

Dariusz Oczachowski

Kapitał kliencki organizacji usługowej odpowiedzialnej społecznie: poznawczy wymiar rozwijania relacji z klientami z uwzględnieniem ochrony wartości środowiskowych

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 31, 457-470

2013

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.

DARIUSZ OCZACHOWSKI¹
Politechnika Koszalińska

KAPITAŁ KLIENCKI ORGANIZACJI USŁUGOWEJ ODPOWIEDZIALNEJ SPOŁECZNIE. POZNAWCZY WYMIAR ROZWIJANIA RELACJI Z KLIENTAMI Z UWZGLĘDNIENIEM OCHRONY WARTOŚCI ŚRODOWISKOWYCH

Streszczenie

Każda organizacja usługowa, aby trwać na rynku musi zwracać uwagę na stan swojego kapitału partnerskiego (aktywów partnerskich), a w tym w szczególności klienckiego. W artykule zawarto refleksje na temat wartości procesu budowania, podtrzymywania i wzbogacania przez organizację usługową jej relacji z klientami dokonane z perspektywy poznawczej – gromadzenia, upowszechniania i wykorzystania wiedzy o klientach i ich środowisku. Szczęólnego znaczenia nabiera sprawa środowiska i szeroko pojmowanej dbałości o nie, umiejętnego połączenia orientacji na ochronę wartości środowiskowych ze zdolnością zapewnienia organizacji wysokiej efektywności ekonomicznej. Artykuł ma charakter teoretyczny, wykorzystano w nim dane ze źródeł wtórnych, wzbogacone autorskimi uwagami i propozycjami rozstrzygnięć.

Słowa kluczowe: kapitał kliencki (aktywa), relacje, partnerstwo, wiedza, kultura poznawcza

Wprowadzenie

Siłę każdej organizacji stanowią jej związki z podmiotami tworzącymi obszar (uniwersum) jej aktywności. Im są silniejsze i wszechstronniejsze, tym lepiej dla organizacji. Nawiązywanie, podtrzymywanie i wzmacnianie takich relacji należy do obszaru działalności organizacji zwanego zarządzaniem relacjami bądź budowaniem zasobów partnerskich. Wagę tych związków trudno przecenić, gdyż stanowią one o „być albo nie być” każdej organizacji gospodar-

¹ d.oczachowski@wp.pl.

czej, nawet takiej działającej w korzystnym dla siebie środowisku (pozycja dominująca, monopolistyczna). Inaczej przedstawia się sprawa z organizacjami administracyjnymi, jednak ze względu na ich niewielki udział w zbiorze wszystkich organizacji w Polsce i w innych krajach, pominięto je w rozważaniach, koncentrując się na organizacjach gospodarczych, gdyż te dominują w każdym zaawansowanym cywilizacyjnie kraju. Wśród nich zaś przewagę liczebną, a także z racji udziału w gospodarce, mają podmioty funkcjonujące w sektorze usług, zazwyczaj niewielkie i działające w bardzo konkurencyjnym środowisku innych podobnych sobie organizacji, gdzie kwestia wypracowania korzystnych związków ma szczególne znaczenie.

Kapitał kliencki (zasoby klienckie) organizacji usługowej

Wszystkie organizacje albo same tworzą określone związki, albo też współuczestniczą w ich kreowaniu. Owe związki (relacje) mogą być wewnętrzne (wewnątrzorganizacyjne) i zewnętrzne. Nie lekceważąc znaczenia tych pierwszych, zdecydowanie ważniejsze są właśnie te zewnętrzne, czyli z innymi podmiotami.

Kwestia relacji i ich znaczenia w działalności organizacji gospodarczej, w tym szczególnie organizacji usługowej, jest o tyle ciekawa, że nie jest wolna od pewnych nieścisłości. Gdy bowiem w marketingu w latach 80. ubiegłego stulecia zaczęto odkrywać znaczenie relacji, zwrócono się szczególnie ku sektorowi usług. To w nim relacje miały nabierać szczególnego znaczenia. Idea ta nie jest pozbawiona pewnej dozy słuszności. Usiłowano jednocześnie (co nie jest prawdą) wykazać szczególną rolę powiązań między podmiotami rynkowymi jako znak obecnych (ówczesnych) czasów. Są one dziś bardziej wszechstronne, ale nie nabrały znaczenia dopiero w ostatnich latach (dziesięcioleciach). Związki producenta z dostawcami bądź klientami, zwłaszcza instytucjonalnymi, były bardzo silne już całe dziesięciolecie przedtem².

Świadomość wartości silnych związków z partnerami w biznesie była powszechna już dawno (można przypomnieć choćby związki dawnych, średnio-wiecznych, a nawet starożytnych rzemieślników z ich klientami), nie jest więc odkryciem ostatnich dziesięcioleci. Jednak w nauce dochodzi niejednokrotnie do ponownego „odkrycia Ameryki”. Z drugiej strony należy docenić podniesienie znaczenia budowy relacji zewnętrznych w działalności gospodarczej doko-

² Dla zilustrowania tego faktu może posłużyć choćby, jako jeden z bardzo wielu, przykład związku dawnej stoczni Harland & Wolf w Belfaście, znanej m.in. ze zbudowania słynnego *Titanica* z towarzystwem żegludowym *White Star Line*, właścicielem statku. Za: D.A. Butler, *Niezatapialny. Pełna historia RMS Titanic*, Wyd. Magnum, Warszawa 1998, s. 18, 20.

nane nieomal trzy dekady temu przez badaczy właśnie usług (choć z pewnymi wyjątkami), ze szczególnym uwzględnieniem aktywności marketingowej. Nawet, jeśli zaproponowali coś, co już przedtem istniało, to ich propozycja miała inny charakter, gdyż odnosiła się do innych czasów i odmiennych organizacji. Spośród różnego rodzaju zasobów, jakimi dysponuje organizacja, szczególne znaczenie mają zasoby klienckie (kapitał kliencki) stanowiące ważny czynnik sukcesu organizacji oraz jej jedyne źródło energii³. Wobec ich znaczenia szczególnej wagi nabiera kultura rozwijania związków z już pozyskanymi klientami, bez zaniedbywania działań służących pozyskaniu nowych. Kwestia znaczenia owych związków stanowi przedmiot zainteresowania specjalistów od zarządzania co najmniej od końca lat 80. ubiegłego stulecia, a inicjatorami byli badacze zajmujący się marketingiem w organizacjach usługowych⁴. Fakt występowania zaawansowanych relacji w dawnych czasach nie deprecjonuje ich badania przez współczesną naukę i wyprowadzania z badań przydatnych zaleceń dla obecnej praktyki gospodarczej. Owe dawne związki dotyczyły głównie sektora B2B, podczas gdy dziś podnosi się wagę klientów indywidualnych (sektor B2C), z racji wartości dokonywanych przez nich zakupów i ich znaczenia w gospodarkach krajów rozwiniętych. W krajach zaawansowanych gospodarczo ów sektor tworzą głównie organizacje usługowe. Im zamożniejsze społeczeństwo, tym częściej jego obywatele korzystają z zewnętrznych usługodawców zastępujących samoobsługę typową dla społeczności uboższych. Stąd waga właśnie sektora usług i organizacji usługowych oraz realizowanego w nich marketingu.

Znaczenie klientów organizacji usługowych przekłada się na wagę relacji sprzyjających przyjęciu przez nich postawy wierności względem organizacji. W przypadku większości organizacji usługowych jest to tym bardziej możliwe i istotne, że ich produkty nabywane są przez klientów często w zamożnych krajach. Nie chodzi tu tylko o takie usługi, jak fryzjerskie czy kosmetyczne, z których często korzystają nawet mieszkańcy niezamożnych krajów, ale również o takie, na które zapotrzebowanie w ciągu życia przeciętnego człowieka jest stosunkowo rzadkie, jak choćby usługa dealera samochodowego (gdyby ograniczyć się do samej sprzedaży samochodu). W zamożnych krajach ludzie z klas średniej i wyższej wymieniają samochody na nowe co kilka lat, co daje nawet kilkanaście transakcji w ciągu życia przeciętnego człowieka, a to czyni kwestię utrzymania związków z nim bardzo ważną.

³ M. Białasiewicz, *Nauki o organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 474.

⁴ K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 1998, s. 37–41.

Sytuacja organizacji usługowych zdaje się różnić pod tym względem od przedsiębiorstw produkcyjnych, którym z racji coraz większego upodabniania się do siebie oferowanych przez nie produktów, coraz trudniej o utrzymanie lojalności klientów (problem zmiany marki). Organizacje usługowe mają tu więcej do zyskania z powodu ich większego zróżnicowania i wyróżniania się pewnymi kompetencjami składającymi się na ich wizerunek. Stwarza to dodatkowe możliwości w zakresie tworzenia trwałego kapitału klienckiego. Zarządzanie kapitałem klienckim wymaga sprawnego i skutecznego systemu informacji⁵. Ten zaś jest wtedy skuteczny, gdy ufundowany został na zaawansowanej kulturze poznawczej organizacji. Nabiera to szczególnego znaczenia w takiej organizacji, która w swoim działaniu uwzględnia interesy wielu podmiotów i środowisk, czyli organizacji odpowiedzialnej społecznie nie tylko deklaratywnie.

Środowisko a organizacja usługowa

Każda organizacja funkcjonuje w jakimś środowisku, które może być różne. O ile makrośrodowisko (makrootoczenie) typowej organizacji usługowej, zwłaszcza przedsiębiorstwa usługowego, nie wydaje się różnić od otoczenia innych, nieusługowych podmiotów, o tyle mikrootoczenie ma zdecydowanie bardziej zindywidualizowany charakter. Z racji konstytuujących je podmiotów bardziej adekwatna jest nazwa „konkurencyjne otoczenie organizacji”⁶. Nie chodzi tu tyle o rodzaje tych podmiotów, co o siłę ich wzajemnych oddziaływań. Szczęólnego znaczenia nabierają związki z nabywcami, co wynika z kilku powodów tj.:

- wielkości organizacji usługowych
- liczebności tych organizacji
- zmienności popytu na „produkty” oferowane przez organizacje (przedsiębiorstwa) usługowe.

Organizacje usługowe są w przeważającej mierze niewielkie. Zdecydowana większość to mikro i małe podmioty, a wielkość ma wpływ na siłę oddziaływania na inne organizacje. Stawia je to w trudnym położeniu. Organizacji usługowych mających podobną ofertę jest względnie dużo nawet na niewielkim obszarze, co czyni konkurencję bardzo uciążliwą. Spowodowane jest to niskim kosztem wejścia na rynek w porównaniu z sytuacją przedsiębiorstw produkcyjnych.

⁵ M. Białasiewicz, *Nauki o organizacji...*, s. 255.

⁶ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009, s. 23–24.

Zwiększanie się liczby organizacji (przedsiębiorstw) usługowych nie stanowiłoby aż takiego utrudnienia dla tych już działających, gdyby nie problem popytu na usługi (produkty usługowe). W krajach niezamożnych, do jakich wciąż należy Polska, wydatki na większość usług nie zajmują wysokiej pozycji w hierarchii wydatków przeciętnego gospodarstwa domowego. Są one przy tym bardzo wrażliwe na spadek dochodów. Problem ten dotyczy każdego przedsiębiorstwa, jednak w kraju takim jak Polska, te spośród podmiotów usługowych, które świadczą usługi o stosunkowo niskiej ważności są w trudnym położeniu, zmuszone rywalizować z coraz większą liczbą konkurentów i uwzględniać możliwy spadek wydatków klientów. Przekłada się to na trudno przewidywalną zmienność warunków funkcjonowania takich organizacji.

Nie bez znaczenia pozostają też kwestie ochrony środowiska, w którym działają organizacje usługowe. Choć prawdą jest, że usługi zazwyczaj mniej trują niż zwłaszcza tradycyjny przemysł, choćby z powodu wielkości samych organizacji, ale nie jest już prawdą, że są obojętne dla środowiska. Wszystkie bez wyjątku podmioty usługowe muszą wykorzystywać choćby energię elektryczną, w Polsce wytwarzaną głównie z węgla, który trzeba wydobyć, co też jest energochłonne. Ktoś może podnieść argument, że w porównaniu z przemysłem, a nawet szkodliwymi dla środowiska usługami transportowymi, pozostałe z reguły niewielkie organizacje usługowe konsumują niewiele energii. Jest to pogląd słuszny, lecz nie może skłaniać do wniosku, że należy ten problem bagatelizować, i to przynajmniej z dwóch powodów. Pierwszym jest wspomniany już wzrost liczebności tych organizacji, a tym samym ich potrzeb energetycznych. W krajach rozwiniętych, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych, organizacje usługowe stały się liczebnie dominujące już w połowie dwudziestego wieku, co skłoniło w początkach lat 70. badaczy do ogłoszenia początku powszechnej epoki usługowej⁷. Zaczęły one dominować nie tylko liczebnie. W ostatnich trzech dekadach doszło do ogromnego wzrostu wielkości niektórych podmiotów sektora finansowego (głównie banków, ale i towarzystw ubezpieczeniowych i funduszy inwestycyjnych), co sprawiło, że mają one obecnie ogromny wpływ na całą gospodarkę światową⁸.

Wymienione wcześniej czynniki, nie jedyne zresztą, kształtują środowisko funkcjonowania typowej organizacji usługowej. Występują różnice lokalne

⁷ Badaczem tym był D. Bell, autor znanej książki wydanej w 1973 roku „*The coming of post-industrial society*” (Nadejście społeczeństwa postindustrialnego). Za: Z. Bauman, *Socjalizm. Utopia w działaniu*, Wyd. Krytyki Politycznej, Warszawa 2010, s. 147.

⁸ L. Dowbor, *Wielkie korporacje koncentrują władzę*, w: „Le Monde diplomatique” 2012, nr 7 (77), s. 14–17.

(kraj, obszar geograficzny kraju, specyfika rynku), mają one jednak charakter modyfikujący zaledwie siłę działania wspólnych czynników. W warunkach spowolnionej aktywności gospodarczej, niewielka zazwyczaj organizacja usługowa, zostaje postawiona w trudnym położeniu, szczególnie ta, której oferta obejmuje usługi, które nie są niezbędne. Z taką sytuacją mamy do czynienia obecnie. Spowolnienie może nabrać cech trwałości i stać się *signum temporis* dzisiejszego kapitalizmu. Duże, a szczególnie wielkie, organizacje są w takich warunkach w lepszym położeniu. Mogą się wciąż jeszcze odchudzić, a nie bez znaczenia jest także siła ich wpływu na sferę gospodarczą i polityczną, czego najbardziej widowym przykładem są wspomniane wielkie instytucje finansowe. Spośród mniejszych podmiotów usługowych, nieco lepsze perspektywy rysują się przed tymi, które spełniają różne zadania społeczne (usługowe przedsiębiorstwa komunalne), nie napotykając na konkurencję. Nie są to jednak instytucje rzeczywiście funkcjonujące w środowisku kapitalistycznym, jeśli za konstytutywną cechę kapitalizmu przyjmuje się konkurencję⁹. Z racji ich stosunkowo niewielkiej liczebności i wspomnianej specyfiki, nie należy ich traktować jako typowych, a tym samym stanowiących przedmiot niniejszych rozważań.

W takich warunkach wzrasta wartość działań umożliwiających wzmocnienie pozycji organizacji lub tylko znaczące spowolnienie tempa spadku tej pozycji (choćby w warunkach recesji). Działania te można nazwać wspólnym terminem „relacyjność”. Należy ją rozumieć jako proces budowania i wzmocniania związków z wybranymi podmiotami tworzącymi środowisko działania organizacji. Podejmując się zadania wzmocniania owych związków, gdyż o wzmocnianie głównie chodzi, a nie o budowanie ich od podstaw (te bowiem organizacja długo funkcjonująca nawiązała, jedynie nowa dopiero je inicjuje), należy mieć na względzie, oprócz aspektu finansowego, także środowiskowy. Kwestie te zostaną rozwinięte poniżej, teraz jednak należy poświęcić im krótką uwagę. Aspekt finansowy to nic innego jak świadomość kosztów relacji z partnerami, w tym zwłaszcza z klientami, i to relacji długoterminowych (bo o takie chodzi), a zarazem świadomość możliwości organizacji w tym względzie. Problem środowiskowy zawiera się w terminie „organizacja odpowiedzialna społecznie”, co niekiedy niepoprawnie redukuje się do organizacji odpowiedzialnej za środowisko naturalne, czyli organizacji, która efektywnie działa nie zawłaszczając przy tym i nie eksploatując nadmiernie owego środowiska (zrównoważony rozwój). Nie negując wartości przyrody stanowiącej naturalne środowisko człowieka,

⁹ G.D. Chryssides, J.H. Kaler, *Wstęp do etyki biznesu*, PWN, Warszawa 1997, s. 153.

należy zdawać sobie sprawę, że dbałość o środowisko to sprawa o wiele szersza. Punktem wyjścia jest świadomość podstawowych kwestii, także tej poruszonej powyżej. Aby rozumnie podjąć jakieś działanie trzeba wiedzieć, czym ono jest, czego wymaga, jakie są jego konsekwencje, jak się ma do kontekstu, w którym się sytuuje. Wszystko to należy do poznawczego aspektu działalności, zwykle przypisywanemu analitycznemu podetapowi planowania działań¹⁰. Bez względu na formalne usytuowanie tego procesu ma on niebagatelne znaczenie dla skutków podejmowanych działań. Sprawa wiedzy zarządzającego organizacją usługową i pozostałych pracowników bywa niejednokrotnie jednak niedoceniana albo traktowana jako oczywista, zwłaszcza obecnie, gdy coraz częściej pracujący w takiej organizacji ludzie, nawet na podrzędnych stanowiskach, mają akademickie przygotowanie.

Wiedza w procesie zarządzania relacjami z klientem

Zainicjowane wcześniej rozważania na temat wartości wiedzy w zarządzaniu relacjami z klientem, czyli i budowaniu kapitału partnerskiego, wymagają uzupełnienia i pogłębienia. Poczynione poniżej uwagi dotyczą rozwijania relacji ze wszystkimi partnerami, ze szczególnym jednak uwzględnieniem partnerów-klientów. Bez klientów organizacja nie może istnieć. Inne podmioty, choć ich rola jest także istotna, nie mają takiego znaczenia jak klienci. Może ona nie mieć dostawców, o których musi się wyjątkowo troszczyć (gdy jest ich dużo, to oni zabiegają o względy odbiorcy), może nie mieć konkurentów, ale zawsze ma jakichś klientów. Związki z klientami są zatem kluczowe dla jej istnienia, bez zaniedbywania jednak posiadanych zasobów czasu, kompetencji i środków materialnych, relacji z innymi partnerami.

Kapitał kliencki, bo to on jest ostatecznie budowany przez rozwój relacji z klientami, stanowi coraz częściej decydujący składnik aktywów organizacji usługowej. Dzieje się tak m.in. dlatego, że pozostałe rodzaje kapitału (z wyłączeniem kapitału intelektualnego zorientowanego na rozwój kapitału klienckiego) traci na względnym znaczeniu. Wyposażenie techniczne organizacji usługowych jest coraz bardziej podobne, także dostęp do kapitału finansowego nie stanowi cechy wyróżniającej. Liczy się za to kapitał partnerski, w tym zwłaszcza ten kliencki, oraz potencjał (kapitał) intelektualny organizacji usługowej, w tym zwłaszcza obszarze, który decyduje o rozwoju kapitału klienckiego. Kwestia ta należy do sfery zarządzania wiedzą w organizacji, które ma znaczący dorobek. Niemniej jednak i tu można zauważyć pewne braki. Główny argu-

¹⁰ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna...*, s. 11–12.

ment przeciw osiągnięciom zarządzania wiedzą w organizacjach w odniesieniu do tych usługowych dotyczy zakresu stosowalności ustaleń badawczych. Roszcza one sobie pretensje do uniwersalności, a więc możliwości wykorzystania w każdym miejscu, czasie i w każdej organizacji, bez względu na jej wielkość i uwarunkowania rynkowe, podczas gdy tak naprawdę sprawdzają się najlepiej (choć wcale nie doskonale) w funkcjonowaniu tych największych podmiotów, i to najlepiej w produkcji materialnej.

Tymczasem usługi nie tylko, że są odmienne od wytwarzania przedmiotów materialnych (co zresztą niektórzy badacze poddają w wątpliwość), to jeszcze są domeną niewielkich organizacji – mikro, małych, rzadko średnich i wyjątkowo wręcz tych dużych. Ma to wpływ na kulturę poznawczą takich organizacji stanowiącą fundament innowacyjnego zarządzania nimi, czyli i zarządzania relacjami z partnerami, w tym zwłaszcza z klientami. Zwykła adaptacja osiągnięć dokonanych w ogólnej teorii zarządzania wiedzą w organizacji do wymogów typowej organizacji usługowej, działającej w takim kraju jak Polska (co też ma znaczenie) może okazać się tu niewystarczająca. Potrzebne może okazać się odmienne podejście uwzględniające ograniczenia w zakresie potencjału (kapitału) ludzkiego takich organizacji i skutków tego dla pożądanej kultury relacyjnej.

Współczesne gospodarki podlegają szybkim zmianom, lecz nie jednakowo we wszystkich obszarach. Najszybsze są w sferze wyposażenia technicznego, także organizacji usługowych. Nie ma natomiast postępu, a jest wręcz regres, w sferze stosunków produkcji, czy to w samych organizacjach czy między nimi. Chodzi tu o wszelkie działania deregulacyjne korzystne wyłącznie dla niewielkiej grupy, jaką stanowią właściciele kapitału. Wywiera to także wpływ na sferę poznawczą. Dochodzi bowiem do przyspieszenia wzrostu komplikacji relacji (ich samych i relacji między nimi), a w konsekwencji do wzrostu potrzeb informacyjnych.

Wiedza, która raz zdobyta wystarczała niegdyś na lata, dziś najwyżej starcza na miesiące, co stawia w szczególnie trudnej sytuacji typowe, a więc niewielkie, organizacje usługowe nie mające zazwyczaj środków na zakup wiedzy od zewnętrznych jej dostawców i zmuszone samodzielnie ją zdobywać, co stanowi dla nich poważny problem. W rezultacie działaniom poznawczym takich podmiotów brakuje konsekwencji, są realizowane doraźnie i niezgodnie z podręcznikowymi zaleceniami, tak naprawdę stworzonymi nie dla takich organizacji. Wymienione powyżej ograniczenia muszą zostać wyeliminowane, jeśli organizacja chce się rozwijać, co wiąże się ze stałym wprowadzaniem innowacji. Orientacja na innowacje, choć wydaje się oczywista, nie trafiła niestety w Pol-

sce na podatny grunt, co skutkuje niską intensywnością ich wprowadzania w naszym kraju. Wpływ na to mają nie tylko ograniczenia zewnętrzne i zaszczości historyczne, lecz również postawa ludzi zarządzających gospodarką. Trzeba dysponować potrzebną wiedzą, ale trzeba ją też twórczo wykorzystywać oraz rozwijać. Można przecież coś wiedzieć, ale nie czynić z tej wiedzy żadnego użytku. Taka postawa nie jest wyjątkiem. Można narzekać na wiedzę i umiejętności absolwentów współczesnych polskich szkół, także tych wyższych, ale trudno zaprzeczyć, że przeciętne kompetencje absolwentów dzisiejszych polskich uczelni są niższe niż kompetencje absolwentów dawnych szkół średnich (porównanie to ma sens o tyle, że dziś absolwenci szkół wyższych często wykonują pracę dawniej zarezerwowaną dla kończących szkoły średnie). Osoby te weszły już w świat biznesu, co wcale nie spowodowało wzrostu innowacyjności polskiej gospodarki w porównaniu z liderami w tym obszarze. Okazuje się, że oprócz wiedzy, niezbędne są także inne cechy, właściwe innowacyjnym liderom organizacji, a takich liderów w żadnej populacji nie jest dużo. Nie umniejszając znaczenia pewnych cech charakterologicznych, podstawę działań innowacyjnych, także w obszarze relacji z otoczeniem, stanowi wiedza członków organizacji. Gdy jej brakuje, nie sposób podejmować spójne i celowe działania.

W usługach dochodzi do wykorzystywania bądź co najwyżej współuczestniczenia w wytwarzaniu przedmiotów materialnych, a nie ich samodzielnego wytwarzania, dlatego wiedza służąca innowacjom musi dotyczyć przede wszystkim tego, co ma wpływ na wyróżnianie się spośród konkurentów właściwie ukształtowanym polem relacji z podmiotami konstytuującymi otoczenie, bez zaniedbywania relacji wewnętrznych (decydujących o jakości usługi i stopniu wykorzystania zasobów). To w tej sferze możliwe jest zbudowanie podstaw przewagi, a nie jak to często ma miejsce w przedsiębiorstwach produkcyjnych, poprzez jakość techniczną wytwarzanych produktów. Organizacja usługowa bowiem rzadko wyróżnia się technologicznie przez dłuższy czas. Tymczasem poszukiwanie przez organizacje usługowe szans na uzyskanie przewagi dzięki relacjom z partnerami napotyka na trudności. Powodem jest ich zwykle skromny potencjał ludzki, dodatkowo przytłoczony rutynowymi obowiązkami, a przez to niezdolny do efektywnego pozyskiwania, upowszechniania i wykorzystywania wiedzy, pomimo że składają się na niego coraz częściej osoby mające za sobą odbyte wyższe studia. Nawet, jeśli jako absolwenci nie są oni jeszcze w pełni przygotowani do stworzenia w ich organizacji pożądanej kultury poznawczej, to po pewnym czasie powinni być już do tego zdolni. To, że często tak się nie dzieje spowodowane jest nie tylko wysoce konkurencyjnym środo-

wiskiem (co obciąża nieliczny personel wieloma pracochłonnymi zadaniami) i wielkością samych organizacji, lecz w pewnej mierze samą organizacją pracy wynikającą z przyjętej hierarchii czynności, w której te należące do obszaru wzbogacania wiedzy nie znajdują należytego uznania. Tymczasem to właśnie w organizacji usługowej możliwe jest ukierunkowanie personelu na budowanie związków z otoczeniem i rozwijanie wiedzy służącej temu celowi, gdyż składa się on przeważnie z pracowników pierwszego kontaktu. Osoby te nie tylko wchodzą w kontakt w czasie poszczególnych etapów świadczenia usługi (faza przedsprzedażowa, sprzedażowa i posprzedażowa) i wykonują przydzielone tym etapom czynności, ale mogą także, korzystając z okazji, współuczestniczyć w zdobywaniu wiedzy¹¹. Należy jednak stworzyć w tym celu odpowiednie warunki, o ile to możliwe takie, by rozwijanie wiedzy było bardziej wszechstronne i miało związek z budowaniem kapitału klienckiego.

Powiększanie kapitału klienckiego poprzez rozwijanie kultury poznawczej organizacji usługowej zorientowanej prośrodowiskowo

Jak już wcześniej wspomniano, usługi w potocznej opinii rzadziej kojarzą się z negatywnym wpływem na środowisko niż przemysł, zwłaszcza ten tradycyjny. Tymczasem mamy przecież do czynienia z różnymi usługami, także i takimi, których wpływ na środowisko jest nie mniej poważny niż oddziaływanie najbardziej niebezpiecznych pod tym względem rodzajów przemysłu. Za przykład mogą posłużyć usługi transportowe, wciąż w decydującej mierze zależne od procesu spalania pochodnych ropy naftowej. Nawet jednak te usługi, których związek z problemem ochrony środowiska wydaje się mało istotny nie są niewinne. W procesie świadczenia każdej usługi mamy do czynienia z wykorzystywaniem energii, która musi zostać wytworzona, zwykle ze szkodą dla środowiska. O ile np. w Norwegii, gdzie zdecydowana większość energii elektrycznej wytwarzana jest przez elektrownie wodne, nie musi to być istotny problem, o tyle w Polsce, w której około 80% energii elektrycznej dostarczają elektrownie termiczne, sytuacja jest inna. Konsumowanie energii przez organizacje usługowe ma miejsce nie tylko w procesie świadczenia samej usługi. Usługi wymagają przecież wyposażenia technicznego, które trzeba wytworzyć, do czego potrzebna jest energia. Uwaga poczyniona w sprawie konsumpcji energii dotyczy także i emisji szkodliwych substancji. Przeciętna organizacja usługowa (zwłaszcza przedsiębiorstwo usługowe) może emitować ich względnie niewiele, ale korzysta z licznych urządzeń, których wyprodukowanie pociąga za sobą

¹¹ K. Rogoziński, *Nowy marketing...*, s. 94–96.

niekorzystne skutki dla środowiska. Zatem działalność usługowa jest ze wszech miar nieobojętna dla środowiska, to zaś oznacza, że na tym obszarze można (i należy) dokonać korzystnych zmian.

Poszczególne organizacje (a zwłaszcza przedsiębiorstwa) usługowe różnie sobie radzą z problemem uciążliwości dla środowiska, jednak niniejsze rozważania koncentrują się przede wszystkim na sytuacji typowych, a więc względnie niewielkich podmiotów usługowych. Działają one w warunkach ustroju kapitalistycznego (z ograniczonymi wyjątkami), charakteryzującego się określonymi wyróżnikami. Do decydujących należą motyw zysku i wzrostu (akumulacji) kapitału. Służy temu także, a często przede wszystkim, powiększanie kapitału partnerskiego, w tym w szczególności kapitału klienckiego. Kapitał powstaje z zysku, dlatego w działalności każdego przedsiębiorstwa szczególnego znaczenia nabierają wszelkie koszty, także te spowodowane wydatkami na zmniejszenie uciążliwości dla środowiska działalności organizacji. Wydatki zawsze ponosi się niechętnie, starając się zwiększać kapitał organizacji usługowej (a tym samym jej wartość) przez wydatki niekoniecznie lokowane w obszarze szeroko zdefiniowanej ochrony środowiska, ale tam, gdzie jest to dla organizacji najkorzystniejsze (w przekonaniu zarządzających nią menedżerów), czego przykładem jest przenoszenie produkcji do krajów o liberalnym podejściu do sprawy ochrony środowiska.

Rozbudowywanie relacji może służyć zwiększaniu potencjału organizacji przy bardzo ograniczonym zainteresowaniu problemami środowiska, zwłaszcza wówczas, gdy związki partnerskie tworzy kilka podmiotów o równie obojętnym podejściu do tej kwestii. Pogląd, że z racji popularności sprawy dbałości o środowisko, organizacje starają się o nie dbać ze wszystkich sił jest naiwny. Czym innym bowiem są PR-owskie deklaracje, a czym innym rzeczywista działalność takich podmiotów.

Czy możliwa jest wobec tego szybka poprawa w sferze dbałości o problemy środowiska przejawiana przez organizacje usługowe, pozostająca w zgodzie z wymogami kapitalizmu, czyli rozbudowa relacji partnerskich i klienckich dla zysku i wzrostu wartości organizacji? Odpowiedź na to pytanie nie jest niestety jednoznaczna. Sam ustrój kapitalistyczny ma cechy niezgodne z wymogami ochrony wartości środowiskowych w skali szerszej niż ludzka (często nie chroni także tej ludzkiej). Z drugiej strony możliwy jest postęp na drodze uwrażliwiania menedżerów organizacji usługowych na sprawy wartości środowiskowych, co powinno spowodować zmiany w funkcjonowaniu zarządzanych przez nich podmiotów. Nie należy jednak formułować zbyt ambitnych w tym wzglę-

dzie celów. W kapitalizmie liczy się zysk, a nie środowisko, chyba że jedno i drugie dadzą się jakoś tanio pogodzić. Niezgodność to jeszcze nie przeciwieństwo i możliwy jest tu nawet wyraźny postęp, choć z pewnością nie odwrócenie preferencji: zysk zawsze musi niestety być (naj)ważniejszy.

Szansę na zmianę stwarzają w tych okolicznościach szeroko pojmowane edukowanie i działalność poznawcza, zarówno na poziomie instytucji, których jest to celem (uczelnie, instytuty badawcze, instytucje konsultingowe itp.), jak i samych organizacji usługowych. Nie umniejszając znaczenia tych pierwszych (formujących przyszłych pracowników i zapewniających im wiedzę), istotniejsza dla prowadzonych rozważań jest rola tych drugich, choćby ze względu na czas, przez jaki przebywają w nich pracownicy (chodzi o cały okres pracy do osiągnięcia wieku emerytalnego, a nie o prace w jakiejś konkretnej organizacji). Jaki wobec tego ma związek przygotowanie pracownika przez szkołę i jego dalsze formowanie w organizacji z rozwijaniem relacji partnerskich i zarazem dbaniem o wartości środowiskowe w warunkach dominacji kapitalistycznego paradygmatu zysku i akumulacji kapitału?

Nie należy oczekiwać, że wpływ ukształtowanych postaw (czy to w szkole, czy w organizacji, w której absolwent szkoły pracuje) będzie na tyle silny, że zmieni priorytety ustrojowe. Można jednak spodziewać się postępu w tym względzie, analizując długą drogę, jaką przeszły społeczeństwa krajów zaawansowanych cywilizacyjnie na drodze prowadzącej do pogodzenia rozwoju (wzrostu gospodarki) z selektywną przynajmniej dbałością o dobro środowiska. Postęp będzie możliwy, jeśli uwzględni się jako jeden z jego warunków stan wiedzy członków organizacji, czy to wyniesionej ze szkoły, czy też później rozwijanej. Chodzi więc o kulturę (albo być może lepiej – subkulturę) poznawczą w obrębie obowiązującej kultury organizacyjnej. Musi to być kultura w możliwie wysokim stopniu prorelacyjna i zarazem prośrodowiskowa (proekologiczna, jeśli rozumieć ten termin szerzej, niż tylko jako odnoszący się do przyrody). Budowanie i podtrzymywanie relacji wymaga wiedzy i nie może to być wiedza zastała, lecz rozwijająca się, a organizacja winna zapewnić po temu warunki. Wzrost kompetencji pracowników, pozwalających im na rozstrzyganie coraz bardziej złożonych problemów wymagających nowej wiedzy, powinien dotyczyć kilku obszarów:

- rozwoju wiedzy o środowisku, zwłaszcza tym składającym się na otoczenie konkurencyjne,

- wzbogacania wiedzy o możliwości wchodzenia w korzystne związki z innymi podmiotami, co pozwoli zmniejszyć uciążliwość konkurencji (koszt zmagania się z konkurencją),
- zwiększania wiedzy służącej unikaniu nadmiernego eksploataowania zasobów środowiska, by osiągnąć wyznaczone ekonomiczne cele organizacji,
- poszukiwanie i wdrażanie takich sposobów (procesów) funkcjonowania organizacji usługowej, które są mniej szkodliwe dla środowiska niż te stosowane dotychczas.

Wiedza ta stanowi fundament sprawnie funkcjonującej organizacji usługowej łączącej możliwość osiągnięcia celów ekonomicznych z ograniczeniem uciążliwości dla środowiska. Proces ten wymaga jednak rozwijania wzajemnie korzystnych związków z partnerami, co czyni szczególnie istotną sprawę wybierania takich partnerów, którzy podzielają te same wartości, a także kształtowania ich postaw w tym obszarze, gdy okaże się, że są one niewystarczające, a z organizacją taką warto współpracować. Potrzebna jest więc postawa aktywna, nieograniczająca się wyłącznie do powiększania samej wiedzy. Kultura poznawcza organizacji usługowej musi być zorientowana na działanie, poznanie powinno zostać wyprzedzone przez sformułowanie celów pozapoznawczych.

Aby stało się to możliwe trzeba przyjmować do organizacji ludzi potrafiących w takiej kulturze działać i ją twórczo rozwijać. Należy im jednak stworzyć w tym celu odpowiednie warunki. Chodzi przede wszystkim o czas niezbędny do poszerzania i wykorzystywania wiedzy, którego to pracownikom małych zazwyczaj organizacji usługowych brakuje, co sprzyja działaniom minimalistycznym i rutynowym. Stąd bardzo wiele zależy od tych, którzy takimi organizacjami kierują lub są ich właścicielami, gdyż to od ich postawy względem rozwijania wiedzy, czyli i innowacyjności, zależy przyszłość tych organizacji. Oni wreszcie stanowią ważną, może nawet najważniejszą, część systemu tworzenia i wykorzystywania wiedzy służącemu zorientowanemu środowiskowo i proinnowacyjnie zarządzaniu organizacjami usługowymi.

Podsumowanie

Aby organizacja usługowa (przede wszystkim o charakterze przedsiębiorczym) mogła przetrwać, musi dysponować zestawem unikalnych zasobów, wśród których wyróżniające miejsce zajmuje wiedza, czy to przynależna poszczególnym członkom organizacji, czy wspólna, ogólnoorganizacyjna. Dzisiaj potrzeba takiego zarządzania, które podkreśla wartość współpracy i zrównowa-

zonego rozwoju. Oba te warunki w ramach ustroju kapitalistycznego są trudne do spełnienia, zwłaszcza ten drugi. Jednak doświadczenie uczy, że jest to możliwe przynajmniej w pewnych okolicznościach, przynosząc korzyść organizacji i społeczeństwu. Aby takie podejście stało się powszechne potrzeba, by organizacje usługowe, dominujące w krajach rozwiniętych, stawiały na rozwój i wykorzystanie wiedzy o warunkach wzmacniania związków z innymi podmiotami oraz zarazem o możliwości ograniczenia negatywnych skutków ich działań dla środowiska. Wymaga to uznania w kulturze organizacyjnej szczególnej wartości procesów gromadzenia, upowszechniania i wykorzystywania wiedzy. Zaawansowana kultura poznawcza jest fundamentem, na którym można budować innowacyjną organizację, a tylko taka może długo funkcjonować w obecnych warunkach. Właśnie w organizacji usługowej personel stanowi jej szczególnie cenny zasób, dlatego od doboru i rozwoju pracowników zależy, czy taka kultura może zostać stworzona i rozwijana.

CUSTOMER CAPITAL OF A SOCIALLY RESPONSIBLE SERVICE ORGANIZATION. COGNITIVE SCOPE OF DEVELOPING RELATIONS WITH TAKING INTO CONSIDERATION THE PROTECTION OF ENVIRONMENTAL VALUES

Summary

Every service organization intending to stay in the market must pay attention to its partnership capital (partnership assets) and particularly to its customer assets. The present paper contains reflections on the values of a service organization's process of building, sustaining and enriching relations with its customers perceived from the cognitive perspective – gathering, disseminating and implementing knowledge of its customers and the environment in which they operate. Of particular importance is the issue of environment and its protection in the broader meaning of this term as well as the ability of combining environmental protection with high economic efficiency. The paper is of theoretical character and utilizes secondary data enriched with author's remarks and propositions of solutions.

Keywords: customer capital (assets), relations, partnership, knowledge, cognitive culture

Translated by Dariusz Oczachowski