

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 400

**Zmiana warunkiem sukcesu.
W poszukiwaniu źródeł
trwałej konkurencyjności**

Redaktorzy naukowci

Grzegorz Bełz

Ewa Głuszek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Madalena Kot
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-530-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Anna I. Adamik: Dynamizowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	11
Agata Austen: Budowanie przewagi konkurencyjnej – zjawisko rozdzielania jako rezultat presji ze strony interesariuszy	26
Marcin Flieger: Możliwości oraz skala wykorzystania ambient marketingu przez przedsiębiorstwa w Polsce	35
Piotr Głowicki, Wojciech Cieśliński: Przegląd form e-learningowych w obszarze kształcenia w organizacji	45
Robert Golej: Kierunki badań klastrów.....	56
Wojciech Idzikowski, Wojciech Cieśliński: Definiowanie kultury organizacyjnej i marki jako fundament do wprowadzenia zarządzania wartością klienta w organizacji.....	71
Dorota Kwiatkowska-Ciotucha: Krytyczna analiza systemu wyboru projektów z Europejskiego Funduszu Społecznego w Polsce w latach 2007-2013	80
Monika Kwiecińska: Filantropia korporacyjna i jej znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw – przegląd badań	92
Janusz Marek Lichtarski, Przemysław Bandura: W kierunku sieci międzyorganizacyjnej – przykład odnowy strategicznej My Travel Sp. z o.o.	104
Tomasz Małkus: Założenia metodyki projektowania systemu transportu w przedsiębiorstwie	113
Katarzyna Piórkowska: Selekcja wewnętrzna residuum konkurencyjności organizacji w selekcyjnym otoczeniu	126
Gabriela Roszyk-Kowalska: Zasoby ludzkie jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw wysokiej techniki	136
Grzegorz Zieliński: Zmiany doskonalące usługi zdrowotne – percepcja pacjenta obszaru rejestracji i poczekalni. Studium przypadku.....	148

Summaries

Anna I. Adamik: Stimulating the competitive advantage	11
Agata Austen: Competitive advantage building – decoupling as a result of stakeholders pressure	26

Marcin Flieger: Possibilities and scale of using ambient marketing by companies in Poland.....	35
Piotr Głowicki, Wojciech Cieśliński: Review of e-learning solutions in the education area of organization's	45
Robert Golej: Research directions of clusters	56
Wojciech Idzikowski, Wojciech Cieśliński: Defining of organizational culture and brand, as a foundation for the customer value management implementation in an organization.....	71
Dorota Kwiatkowska-Ciotucha: The critical analysis of the system for the selection of projects financed from the European Social Fund in Poland in the years 2007-2013.....	80
Monika Kwiecińska: Corporate philanthropy and its importance for the competitiveness of enterprises – a review of research	92
Janusz Marek Lichtarski, Przemysław Bandura: Towards interorganizational network – the example of strategic renewal of My Travel Ltd.	104
Tomasz Malkus: Assumptions of design methodology of transport system in the company.....	113
Katarzyna Piórkowska: Internal selection as the organization's competitiveness vehicle in selective environment.....	126
Gabriela Roszyk-Kowalska: Human resources as a determinant of the competitiveness of high-tech enterprises.....	136
Grzegorz Zieliński: Change of health care improvement services in customer perception – registration process and waiting room area. Case study	148

Wojciech Idzikowski

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu
e-mail: wojciech.idzikowski@awf.wroc.pl

Wojciech Cieśliński

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu
e-mail: wojciech.cieslinski@awf.wroc.pl

DEFINIOWANIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ I MARKI JAKO FUNDAMENT DO WPROWADZENIA ZARZĄDZANIA WARTOŚCIĄ KLIENTA W ORGANIZACJI

DEFINING OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND BRAND, AS A FOUNDATION FOR THE CUSTOMER VALUE MANAGEMENT IMPLEMENTATION IN AN ORGANIZATION

DOI: 10.15611/pn.2015.400.06

Streszczenie: Autorzy, opierając się na wcześniejszych, trwających przeszło pięć lat badaniach, dochodzą do wniosku, że wprowadzenie zarządzania wartością klienta powinno zostać poprzedzone definiowaniem kultury organizacyjnej i marki. Realizując 13 wywiadów ustrukturyzowanych, przeprowadzając 308 ankiet oraz analizując 6 studiów przypadków w różnych branżach, przedstawiają propozycję modelu pozwalającego odpowiedzieć na pytanie: jakimi narzędziami należy zdefiniować kulturę organizacyjną i markę, by możliwe było właściwe wprowadzenie zarządzania wartością klienta w organizacji.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, marka, zarządzanie wartością klienta, procesy zmiany organizacyjnej.

Summary: The authors conclude, based on previous five year research, that the implementation of customer value management should be preceded by defining organizational culture and brand. By conducting thirteen structured interviews, three hundred and eight surveys and analyzing six case studies in various fields, the authors present a proposal for a model that allows to answer the question: What tools are needed to define organizational culture and brand in order to introduce customer value management in the organization properly.

Keywords: organizational culture, brand, customer value management, organizational change processes.

1. Wstęp

Autorzy na potrzeby realizowanej pracy badawczej przyjmują, że dzisiejsza gra rynkowa oparta jest o przepływy wartości pomiędzy oferentami oraz nabywcami. To ona jest fundamentem decyzji zakupowych i osiąganych zysków. Organizacja, która dostarczy największą wartość, pozyska najwięcej klientów i osiągnie najwyższe zyski. Wysoka jakość produktu staje się warunkiem koniecznym do istnienia na rynku, natomiast wyróżnienie oferty względem unikalnej wartości¹ jest podstawą do pozyskania najbardziej rentownych klientów [zob. Rappaport 1999, s. 77-80]. Kontynuując myśl, wartość dla klientów organizacji powinna nie tylko wynikać z dostarczanego na zewnątrz produktu, ale także powinna obejmować wewnętrzne wartości organizacji (wyrażone w jej kulturze) i dystrybuowane w zdefiniowanej marce.

Przeprowadzone w ramach artykułu badania miały charakter eksploracyjno-opisowy, a ich celem jest opis jednego z modeli wdrożenia zarządzania wartością klienta do organizacji. Dlatego też autorzy przyjęli za cel artykułu opis referencyjnego (przykładowego) modelu, który w razie wdrożenia do organizacji może mieć wpływ na zyskowość (rozumianą jako wzrost współczynnika *CLV*, zdefiniowanego w następnych etapach artykułu, będącego wskaźnikiem pomiaru zastosowania: zarządzania wartością



Rys. 1. Proces definiowania kultury, marki jako fundament wprowadzenia zarządzania wartością klienta

Źródło: opracowanie własne (założenia elementów składowych kultury organizacyjnej – model Sheina).

¹ Unikalną wartością może także być wyjątkowa jakość.

klienta), dzięki odpowiedniemu wcześniejszemu zdefiniowaniu: kultury organizacyjnej² oraz marki [Kumar 2010, s. 22] (rys. 1). W tej strukturze także został zrealizowany niniejszy artykuł. Przedstawiono najpierw narzędzia definiowania (identyfikacji) kultury organizacyjnej, następnie marki, zamykając to ostatnim etapem wdrożenia zarządzania wartością klienta. Zdaniem autorów, model powinien mieć charakter cyklu zamkniętego, gdzie następujące po sobie iteracje zwiększają trwałą konkurencyjność organizacji.

Zdaniem autorów, opisywane w następnych częściach etapy należy realizować, nie pomijając żadnego z ważnych elementów, natomiast po każdym pełnym cyklu powinna następować ocena.

Prezentowany proces jest wynikiem kontynuacji badań rozpoczętych w pracy doktorskiej [Idzikowski 2014], obejmujących przeprowadzenie 308 ankiet, 13 wywiadów strukturyzowanych (w branży usług kosmetycznych) oraz analizy studium przypadku przeprowadzonej dla sześciu firm (z branż: aparatów słuchowych, kosmetyki profesjonalnej, usług *concierge* w branży samochodowej, produktów wysoko rotujących dla warsztatów samochodowych, lekarskiej, treningów personalnych).

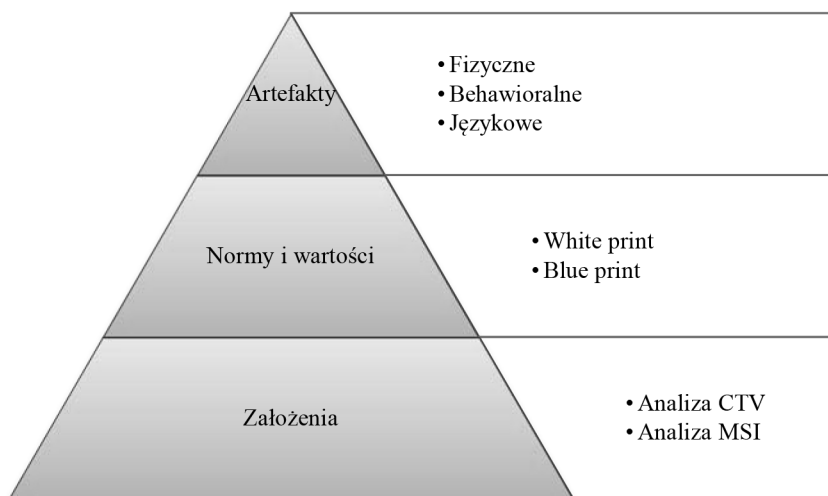
2. Definiowanie kultury organizacyjnej – narzędzia

Autorzy doszukują się w realizacji definiowania kultury źródła sukcesu w rozpoczynaniu procesu zwiększania zyskowności³. Dzięki niej możliwe jest przeprowadzenie transformacji „od-wewnętrznej”, dzięki której wzrost konkurencyjności ma charakter trwały i przy odpowiednim określeniu aspektów kulturowych jej implementacja jest stosunkowo łatwa do wprowadzenia. Zdaniem autorów, jednym z wyróżniających się głównych nurtów koniecznych zmian kulturowych jest przenoszenie punktu ciężkości działań zarządczych dotyczących produktów na działania w zakresie zarządzania klientami [zob. Kumar 2010, s. 20]. Dzięki coraz to nowocześniejszym narzędziom pomiaru zachowań (potencjalnych i obecnych) klientów staje się możliwe odpowiednie planowanie oraz kształtowanie ich zachowań zakupowych, co jest bezpośrednim wynikiem odpowiedniego kształtowania przepływów wartości pomiędzy oferentem a odbiorcą – rozumianych nie w sposób powierzchowny w aspekcie marketingu, lecz całej organizacji, włącznie z jej kulturą.

Zgodnie z modelem kultury organizacyjnej Scheina (rys. 2), na najmniej uświadomianym poziomie znajdują się założenia kultury organizacyjnej. Ponieważ zgodnie z przyjętą zasadą praca osadzona jest w przestrzeni aksjologicznej, kluczowe na tym etapie realizacji procesu jest określenie założeń wartości wewnątrzorganizacyjnych, jakie dostarczane są klientom. Dlatego autorzy sugerują wykonanie działań na rzecz przeprowadzenia zmiany opierającej się na określeniu założeń co do unikalnej wartości dostarczanej klientowi oraz wyborze kanałów jej dostarczenia.

² Zgodnie z modelem Scheina: założenia, normy i wartości oraz artefakty (fizyczne, behawioralne i językowe).

³ Zyskowność rozumiana jest jako zwiększanie współczynnika CLV; zob. [Dobiegała-Korona, Doliński 2010, s. 29].



Rys. 2. Model kultury organizacyjnej Scheina uzupełniony o narzędzia niezbędne do jej definiowania przed wprowadzeniem zarządzania wartością klienta

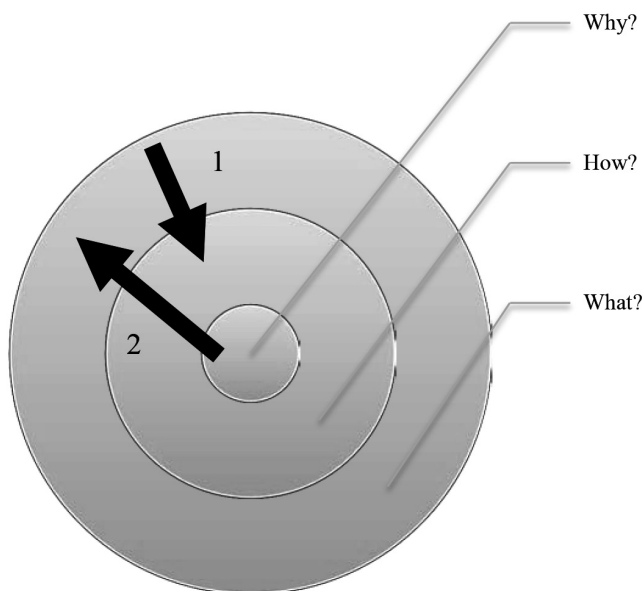
Źródło: opracowanie własne, na podstawie modelu Scheina.

Określenie unikalnej wartości dostarczanej klientowi może odbyć się za pomocą analizy CTV (Critical To Value), polegającej na określeniu cech klienta, do którego skierowany jest produkt, następnie jego potrzeb w zakresie rozwiązania poszczególnych problemów oraz kluczowych działań dla dostarczenia tej wartości. Następnie, przy określaniu kanałów dostarczania wartości dla klienta, można rozpatrywać je poprzez realizację analizy MSI (Mass, Segment, Individual), polegającej na rozpatrywaniu dostarczania wartości w kanałach: masowym, segmentowym i indywidualnym [zob. Idzikowski 2014]. W określaniu założeń kulturowych, dzięki którym będzie możliwe skuteczne (bo świadome) dostarczanie wartości klientom, istnieje dodatkowa korzyść dla członków organizacji. Odnajduje ją G. Łasiński, sugerując, że: „Jeśli ludzie nie mają wspólnej wizji przyszłości ani wspólnych modeli myślowych dotyczących rzeczywistości, w której działają, zwiększenie ich uprawnień zwiększy tylko napięcia w organizacji i obciąży jej kierownictwo dodatkowymi wysiłkami koniecznymi do utrzymania spójności i kierunku rozwoju firmy” [Łasiński 2007, s. 240]. Dlatego przygotowane założenia stają się w następnym etapie procesu zdefiniowanymi normami i wartościami, które w postaci skodyfikowanej wyrażają wzorce postępowania wzmacniane przez decydentów w organizacji. Dla badanych studium przypadku normy i wartości miały charakter dokumentu umownie nazwanego: *blue print* oraz *white print*. Dokumenty dedykowane są każdemu z członków organizacji i przedstawiają odpowiednio mapy procesów zachowań wobec klientów oraz prezentacje misji wewnętrznej organizacji. Egzemplifikacją zrealizowanych wcześniej etapów opisywanego procesu

staje się ich wyrażenie w poszczególnych artefaktach: fizycznych, behawioralnych i językowych. W ten sposób płynnie przechodzi się do tworzenia tożsamości marki. Struktura nowoczesnej organizacji ma charakter przenikający się: pomiędzy wartościami wewnątrzorganizacyjnymi a zewnętrznymi nie istnieje przejrzysta granica.

3. Definiowanie marki – narzędzia

Działania w zakresie realizacji opisywanego procesu zawarte są w podejmowaniu prac związanych z definiowaniem tożsamości oraz wizerunku marki. Na tym etapie proponowane jest odwołanie się do koncepcji S. Sinka [2010] zakładającej trzy przestrzenie rozważań: *what*, *how*, *why* (rys. 3).



- 1 – klasyczna prezentacja marki oparta na budowaniu wizerunku produktu (aspekty fizyczne)
- 2 – prezentacja marki oparta na jej tożsamości (aspekty wirtualne)

Rys. 3. Metodyki budowania marki jako składowe procesu zarządzania wartością klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Sinek 2010].

Zgodnie z założeniami tej koncepcji, większość marek dostępnych na rynku prezentuje markę produktów za pomocą odpowiedzi⁴ na pytanie: *what?*, czyli kon-

⁴ Sinek opowiada o swojej koncepcji: *what*, *how*, *why*, jedynie w płaszczyźnie przywództwa rynkowego, jednak w prezentowanej pracy w sposób autorski prezentuje się analogię pomiędzy przedstawionymi etapami a tworzeniem tożsamości i wizerunku marki.

centrując się jedynie na cechach oferowanego produktu. Taka prezentacja oferty w większości przypadków prowadzi w sposób bezpośredni do pytania: *how?*, czyli do poszukiwania przez konsumentów odpowiedzi na pytanie: jak został ten produkt zrobiony, i na tej przestrzeni (produktowej) zatrzymuje się większość działań procesu udostępniania wizerunku marki (strzałka 1 na rys. 3). Prowadzi to bezpośrednio do działań opartych na konkurowaniu cechami produktu (co może być niekorzystne dla poszczególnych uczestników rynku). Proponowana przez S. Sinka metodyka kształtowania marki odrzuca takie podejście na rzecz rozpoczęcia tworzenia marki od poszukiwania jej tożsamości – poszukiwania odpowiedzi na pytanie: *why?* *Why* jest szczególnym powodem istnienia, jakim jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: po co dana marka jest udostępniona? Ten etap procesu jest doskonałą kontynuacją poszukiwania formuły unikalnej propozycji wartości i to ona staje się źródłem przewagi (strzałka 2 na rys. 3). Jeżeli dobrze zostanie zdefiniowana odpowiedź na pytanie: *why?*, zgodnie z założeniami prezentowanej koncepcji klienci nie będą „kupować fizycznych cech produktu”, tylko „powód, dla którego produkt jest wykonywany” – unikalną wartość dostarczaną klientowi. Wizerunek marki będzie przy realizacji takiego procesu wynikał z jej tożsamości, co będzie podstawą do wyróżnienia wartości oferty na rynku i prowadzić będzie do wzrostu zyskowności.

4. Zarządzanie wartością klienta w poszczególnych strategiach pozyskania, utrzymania i odpływu klientów jako narzędzie zwiększania zyskowności

Wdrożenie zarządzania wartością klienta poprzedzone zdefiniowaniem: kultury organizacyjnej i marki, staje się teraz możliwe do realizacji w strategiach: pozyskania, utrzymania i odpływu. Osiąganie coraz to wyższych poziomów dojrzałości procesowej [zob. Cieśliński 2011] jest ważnym elementem rozwoju organizacji. Dzięki odpowiednio zaprojektowanym procesom możliwe staje się osiągnięcie zwiększenia zyskowności. Orientacja działań zarządczych zorientowana na klienta staje się ważnym elementem zmian biznesu XXI w. (tab. 1).

Tabela 1. Zmiana w otoczeniu biznesowym w XXI w.

	Biznes tradycyjny	Biznes XXI w.
Filozofia	Sprzedawać produkty	Oblugiwać klientów
Kierunek działań	Rynek	Relacje
Obszar zarządzania	Portfel produktów	Portfel klientów
Cel strategii	Zwiększenie zadowolenia klientów	Zwiększenie zyskowności klientów
Podejście do sprzedaży	Ilu klientom można sprzedać ten produkt?	Ile produktów można sprzedać temu klientowi?
Rezultat strategii	Maksymalizacja sprzedaży	Maksymalizacja CLV

Źródło: [Kumar 2010, s. 20].

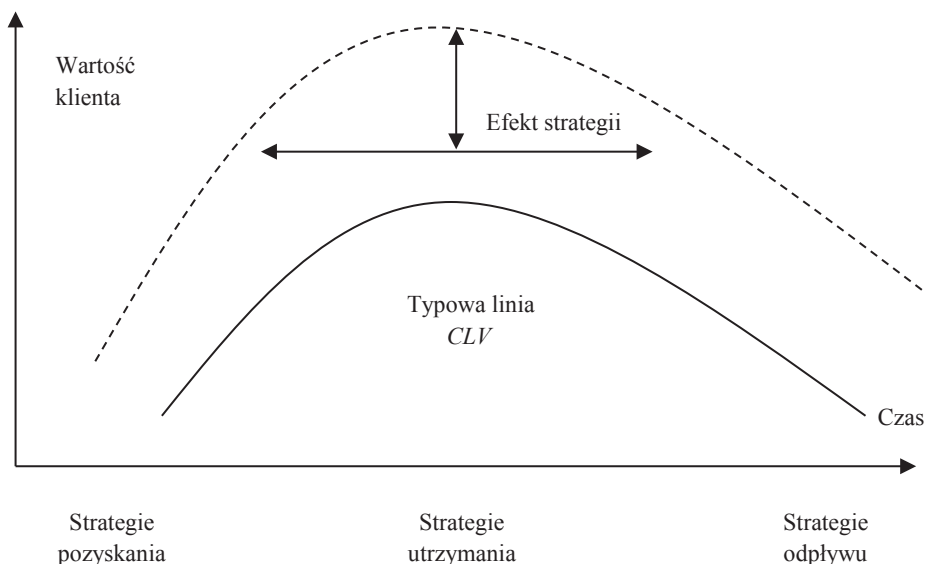
Co jeszcze jest warte podkreślenia, to zmiana postrzegania celu realizowanych strategii. To co jest nowoczesną propozycją pomiarów rezultatów organizacyjnych, sprowadza się do zaproponowanego przez B. Dobiegałę-Koronę i T. Doligalskiego [2010, s. 29] współczynnika *CLV*, rozumianego jako suma zdyskontowanych przepływów pieniężnych uzyskiwanych z klientów w całym cyklu życia:

$$CLV = NCF_1 + \frac{NCF_2}{1+i} + \frac{NCF_2}{(1+i)^2} + \frac{NCF_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{NCF_n}{(1+i)^{n-1}}$$

gdzie: *NCF* (Net Cash Flow) – przepływy pieniężne; *i* – stopa dyskontowa

Dzięki temu, że współczynnik ten określa przyszłe (prognozowane) przepływy pieniężne z poszczególnych klientów, grup klientów lub z masowego rynku, bardziej odpowiada potrzebom związanym z pomiarem wartości niż pozostałe wcześniej stosowane narzędzia. Dlatego też jako jedna z propozycji pomiaru wartości dostarczanej dla klientów jest obecnie jedną z najlepszych formuł projektowania i pomiaru zyskowności, do której realizacja opisywanego w artykule procesu zmiany zmierza.

Aby możliwe było prawidłowe przeprowadzenie wszystkich opisywanych wcześniej strategii zwiększania zyskowności, realizuje się je w strategiach: pozyskania, utrzymania i odpływu (rys. 4).



Rys. 4. Typowy przebieg życia klienta

Źródło: [Kumar 2010, s. 22].

Strategia pozyskiwania klienta jest głównie oparta na komunikowaniu marki (jej tożsamości oraz wizerunku) dla potencjalnych klientów. Dostarczanie informacji

o unikalnej wartości oferty za pomocą wcześniej określonych kanałów realizowane jest w płaszczyznach dokonanej analizy dotarcia: indywidualnego, segmentowego oraz masowego. Przedmiot działań zarządczych na tym etapie koncentruje się na poszukiwaniu metodyk jak najbardziej rentownego pozyskiwania klientów. Droga ku temu prowadzącą może być: przygotowanie produktu wizerunkowego (którego zakup jest związany ze szczególną wartością dla klienta, np. w przypadku Google będzie to możliwość przeglądania katalogu stron w sposób darmowy), przeprowadzenie rentownej kampanii wysyłania informacji marketingowej (obliczanie kosztu pozyskania klienta na podstawie wydatkowanych nakładów na marketing oraz poziomu ilości pozyskanych klientów – szczególnie przydatne podczas realizacji testów A/B) oraz wiele innych. Za „pozyskanie klienta” rozumie się często dokonanie przez niego pierwszego zakupu lub udostępnienie swoich danych oferentowi. Strategia utrzymania klienta opiera się w dużej mierze na wykorzystaniu systemów CRM oraz prowadzeniu kampanii marketingowych dla poszczególnych grup klientów, na co zwraca uwagę V. Kumar [2010]; budowanie relacji z klientami nie zawsze jest rentowne. W tym celu przed każdą przeprowadzoną kampanią marketingową mającą na celu zwiększenie zyskowności (współczynnika *CLV*) bardzo ważne jest zidentyfikowanie tych grup klientów, których należy porzucić – gdyż dalsze działania promocyjne skierowane w ich kierunku nie przynoszą zysków organizacji. Jak wskazują wnioski z realizowanych badań, najczęściej pomijana w zarządzaniu wartością klienta jest realizacja strategii odpływu nierentownych klientów, co jest rażącym błędem zarządczym. A zidentyfikowanie i skorygowanie realizacji działań pozwala w krótkim czasie znacząco zwiększyć wynik współczynnika *CLV*.

5. Zakończenie

W artykule zaprezentowany został referencyjny model definiowania kultury organizacyjnej i marki, mający na celu zbudowanie fundamentu do implementacji zarządzania wartością klienta. Dla każdego z tych etapów modelu zaproponowano odpowiednie narzędzia, dla:

- kultury organizacyjnej
- analizy CTV oraz MSI,
- marki
- analiza *why, how, what?*,
- zarządzania wartością klienta
- pomiar w strategiach: pozyskania, utrzymania i odpływu klientów.

Sama świadomość (dokonanie werbalnego opisu) posiadanej kultury organizacyjnej, tożsamości marki jest ważnym elementem nie tylko dla klientów, lecz także dla uczestników organizacji. Pozwala na zwiększenie poczucia jedności i sprawia, że kierunek rozwoju firmy staje się bardziej spójny.

Podjęcie prób reorientacji produktowej na klientką jest samo w sobie ważnym elementem sprostania wymaganiom dynamicznie zachowujących się rynków i wymaga kontynuacji w dalszych pracach badawczych.

Literatura

- Cieśliński W., 2011, *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw. Model platformy treningu procesowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.), 2010, *Zarządzanie wartością klienta*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Idzikowski W., „Narzędzia organizacji procesów dyfuzji wiedzy w sektorze usług kosmetycznych”, praca doktorska – w przygotowaniu, promotor: W. Cieśliński, stan na 2.05.2014.
- Kumar V., 2010, *Zarządzanie wartością klienta*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Łasiński G., 2007, *Współczesne tendencje w procesie wewnętrznej integracji przedsiębiorstwa*, [w:] Potocki A. (red.), *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, Difin.
- Sinek S., 2010, *How great leaders inspire action*, Ted, http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action#t-63237 (3.05.2014).
- Rappaport A., 1999, *Wartość dla akcjonariuszy. Podręcznik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa.