

Dorota Bednarska-Olejniczak

Model Pentadigm jako podstawa tworzenia wartości dla klienta

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 25, 303-316

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr DOROTA BEDNARSKA-OLEJNICZAK
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

MODEL PENTADIGM JAKO PODSTAWA TWORZENIA WARTOŚCI DLA KLIENTA

Streszczenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie opracowanego przez P. Allena, E. Balinskiego i J.N. DeBonisa modelu Pentadigm i wskazanie zaproponowanej przez autorów sekwencji działań mających na celu doskonalenie procesu tworzenia wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa. Model Pentadigm obejmuje pięć kluczowych kroków: odkrycie – zrozumienie klienta, zobowiązanie podjęte względem klienta, tworzenie wartości, uzyskanie opinii zwrotnej od klientów i poprawa wartości dostarczanej klientom. Artykuł przybliży ideę każdego z nich oraz mechanizm kształtowania wartości w kolejnych etapach.

Wprowadzenie

Na współczesnym, silnie konkurencyjnym rynku przedsiębiorstwa poszukują źródeł przewagi konkurencyjnej w różnych obszarach. Bywają nimi nowoczesne technologie, innowacyjność w zakresie oferty, wizerunek i silna marka, kanały dystrybucyjne czy też konkurencyjność cenowa. Nie sposób jednak przecenić zogniskowania działań przedsiębiorstwa na kliencie i takiego planowania i prowadzenia działań marketingowych, które będzie nakierowane na tworzenie dla niego wartości. Celem artykułu jest zaprezentowanie modelu Pentadigm będącego wynikiem prac badawczych P. Allena, E. Balinskiego i J. N. DeBonisa, prowadzonych w zakresie kreowania wartości dla klienta. W artykule przybliżono istotę pojęcia wartości, a następnie zaprezentowano ideę modelu, łącznie z charakterystyką poszczególnych kroków w nim wskazanych. Pozwalają one zidentyfikować te cele i działania, które muszą być podejmowane przez przedsiębiorstwa, w celu zwiększenia wartości dla klienta i firmy.

Pojęcie wartości i atrybutów ją determinujących

Pojęcie wartości dostarczanej klientowi definiuje m.in. Ph. Kotler: „Wartość dostarczana klientowi jest różnicą pomiędzy całkowitą wartością produktu dla klienta oraz kosztem, jaki musi on ponieść w związku z jego pozyskaniem. Całkowita wartość wyrobu dla klienta jest sumą korzyści, jakich oczekuje on od danego dobra czy usługi”¹. Całkowita wartość dla klienta składa się, zdaniem Ph. Kotlera, z oczekiwanych wartości: produktu, obsługi, personelu i wizerunku firmy. Do składników kosztów całkowitych autor zalicza natomiast koszty czysto finansowe, czasu, energii oraz koszty psychiczne, związane z pozyskaniem produktu. R. Kaplan i D. Norton, autorzy „Strategicznej karty wyników”, w ogólnym modelu wartości wskazują na trzy, podobne do wymienionych przez Ph. Kotlera, atrybuty determinujące wartość, do których zaliczają²:

- atrybuty produktu (wyrobu lub usługi) – obejmujące funkcjonalność, cenę oraz jakość; klienci mogą mieć różne oczekiwania względem atrybutów towarów czy usług, co oznacza istnienie segmentów oczekujących różnych wartości z produktu; przykładowo, część klientów może poszukiwać dostawców o najtańszej i najmniej złożonej ofercie, inni natomiast będą skłonni zapłacić wysoką cenę za usługi o najwyższej jakości,
- relacje z klientami – związane z dostarczaniem towaru lub świadczeniem usługi klientowi, z uwzględnieniem czasu realizacji zamówienia i dostawy; wrażeniami klientów z kontaktów handlowych z organizacją, a także długofalową współpracą, polegającą np. na powiązaniu dostawcy z odbiorcą systemem elektronicznej wymiany informacji,
- wizerunek i reputację – związane z czynnikami niematerialnymi przyciągającymi klienta do przedsiębiorstwa (np. tworzenie wizerunku przedsiębiorstwa, zatrudnianie kompetentny personel, nastawionego przyjaźnie do klienta, pełniącego rolę doradcy, oferującego pełen zakres usług czy towarów).

Nieco inną definicję wartości dla klienta formułuje V. Zeithaml: „wartość jest dokonaną przez konsumenta ogólną oceną użyteczności produktu opartą na sposobie postrzegania tego, co jest otrzymane, w stosunku do tego, co jest da-

¹ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 33.

² R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 79–82.

ne³. Zeithaml zwraca uwagę na to, że wartość dla klienta jest subiektywna i różnie postrzegana, cena jest istotnym kryterium, ale niejednakowo oddziałuje na poszczególnych klientów, a dodatkowo – wartość dla klienta może być odmiennie postrzegana w zależności od sytuacji, w której produkt jest używany⁴.

Kolejna definicja, której autorem jest R. Woodruff, nawiązując do rozwinętych w psychologii konsumenta koncepcji satysfakcji transakcyjnej i skumulowanej oraz tzw. satysfakcji atrybucyjnej, w najpełniejszy sposób przedstawia związek między wartością dla klienta a satysfakcją. W definicji tej wartość dla klienta (*customer value*) „są to odczuwalne i oceniane przez klienta preferencje wobec atrybutów produktu, atrybutów jego funkcjonowania i konsekwencji wynikających z jego użycia, które umożliwiają (lub uniemożliwiają) osiągnięcie klientowi jego celów i zamierzeń w procesie użytkowania”⁵. Pojawiający się w tej definicji hierarchiczny model wartości dla klienta sugeruje potrzebę dokonywania oceny wartości dla klienta na poziomie atrybutów produktu, atrybutów procesu jego użytkowania oraz celów i zamierzeń klienta⁶.

W definicji zaproponowanej przez K. Monroe pojawia się natomiast związek wartości z jakością: „postrzegana przez nabywców wartość jest stosunkiem między jakością lub korzyściami postrzeganymi przez nich w produkcie a postrzeganymi poświęceniami, które ponoszą nabywcy płacąc daną cenę”⁷. Zdaniem autora postrzegane korzyści są kombinacją cech fizycznych produktu, cech związanych z towarzyszącymi mu usługami oraz technicznego wsparcia w procesie użytkowania produktu, jak również ceny i innych wskaźników otrzymanej jakości, natomiast postrzegane koszty obejmują te, które nabywca ponosi w czasie zakupu, takie jak: cena zakupu, koszty nabycia związane np. z transferem tytułu własności, koszty transportu, montażu, eksploatacji, napraw oraz ryzyka porażki lub złego funkcjonowania produktu⁸. Do koncepcji jakości

³ V. Zeithaml, *Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence*, „Journal of Marketing” 1988, Vol. 52, No 3, s. 14.

⁴ M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2006, s. 69.

⁵ R. Woodruff, *Customer value: the next source for competitive advantage*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1997, Vol. 25, No. 2, s. 142, za: *Wartość w naukach ekonomicznych*, red. H. Zadora, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004, s. 189.

⁶ M. Szymura-Tyc, *Wartość dla klienta w teorii wyboru, zachowań konsumenta i marketingu*, w: *Wartość w naukach ekonomicznych...*, s. 189.

⁷ K. Monroe, *Pricing: Making Profitable Decisions*, McGraw-Hill, New York 1990, s. 46, za: *Wartość w naukach ekonomicznych...*, s. 187.

⁸ *Wartość w naukach ekonomicznych...*, s. 187–188.

w swojej definicji nawiązał również B. Gale, określając wartość dla klienta jako postrzeganą na rynku jakość w stosunku do ceny danego produktu⁹.

Wartość (*Value – V*) definiowana przez M. Lanninga i L. Philipsa jest różnicą pomiędzy korzyściami, które uzyskuje klient (*End-Result Benefits – B*) a ceną, którą klient musi zapłacić (*Price – P*), co jest wyrażone wzorem $V = B - P$. Korzyści (*B*) to pożądane przez klientów następstwa nabycia lub szczególne zalety poszukiwane w ofercie w celu zaspokojenia potrzeby. Niezwykle istotne jest zrozumienie, że wartość definiowana jest przez kupujących, a nie przez sprzedających i wytwórców. Pod pojęciem ceny (*P*) rozumiane są koszty ponoszone przez klienta w związku z nabyciem oferty.

Decyzja o zakupie jest kompromisem (klient rozważa z czego gotów jest zrezygnować, żeby pozyskać to, na czym mu najbardziej zależy), dlatego sensowniejsze zdaniem P. Allena¹⁰ wydaje się traktowanie wartości (*V*) jako stosunku pożądanych korzyści (*Desired Benefits – DE*) do względnych kosztów (*Relative Costs – RC*) czyli $V = DE/RC$. Wartość jest więc określeniem ilościowym tego, co klient otrzyma w stosunku do tego, co musi wydatkować (utracić). Względne koszty (*RC*) są pojęciem znacznie szerszym od ceny. Można wyróżnić trzy podstawowe składniki kosztów względnych¹¹:

- koszty nabycia – np. cena netto, koszty zamówienia, czas, energia i wysiłek związany z zakupem, koszty błędów w zamówieniu, ryzyko i kompromis ze strony klienta,
- koszty posiadania – np. składowania, związane ze starzeniem się produktów i ewentualnym pogarszaniem się ich cech fizycznych, podatków i ubezpieczeń, związane z zarządzaniem zapasami i materiałami, transportu i konserwacji,
- koszty użytkowania – np. pracy użytkownika czy też koszty procesów.

Czwartą, często pomijaną grupę kosztów stanowią zdaniem P. Allena koszty utraconych korzyści. Zawierają wszystkie te korzyści, z których klient zrezygnował wybierając konkretną ofertę. Koszty te mogą także zawierać postrzegany przez klienta poziom ryzyka, niemożność nabycia produktów substytucyjnych w związku z nabyciem danej oferty, a także koszty czasu, energii i wysiłku potrzebnego do podjęcia decyzji o zakupie. Towar lub usługa jest przez klienta postrzegany/a jako wartościowy/a, gdy wskaźnik wartości jest wyższy niż 1,0/1,0. Taka wartość oznacza wyższe prawdopodobieństwo podjęcia przez

⁹ B. Gale, *Managing customer value*, The Free Press, New York 1994, s. XIV, za: M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych...*, s. 73.

¹⁰ P. Allen, *Becoming a value based marketer*, „Construction Marketer” 2003, Vol. 1, s. 26–27.

¹¹ *Ibidem*, s. 26–27.

klienta decyzji o zakupie. Sytuacja, w której wskaźnik jest niższy niż 1,0/1,0 oznacza, że przedsiębiorstwo nie wykreowało wartości dla klienta lub klient tej wartości nie dostrzega. Aby zwiększyć współczynnik wartości należy zatem zwiększyć korzyści dla klienta lub/i zmniejszyć koszty. Trzeba też pamiętać, że dla różnych nabywców tego samego produktu będziemy mieli do czynienia z różnymi współczynnikami wartości. Wynika to z odmiennych preferencji względem korzyści i kosztów w różnych grupach nabywców. Jeśli nie można ustanowić dodatniego wskaźnika wartości dla klienta w żadnym aspekcie oferty, cena traci na znaczeniu. W takiej sytuacji zamiast obniżać cenę, przedsiębiorstwo powinno zbadać i określić, które elementy oferty mają dla klienta największe znaczenie. Potrzeby klientów zmieniają się w czasie, dlatego przedsiębiorstwa powinny też regularnie aktualizować swoją wiedzę na temat zestawu wartości preferowanych przez klientów i tego, jaki ma to wpływ na cenę. Kolejny krok stanowi aktywne rozwijanie nowych wartości oferty na podstawie pozyskanej wiedzy na temat preferencji klientów. W celu lepszego zrozumienia preferencji cenowych i poprawnego ustalenia cen należy zacząć od wskazania dostępnej na rynku oferty o najniższej cenie. Stanowi ona punkt odniesienia, względem którego przedsiębiorstwo porównuje własną ofertę. Odnosząc się do najtańszej oferty należy odnaleźć argumenty uzasadniające różnicę między cenami, a następnie ustalić co dają klientom dodatkowe elementy oferty i ile są dla nich warte. W każdym segmencie istnieją specyficzne elementy zbioru wartości, które – jeśli są spełnione – przyciągną klientów niewrażliwych cenowo. Kluczem sukcesu jest zdefiniowanie tych elementów. Stanowi to podstawę do podjęcia decyzji cenowych i ich uzasadnienia. Jedynie dostawca działający zgodnie z zasadą „forma podąża za wartością” zwiększa swoje szanse na długofalowe zyski. Cena musi odpowiadać elementom tworzącym wartość. Należy też pamiętać, że cena jako jedyne narzędzie marketingowe generuje dla dostawcy dochody, wszystkie pozostałe instrumenty przynoszą jedynie koszty. Jeśli dostawca patrzy na wartość dodaną jedynie z własnej perspektywy, może nie zauważyć, że dla klienta ona nie istnieje i że dostrzega on wyłącznie koszty.

Model Pentadigm – łańcuch wskaźników wartości¹²

Opracowany przez Phila Allena, Nicholasa Debonisa i Erica Balinskiego model Pentadigm wskazuje na istnienie trzech wskaźników wartości istotnych dla klienta. Są to: wskaźnik wartości oczekiwanej (VE – *Expected Value ratio*),

¹² Opracowano na podstawie: P. Allen, E. Balinski, J.N. DeBonis, *Value based marketing for bottom-line success: 5 Steps to creating customer value*, McGraw-Hill, USA 2003, s. 17–32.

wskaźnik wartości proponowanej (VP – *Value Proposed ratio*) i wskaźnik wartości faktycznie dostarczonej (VA – *Actual Value Derived ratio*). Rozważając hipotetyczną sytuację, w której przedsiębiorstwo poszukuje dostawcy usługi finansowej – kredytu na cele inwestycyjne, menedżer po pierwsze będzie zastanawiał się na jakich korzyściach najbardziej mu zależy (np. czy istotniejsze jest szybkie rozpatrzenie wniosku kredytowego przez bank, wymagane zabezpieczenia czy raczej niskie oprocentowanie) oraz jakie koszty jest w stanie ponieść, aby korzyści te uzyskać. Taka lista pożądaných korzyści i relatywnych kosztów służy do określenia współczynnika wartości oczekiwanej (VE). Poszukując informacji u poszczególnych dostawców menedżer otrzymuje od nich informacje o ofercie (specyfikację kredytu), tzn. proponowane wartości. Banki objaśniają, jakie pożądané wartości mogą dostarczyć i jakie koszty będą z tym związane. Jest to wskaźnik proponowanej wartości (VP), który pomaga nabywcy podjąć decyzję o wyborze dostawcy. Klient kupuje wartość, nie sam produkt, tak więc decyzja o zakupie jest motywowana przekonaniem, że uzyska większą wartość niż oczekiwał (VE – VP). Jeśli wartość oczekiwana jest większa niż to, co zostało klientowi zaproponowane przez dostawcę, prawdopodobieństwo zawarcia transakcji jest niske.

Wybierając określoną ofertę i korzystając z niej nabywca z czasem dokonuje porównania faktycznie uzyskanych korzyści i ponoszonych kosztów – dalsza ocena wartości. Porównanie oczekiwań względem wartości z faktycznym rezultatem jest podstawą wskaźnika wartości rzeczywistej (VA). Jeśli klient uzyskał wartość zgodną z obiecaną lub wyższą od niej, to istnieją duże szanse na powtórzenie przez niego zakupu. Dostawca powinien dążyć do sytuacji, w której klienci uzyskują wartość dostarczoną (VA) większą lub równą obiecaną (VP). Łańcuch wskaźników wartości zakłada, że wartość rzeczywiście dostarczona (VA) musi być równa lub większa od wartości proponowanej (VP), a jednocześnie, że wartość proponowana (VP) musi być równa lub większa od wartości oczekiwanej przez klienta od dostawcy. Kluczem modelu Pentadigm jest takie kształtowanie oferty, które prowadzi do konsekwentnego zapewnienia opisanego łańcucha wskaźników wartości, co w efekcie umożliwia przedsiębiorstwu zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Etapy modelu Pentadigm

Każda oferta składa się z korzyści wynikających z samego produktu, korzyści z usług oraz korzyści niematerialnych¹³. Tworzą one łączną wartość ofero-

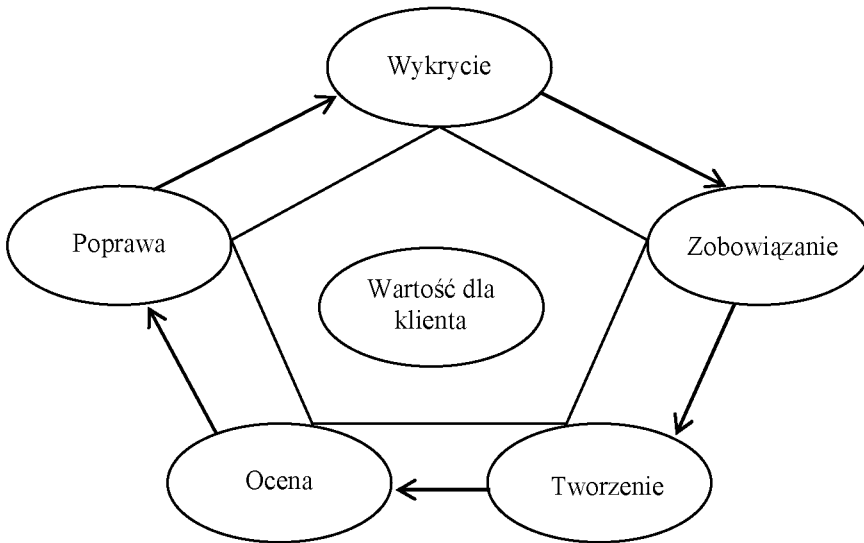
¹³ P. Allen, *Becoming a value based marketer...*, s. 27.

waną klientowi, która znajduje swoje odzwierciedlenie w cenie oferty. Jeżeli oferta jest bardzo zbliżona do ofert konkurencyjnych pod względem dwóch pierwszych rodzajów korzyści, przedsiębiorstwo powinno skoncentrować się na dostarczaniu klientom korzyści niematerialnych, takich jak zaufanie, dobre relacje czy wizerunek marki. Jeżeli natomiast przedsiębiorstwo nie potrafi wykreować korzyści pozytywnie odróżniających ofertę względem ofert konkurencyjnych w żadnym z trzech poziomów (korzyści z produktu, usług i korzyści niematerialnych) powinno powtórnie zdefiniować swój rynek i określić poszukiwane na nim korzyści. Model Pentadigm stanowi zintegrowane spojrzenie na proces biznesowy, który koncentruje się na wartościach oczekiwanych przez klienta i jest realizowany w pięciu następujących po sobie krokach, pomagających budować wartość i dla klientów, i dla przedsiębiorstwa (rys. 1)¹⁴:

1. Odkrycie (wykrycie) – zrozumienie klienta i odkrycie jego potrzeb.
2. Zobowiązanie dostarczenia wartości klientowi.
3. Tworzenie wartości dla klienta.
4. Ocena – uzyskanie od klienta zwrotnych informacji na temat oceny wartości.
5. Poprawa – pomiar i poprawa wartości kreowanej dla klienta.

Model Pentadigm wskazuje, że z perspektywy przedsiębiorstwa kluczowe znaczenie ma nie tyle obecna pozycja czy trudności stojące przed firmą, co umiejętność prawidłowego rozpoznawania oczekiwań klientów względem wartości i dostarczania jej klientom, nawet jeśli wymaga to istotnych zmian w dotychczasowym profilu działalności. Podstawą jest zaszczepienie w przedsiębiorstwie patrzenia na biznes przez pryzmat wartości. Podstawowe zasady zaangażowania w wartość stanowią podstawę dla trzech kluczowych pytań związanych z podjęciem przez firmę zobowiązania do kreowania wartości: 1) Czy zaangażowanie w wartość dostarcza klientowi rzeczywistej wartości? 2) Czy zaangażowanie w wartość dostarczaną klientowi jest wyższe, większe niż zaangażowanie konkurentów? 3) Czy zaangażowanie w wartość dostarczaną klientowi jest dla przedsiębiorstwa opłacalne?

¹⁴ P. Allen, E. Balinski, J.N. DeBonis, *Value Based Marketing...*, s. 17–32.



Rys. 1 Model Pentadigm

Źródło: opracowanie na podstawie: P. Allen, www.pentadigm.com/test_chat4.swf.

Pierwszy krok – odkrycie (wykrycie) – zrozumienie klienta – obejmuje pięć działań, widocznych w prezentowanym poniżej zestawieniu. Zdefiniowanie rynku i sporządzenie jego mapy wymaga od przedsiębiorstwa spojrzenia na rynek i ofertę oczami klienta. Należy zrozumieć wybory klientów i motyw, które nimi kierują, a sam rynek zdefiniować właśnie z perspektywy potrzeb klientów. Zrozumienie jaka wartość oferty jest pożądana przez klientów wymaga zdefiniowania korzyści poszukiwanych przez nich i obliczenia wartości wynikającej ze świadczenia. Na tym etapie konieczne jest zrozumienie z czego klienci skłonni są zrezygnować, aby pozyskać coś innego, co jest dla nich ważniejsze. Pożądane wartości, zgodnie z modelem Pentadigm, muszą stać się podstawą segmentacji rynku, której celem jest identyfikacja klientów, mających taki sam wskaźnik wartości. Krok pierwszy to także ocena pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w kontekście zrozumienia, w jaki sposób klienci z określonego segmentu postrzegają i oceniają daną ofertę w porównaniu z ofertami konkurencyjnymi. Elementem kończącym etap pierwszy jest wybór rynku docelowego (pod kątem wartości), który dyktowany jest oceną atrakcyjności rynku i zdolnością przedsiębiorstwa do skutecznego konkurowania w danym segmencie przez dostarczanie najwyższej wartości klientom. Przedsiębiorstwo powinno działać w tych segmentach, których wartość wskaźnika CLV (*Custo-*

mer *Lifetime Value* – wartość życiowa klienta) jest dodatnia i wysoka¹⁵. Dla wybranych segmentów w kolejnym kroku należy stworzyć odpowiednie strategie oparte na wartości. Krok pierwszy obejmuje¹⁶:

1. Zdefiniowanie rynku i sporządzenie jego mapy: a) zdefiniowanie rynku, b) sporządzenie mapy rynku, c) analiza łańcucha wartości.
2. Zrozumienie potrzeb klientów: a) przeprowadzenie zewnętrznych badań potrzeb klientów, b) czerpanie wiedzy o klientach ze źródeł wewnętrznych, c) zdefiniowanie krytycznych czynników sukcesu klientów.
3. Odkrycie segmentów: a) podzielenie rynku, b) zastosowanie i wykorzystanie segmentacji rynku.
4. Ocena pozycji konkurencyjnej: a) identyfikacja obecnych silnych i słabych stron, b) identyfikacja przyszłych szans i zagrożeń, c) ocena rynku i pozycji marki, d) ocena zdolności konkurencyjnej, e) określenie potencjału konkurencji.
5. Wybór segmentów docelowych: a) zrozumienie pozycji konkurencyjnej w segmencie, b) określenie atrakcyjności segmentów rynku, c) wybór i zarządzanie portfelem możliwości rynkowych, d) opisanie docelowych segmentów rynku.

Krok drugi to zobowiązanie względem klienta. Rozwijanie oferty nie zawsze skutkuje oferowaniem klientowi wartości. Poznając potrzeby i oczekiwania klientów, przedsiębiorstwo powinno jednocześnie podjąć zobowiązanie takiego kreowania oferty, które będzie dostarczało klientowi wartości – spełniając, a nawet przekraczając jego oczekiwania. Oferowane wartości powinny pasować do oczekiwań danego segmentu – każdy segment wymaga odrębnego zdefiniowania strategii i wypracowania dopasowanej do jego potrzeb oferty bazującej na kluczowych dla danego segmentu wartościach. Zobowiązanie dostarczania wysokiej wartości musi być także w odpowiedni sposób zakomunikowane wybranym rynkom docelowym. W związku z tym należy szczególną troskę przywiązywać do harmonijnego zarządzania sprzedażą, komunikacją marketingową i procesami komunikacji wewnętrznej, tak aby uzyskać jasny, spójny i klarowny przekaz w każdym obszarze. Na krok drugi składają się następujące działania¹⁷:

¹⁵ CLV – wartość życiowa klienta – to ogólna zaktualizowana wartość zysku netto, jaki osiągnie firma dzięki transakcjom z danym klientem w okresie, w którym dokonuje on zakupów w firmie. Wskaźnik ten umożliwia ocenę efektywności alternatywnych strategii marketingowych przed ich wprowadzeniem w życie w pełnym zakresie, za: *Wskaźniki marketingowe*, red. R. Kozłowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 132–140.

¹⁶ P. Allen, E. Balinski, J.N. DeBonis, *Value based marketing...*, s. 33–52.

¹⁷ *Ibidem*, s. 53–76.

1. Zdefiniowanie strategii dla segmentu: a) zdefiniowanie jej i wskazanie celów wyrażonych liczbowo, b) wybór wartości adekwatnych do potrzeb segmentu.
2. Rozwijanie doskonałej, zróżnicowanej oferty: a) opracowanie atrakcyjnych propozycji wartości, b) zdefiniowanie kluczowych wartości oferty dla klienta, c) opisanie podstawowych elementów odróżniających ofertę od konkurentów, d) określenie sposobu pozyskiwania wartości oferty.
3. Zidentyfikowanie i wypełnienie luk w zdolnościach: a) zidentyfikowanie luk pomiędzy zdolnościami a proponowaną wartością, b) plan zniwelowania luk.
4. Definiowanie i mierzenie kluczowych wskaźników efektywności: a) zdefiniowanie kluczowych wskaźników efektywności opartych na klientach, b) zdefiniowanie parametrów pomiarowych.
5. Komunikowanie zaangażowania klientom: a) rozwijanie marketingu mix dla proponowanej wartości, b) określenie standardów usług, reguł biznesowych i wyjątków, c) rozwijanie komunikacji wewnętrznej, d) rozwijanie komunikacji z klientami.

Najważniejszym elementem trzeciego kroku modelu Pentadigm jest stworzenie w przedsiębiorstwie kultury proklienckiej (kultury klienta), wartości dla klienta. Kultura ta powinna być wprowadzana od góry i musi przeniknąć każdą część organizacji, niezależnie od tego, czy ma ona bezpośredni związek z klientami, czy nie. Oznacza to, że działy takie jak produkcja powinny być informowane o tym, w jaki sposób przyczyniają się do tworzenia wartości dla klienta i jaką rolę odgrywają w całym procesie kreowania wartości. Kolejny priorytet przy wprowadzaniu kultury klienta to określenie wszystkich procesów potrzebnych do tworzenia wartości, począwszy od sposobu zrozumienia klienta, przez sposób rozwijania oferty, produkowania, dostarczania, oceny i wyboru kanałów, ustalania wartości na bazie cen, aż po sposób pozyskiwania od klientów informacji zwrotnych i poprawiania wartości. Procesy określają strukturę i organizację firmy potrzebne do obsługi wybranych segmentów skutecznie i z zyskiem. Procesy określają wszystkie zadania potrzebne do przeprowadzenia wskazanych działań sprawnie. Trzeci element tworzenia wartości, to wypełnienie wskazanych procesów personelem, który ma odpowiednie umiejętności i kompetencje do wykonywania zadań zidentyfikowanych w procesach. Pracownicy muszą mieć odpowiednie kwalifikacje, ale muszą być także odpowiednio motywowani, aby wykonywać zadania efektywnie. Przedsiębiorstwo może na tym etapie stworzyć również ramy kompetencyjne dla każdej części organi-

zacji, opisując kluczowe narzędzia, umiejętności i kompetencje potrzebne do objęcia poszczególnych stanowisk pracy. Dobrym uzupełnieniem tych działań jest wprowadzenie programu rozwoju kompetencji i programu szkoleń w celu wsparcia rozwoju umiejętności pracowników. Kompletna lista działań podejmowanych w zakresie kroku trzeciego obejmuje¹⁸:

1. Rozwijanie proklienckiej kultury w przedsiębiorstwie: a) wdrażanie zorientowania na klienta na wszystkich szczeblach organizacji, b) prowadzenie i upoważnianie pracowników.
2. Zdefiniowanie procesów wartości dla klienta – zdefiniowanie kluczowych procesów wartości dla klienta.
3. Inwestowanie w infrastrukturę wartości dla klienta: a) projektowanie i konstruowanie systemów zarządzania wiedzą, b) określenie strategii kanału, c) wybranie partnerów w kanale, d) zautomatyzowanie odpowiednich systemów (e-business).
4. Wypełnianie procesów wartości dla klienta: a) określenie umiejętności, narzędzi i kompetencji ludzi, b) wdrażanie zasobów ludzkich, c) nauka i rozwój personelu, d) pomiar i nagradzanie wydajności.
5. Wdrażanie wartości dla klienta: a) plan i nadanie priorytetu określonym działaniom, b) określenie (zdefiniowanie) i wdrożenie/realizacja organizacji do wspierania wartości dla klienta, c) wdrożenie u klienta.

Kroki czwarty i piąty to uzyskanie opinii od klientów i poprawa wartości dostarczanej klientom. Zdaniem twórców modelu kroki te stanowią największe wyzwanie i zarazem największy problem dla większości firm. Przyczyny takiego stanu rzeczy należy upatrywać w stosunkowo niewielkim zaangażowaniu przedsiębiorstw w badanie potrzeb i preferencji klientów, a także w braku śledzenia i analizowania poczynąń firm odnoszących sukcesy i porażki w danym biznesie. Rozwiązaniem jest na przykład powołanie stanowiska kierownika wyższego szczebla, badającego wygranych i przegranych danej branży. Osoba taka powinna mieć władzę wykonawczą niezależną od rzeczywistych działań marketingowych i sprzedażowych, po to, aby dostarczyć całkowicie obiektywnych informacji i stworzyć przejrzysty obraz sytuacji. Czwarty etap modelu Pentadigm obejmuje działania z następujących obszarów¹⁹:

1. Śledzenie i analizowanie najgorszych i najlepszych firm i ich rozwiązań.

¹⁸ P. Allen, *Customer value management: five steps to creating customer value. Step 3: create customer value*, „PharmaChem”, January/February 2004, s. 4–5.

¹⁹ P. Allen, *Customer value management: Five steps to creating customer value. Steps 4 and 5: Obtain customer feedback and improve customer value*, „PharmaChem”, March 2004, s. 2–3.

2. Aktywne poszukiwanie informacji zwrotnych od klientów, w tym: a) identyfikacja wszystkich narzędzi służących do komunikacji między dostawcą a klientem, b) opracowanie odpowiednich systemów zbierania opinii, c) określenie za pomocą jakich rozwiązań, środków będą śledzone informacje od klientów.
3. Zarządzanie pytaniami i zażaleniami klientów ukierunkowane na ich rozwiązywanie: a) opracowanie skutecznego systemu rozpatrywania skarg, b) analizowanie zażeń, c) wdrażanie działań korygujących.
4. Regularne i niezależne ocenianie poziomu zadowolenia klientów.
5. Integracja wszystkich analiz, mających poprawić wartość dla klientów: a) analiza wszystkich informacji zwrotnych pozyskanych od klientów, b) identyfikacja luk występujących między wykonaniem oferty a oczekiwaniami klientów, c) wdrożenie działań naprawczych.

We wskazanym powyżej pierwszym obszarze, przedsiębiorstwo powinno poszukać odpowiedzi na następujące pytania: Na ile jego oferta jest postrzegana jako odmienna od ofert konkurencyjnych? Czy jest postrzegana jako lepsza? Jak istotna jest ta różnica? Co można zrobić, aby poprawić ofertę jeszcze bardziej? Które firmy konkurencyjne są wygranymi w biznesie i czym różni się ich oferta od oferty analizowanego przedsiębiorstwa? Jak istotna jest ta różnica i ile jest warta? Co można zrobić by poprawić własną sytuację i być wygranym w przyszłości?

Częstym błędem wielu firm jest niewykorzystywanie kontaktów między firmą a klientami jako kanałów aktywnego pozyskania opinii klientów. Każdy przedstawiciel firmy, mający regularne kontakty z klientami (osobiste czy telefoniczne) powinien być poinformowany, że ma aktywnie słuchać i obserwować klientów oraz pozyskiwać od nich informacje dotyczące m.in. poziomu ich satysfakcji, przyczyn ewentualnego niezadowolenia czy pożądaných przez nich sposobów rozwiązywania problemów. Aby ułatwić przedstawicielom zadanie można zapoznać ich z podstawowym zestawem pytań, którym mogą się posil-kować w procesie zbierania informacji. Należą do nich m.in. następujące:

1. W jaki sposób klienci korzystają z naszej oferty obecnie? Jaka rolę nasz produkt odgrywa w ich biznesie? W jaki sposób klienci dowiedzieli się o ofercie? Jak ją zamówili i otrzymali? W jaki sposób ją użytkują i przechowują?
2. Ile kosztów całej działalności klienta stanowią koszty związane z naszym produktem? Jak nasz produkt wpływa na inne koszty klienta? Czy koszty

związane z naszym produktem są porównywane do kosztów ofert konkurencyjnych? Co wynika z tego porównania?

3. Jakie problemy wynikające bezpośrednio lub pośrednio z posiadania lub używania naszego produktu ma klient?
4. Jakie usprawnienia są wartościowe dla klienta?
5. Co zmieni się w sytuacji klienta w ciągu najbliższych 3–5 lat i jaki to będzie miało wpływ na użytkowanie naszego produktu?

Oprócz pozyskiwania informacji od klientów za pośrednictwem własnych przedstawicieli, warto także uruchomić odrębny program badania ich satysfakcji. Model Pentadigm odwołuje się także do konieczności sprawnego zarządzania skargami, reklamacjami i zapytaniami klientów. Błędem jest delegowanie do odbierania od klienta reklamacji pracownika młodego i nieposiadającego wystarczających uprawnień do podejmowania samodzielnych decyzji w tym zakresie. Musi on przekazać sprawę pracownikowi wyższemu rangą, co jest czasochłonne i wywołuje dodatkową frustrację klienta, co może spowodować szukanie innego dostawcy. Lepszą praktyką jest umieszczenie zarządzania reklamacjami w zakresie kompetencji kierownika wyższego szczebla, który może natychmiast przeprosić klienta, uspokoić go i zobowiązać się do natychmiastowego rozwiązania problemu, podjąć wiążącą decyzję, zapewnić, że zostaną podjęte odpowiednie działania mające szybko rozwiązać problem i zniwelować powód reklamacji. Korzystając ze wszystkich wymienionych źródeł pozyskiwania informacji zwrotnych od klientów, przedsiębiorstwo jest w stanie zwiększyć wartość dla klienta, podejmując odpowiednie działania oparte na otrzymanych informacjach. Ostatni etap wyróżniany w modelu Pentadigm, to poprawa wartości dla klienta. Zawiera on następujące działania:

1. Mierzenie wyników, w tym: a) mierzenie i raport dotyczący kluczowych wskaźników efektywności (*KPIs – Key Performance Indicators*), b) diagnozowanie braków w realizacji (luk), c) określenie jakie ulepszenia są potrzebne.
2. Wyzwanie – zrozumienie klienta: a) poprawa w zakresie badań klientów, b) poprawa informacji i wiedzy o kliencie, c) dzielenie się wiedzą o kliencie z innymi podmiotami rynku (wymiana informacji), d) krytyczny przegląd segmentacji rynku.
3. Powtórne zdefiniowanie zaangażowania klienta: a) powtórne zdefiniowanie propozycji wartości, b) powtórne zdefiniowanie standardów usług i KPIs.

4. Poprawa wartości dla klienta: a) poprawa kultury zorientowanej na klienta, b) dopracowanie wartości dla klienta i procesów zarządzania pracownikami, c) dopracowanie wartości dla klienta i zasobów ludzkich.
5. Przewidywane zmiany: a) identyfikacja przyszłych trendów i zmian, b) tworzenie i analizowanie scenariuszy działań, c) opracowanie scenariuszy alternatywnych, d) zarządzanie zmianą.

Etap ten ma nie tylko diagnozować obecną sytuację w zakresie kreowania i dostarczania wartości dla klienta, ale także przewidywać potencjalne zmiany, z którymi przedsiębiorstwo prawdopodobnie będzie musiało zmierzyć się w przyszłości.

Zakończenie

Problematyka tworzenia wartości zarówno dla przedsiębiorstw, jak i ich klientów, podejmowana jest przez wielu autorów, m.in. M. Portera, R. Kaplana, D. Nortona czy P. Doyle'a. Autorzy ci nie tylko precyzują samo pojęcie wartości i możliwości jej tworzenia, ale również wskazują na kluczowe problemy temu towarzyszące. W obszar ten z powodzeniem wpisują się prace badawcze P. Allena, E. Balinskiego i J. N. DeBonisa. Opracowany przez autorów model wartości dla klienta może w znaczący sposób wspomagać przedsiębiorstwa w kształtowaniu wartości dla klientów. Wartość adekwatna do prawidłowo zdefiniowanych oczekiwań i potrzeb rynków docelowych, odpowiednio zakomunikowana klientom i umiejętnie tworzona, poddana ocenie samych klientów przez uzyskanie od nich informacji zwrotnych i w końcu odpowiednio mierzona oraz poprawiana, prowadzić będzie przedsiębiorstwa do uzyskiwania przewagi w dziedzinie kosztów i wartości, a co za tym idzie do wzrostu i poprawy ich wyników finansowych.

PENTADIGM MODEL AS A BASIS FOR CREATING CUSTOMER VALUE

Summary

The objective of the paper is to present the developed by P.Allen, E. Balinski and J.N. DeBonis Pentadigm model as well as to identify the sequence of actions resulting from it. These actions are conducted to improve the process of creating customer value from the perspective of the enterprise. Pentadigm model consists of five key steps: discover – understand the customer, commit – commit to the customer, create – create customer value, assess – obtain customer feedback, and improve – measure and improve customer value commitment. The paper introduces the idea of each of them and describes the mechanism of value creation in subsequent stages.

Translated by Dorota Bednarska-Olejniczak