

Wiesława CAPUTA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Ekonomii i Informatyki

WYKORZYSTANIE PROCESU *KAIZEN* W BUDOWANIU KAPITAŁU KLIENTÓW

Streszczenie. Zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw wymusiły na nich konieczność strategicznej reorganizacji rynkowej, której efektem jest podporządkowanie wszystkich działań i procesów zachodzących w przedsiębiorstwie oraz konsumowanych przez nie zasobów, dążeniu do osiągnięcia satysfakcji klienta. Satysfakcja ta jest pochodną wartości, jaką przedsiębiorstwo jest w stanie zaoferować klientowi, która to wartość nierozzerwalnie wiąże się z jakością świadczonych usług czy wytwarzanych wyrobów. Stąd też przedsiębiorstwa kreujące swoją wartość stoją przed koniecznością poszukiwania i wdrażania takich metod i narzędzi zarządzania, które zabezpieczają wytworzenie i dostarczenie na rynek wartości pożądanej przez klienta, przy zabezpieczeniu własnych interesów. Kluczowym celem artykułu jest wskazanie roli strategii *kaizen* w kreowaniu kapitału klienta, zakresu oraz efektów jej wykorzystania w praktyce polskich przedsiębiorstw.

THE USE OF *KAIZEN* PROCESS IN BUILDING CUSTOMERS CAPITAL

Summary. Changes taking place in the environment of contemporary companies have forced them to strategic market reorganization what effects in subordinating all activities and processes occurring in a company as well as resources consumed by them to achieve customer satisfaction. Satisfaction is a derivative of the value that a business is able to offer to a customer and this value is integrally connected with the quality of services or manufactured products. Therefore companies creating their value confront the necessity of searching and implementing such management methods and tools that secure generating and supplying the value demanded by a customer and securing company business at the same time. The key purpose of the article is indicating the place of *kaizen* strategy in creating customer capital, the range and its effects of usage in practice of Polish companies.

1. Istota kapitału klientów

Nie podlega dyskusji fakt, że efektem nasilających się procesów globalizacyjnych jest migracja kapitału, której efektem jest m.in. nasilenie walki konkurencyjnej pomiędzy przedsiębiorstwami. Walka ta w obliczu kryzysu nadprodukcji w istocie sprowadza się do walki o klienta, który jest dla przedsiębiorstwa kluczowym źródłem zasilania kapitałowego. Zasilenie przedsiębiorstwa w kapitał przez klienta może mieć jednak miejsce tylko wówczas, gdy przedsiębiorstwa zaoferuje na rynku taki produkt, który w jego subiektywnej ocenie reprezentuje wartość wyższą od produktów oferowanych przez konkurentów, a koszt stworzenia takiej oferty będzie niższy niż osiągnięte efekty. W konsekwencji przedsiębiorstwo stoi przed koniecznością kreowania kapitału klientów.

Pojęcie kapitału klientów, jakie pojawiło się w wraz z koncepcją kapitału intelektualnego, nie jest w literaturze jednolicie definiowane (patrz tab. 1). Przegląd stosowanych w tym zakresie definicji daje podstawy do stwierdzenia, że kapitał ten nierozdzielnie związany jest z relacjami, jakie łączą przedsiębiorstwo z jego klientami, które kreowane są na bazie wzajemnego przepływu wartości.

Tabela 1

Wybrane koncepcje definiowania kapitału klientów

	Definicja
Skandia (1994)	„wartość relacji łączących przedsiębiorstwo z klientami”; <i>Kapitał klientów dotyczy biznesowych związków przedsiębiorstwa z jego klientami, prestiżu i dobrego wizerunku</i> ”
Steward (1997)	„wartość franczyzy i relacji z ludźmi i organizacjami, którym przedsiębiorstwo sprzedaje”
Duffy (2000)	„wartość aktualnych i przyszłych wpływów bieżących, będących efektem relacji łączących przedsiębiorstwo z klientami”
Edvinsson/Brúnig (2000)	relacje łączące przedsiębiorstwo z jego kluczowymi klientami
Kätting (2001)	kapitał klientów obejmuje wyselekcjonowane relacje przedsiębiorstwa z ludźmi i innymi przedsiębiorstwami i ich lojalność, udział w rynku, i kontrakty
Casio (2001)	„wartość nawiązanych przez przedsiębiorstwo kontaktów z ludźmi, z którymi współpracuje, włączając w to dostawców”
Capiga (2005)	kapitał klientów to relacje z klientami (<i>sensu stricto</i>) oraz korelacja między orientacją na klienta a wartością przedsiębiorstwa (<i>sensu largo</i>)
Jurczak (2006)	to element kapitału rynkowego, obejmujący aktualną i potencjalną bazę klientów przedsiębiorstwa
Völkner, Pirschegger (2006)	„zbiór wszystkich wartości niematerialnych i prawnych, jakie wynikają z relacji łączących przedsiębiorstwo z klientami”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Casio W.F.: Costing human resources. Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 23; Heidemann J., Hofmann M.: Wertorientierte Berichterstattung zum Kundenkapital-eine empirische Analyse der DAX 30-Unternehmen. „Zeitschrift für Planung Unternehmenssteuerung“, nr 20, 2009.

Oparcie koncepcji kapitału klienta na wskazanych przepływach jednoznacznie wskazuje, że fundament kapitału klienta tworzą wartości dostarczane dla klienta oraz wartości dostarczane przez klienta dla przedsiębiorstwa. W efekcie, definiując kapitał klienta, akcent położyć można na ujęcie zasobowe oraz ujęcie kapitałowe.

W ujęciu zasobowym identyfikujemy najczęściej takie wartości niematerialne i prawne tkwiące w aktualnej bazie klientów, które łączą się z prawdopodobieństwem osiągnięcia przyszłych korzyści. W grupie tych wartości wymienić można przykładowo: lojalność klientów, wieloletnie umowy czy system dystrybucji. Natomiast w ujęciu kapitałowym akcent położony zostaje na korzyści finansowe i poza finansowe, jakie w okresie utrzymania relacji z klientem może uzyskać przedsiębiorstwo. Przepływy te są wynikiem: z jednej strony – bezpośrednich transakcji handlowych, a z drugiej – wynikiem udzielonych przez klienta referencji, rekomendacji, informacji, jak również efektem *cross-* i *up-selling*. Podkreślić należy, że nie chodzi tutaj o korzyści wynikające z jednej transakcji, lecz korzyści, jakie realizuje przedsiębiorstwo w cyklu życia klienta¹. Stąd też, mówiąc o kapitale klienta, należy mieć na uwadze zarówno korzyści, jakie już klient wniósł do przedsiębiorstwa, jak również te, których można oczekiwać w przyszłości. W efekcie kapitał klienta sprowadza się do relacji łączących klienta z przedsiębiorstwem, której wartość wyznacza premia osiągnana przez przedsiębiorstwo w związku z obsługą klienta oraz premia odzwierciedlająca oczekiwania przedsiębiorstwa związane z utrzymywaniem relacji z klientem.

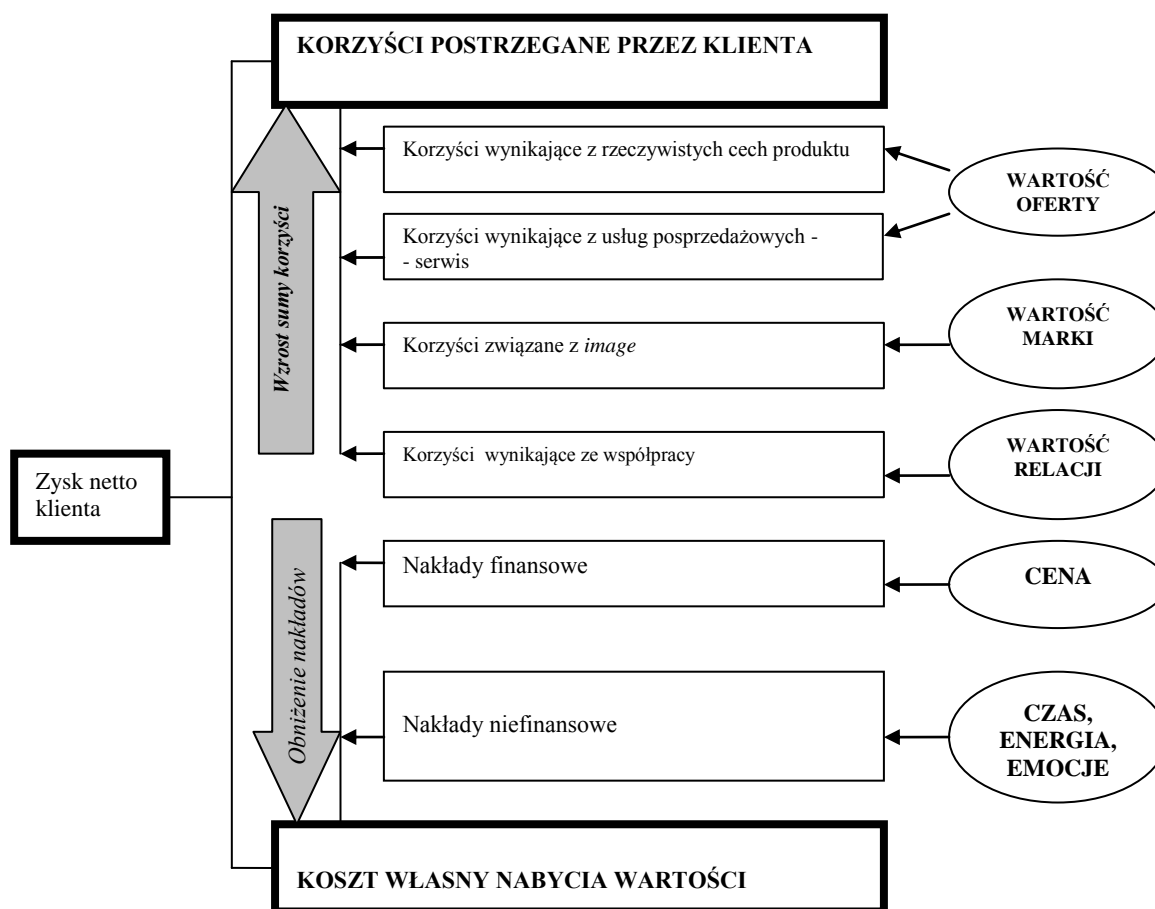
2. Wartość dla klienta jako fundament kreowania kapitału klienta

Maksymalizacja korzyści płynących z obsługi klienta (premi) powoduje konieczność ukierunkowania działań i konsumowanych w ich trakcie zasobów na kreowanie wartości dla klienta, przy zabezpieczeniu interesów przedsiębiorstwa. Wartość dla klienta to kategoria, która jest łączona najczęściej z wartościami postrzeganymi przez klienta, wynikającymi z preferencji i priorytetów klientów dotyczących: atrybutów samego produktu, procesu jego nabycia, jak również doświadczeń i oczekiwań związanych z jego użytkowaniem². Przegląd definicji wartości klienta daje podstawy do stwierdzenia, że wartość ta powiązana zostaje z możliwością zaspokojenia nie tylko ekonomicznych, lecz również emocjonalnych potrzeb

¹ Caputa W.: Proces kreowania kapitału klientów, [w:] Pyka J. (red.): Nowoczesność przemysłu i usług. Relacje i wartość w strategiach zarządzania przedsiębiorstwami. TNOiK, Katowice 2008, s. 265.

² Vogel V.: Kundenbindung i Kundenwert. Der Einfluss von Einstellungen auf das Kaufverhalten, DUV Gabler Editio Wissenschaft, Wiesbaden 2006, s. 15-16; Piercy N.: Marketing. Strategiczna reorganizacja firmy. FELBERG SJA, Warszawa 2003, s. 53 i nast.; Szymura-Tyc M.: Budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 6, 2003.

klienta poprzez nabycie i użytkowanie produktu³. Uwzględnienie czynników emocjonalnych wyraźnie wskazuje na subiektywny charakter omawianej kategorii. Obserwacja ta została wykorzystana w najczęściej pojawiającej się w piśmiennictwie koncepcji wartości netto dla klienta (zysku netto klienta), która opiera się na porównaniu dwóch wartości: postrzeganych korzyści, wynikających z nabycia i użytkowania produktu i kosztów własnych nabycia wartości⁴ (patrz rys. 1).



Rys. 1. Konceptualizacja wartości dla klienta

Fig. 1. Conceptualization of value for a customer

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kotler P., Bliemel F.: Marketing-Management: Analyse. „Planung und Verwirklichung”, 10. Aufl., Stuttgart 2005, s. 58; Rust R., Lemon K.N., Narayandas D.: Customer Equity Management. Pearson Prentice Hall, New Jersey 2005.

³ Kotler P.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.

⁴ W literaturze przedmiotu „zysk netto klienta” jest wyrażany w postaci różnicy pomiędzy zmiennymi (patrz m.in.: Rust R.T., Oliver R.: Service Quality: New Directions in Theory and Practice. Thousand Oaks, CA. 1994), lub też ilorazu tych zmiennych (patrz m.in. Werani T.: Der Wert von Kooperativen Geschäftsbeziehungen in industriellen Märkten. „Unternehmung”, Jg. 54, Heft 2, s. 123 i nast.; Einstein A., Johnson W.: Leasing and Delivering Superior Customer Value. CRS Press, LLC 1999, s. 85).

Wartość netto postrzeganej przez klienta oferty przedsiębiorstwa, marki i relacji, niewątpliwie determinuje poziom satysfakcji klienta. Oczywiście usatysfakcjonowanie klienta nie gwarantuje przedsiębiorstwu powtarzalności transakcji, bowiem, jak wykazują badania, w grupie klientów deklarujących zadowolenie z dotychczasowej dostawy, od 60 do 70% nie ponawia zakupów⁵. Warto jednak podkreślić, że przerwanie relacji transakcyjnej z przedsiębiorstwem może być następstwem różnych czynników, np. utraty potencjału dochodowego. W takim przypadku – chociaż klient nie korzysta z oferty przedsiębiorstwa, może ją rekomendować innym klientom, może przekazywać informacje o cechach produktu czy też oczekiwaniach klienta, stając się tym samym źródłem korzyści pośrednich. Dodatkowo, utrata potencjału dochodowego może mieć charakter tymczasowy. Powrót do wyjściowej sytuacji dochodowej klienta skutkować może wznowieniem transakcyjnych relacji z przedsiębiorstwem.

Jak wynika z przywołanych wyżej badań, 30-40% zadowolonych klientów decyduje się na ponowny zakup, kierując się przede wszystkim sympatią do produktu (marki).⁶ Sympatia ta budowana jest na bazie wiedzy o produkcie będącej pochodną, nie tyle satysfakcji płynącej z jednorazowej transakcji, co ciągu satysfakcji płynących z nabycia, posiadania i użytkowania produktu. Warto w tym miejscu podkreślić, że skumulowaną satysfakcję klienta uznaje się za kluczową determinantę tzw. emocjonalnej lojalności klienta⁷. Chociaż ta faza lojalności nie gwarantuje powtarzalności transakcji, niemniej jednak jej istnienie stanowi fundament dla budowania rzeczywistej lojalności klienta, a więc takiej liczby klientów, która staje się coraz bardziej odporna na działania konkurencji. Zatem kumulacja pozytywnych doświadczeń klienta, związanych z pozyskaniem i użytkowaniem produktu, jest niezbędnym warunkiem przejścia z fazy lojalności emocjonalnej, w której klient kieruje się zasadą: „*Kupię, bo lubię*”, do fazy lojalności konatywnej, w której klient postępuje według zasady: „*Kupię, bo lubię i jestem to winny przedsiębiorstwu*”. Mamy zatem do czynienia z przejściem do stadium intencji behawioralnej. W tym przypadku klient deklaruje zamiar lub zobowiązanie do ponownego zakupu produktu. Podobnie, jak w poprzednim przypadku, intencje zakupu nie muszą przekształcić się w rzeczywiste działania. Jak wykazały badania, prowadzone m.in. przez B.H. Sheppard'a, J. Hartwick'a, P.R. Warshaw'a, korelacja pomiędzy zamiarem

⁵ Przykładowo: badania prowadzone przez F.F. Reichhelda w branży samochodowej wykazały, że z 90% zadowolonych klientów tylko 40% decyduje się na ponowny zakup. Reichheld F.F.: *The Loyalty Effect*. Harvard Business School Press, Boston 1996, s. 237.

⁶ Oliver R.L.: *Whence Consumer Loyalty?* „*Journal of Marketing*”, Vol. 63 (4), 1999, s. 36.

⁷ Homburg C., Koschate N., Hoyer W.D.: *Do Satisfied Customers Really Pay More? Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay*. „*Journal of Marketing*”, Vol. 69 (2), 2005, s. 87; Anderson E.W., Fornell C., Lehmann D.R.: *Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden*. „*Journal of Marketing*”, Vol. 58 (3) 1994, s. 54.

ponownego zakupu a rzeczywistym działaniem wynosi tylko 0,53%⁸. Rośnie jednak odporność klienta na działania konkurencji, która – wsparta odpowiednimi działaniami ze strony przedsiębiorstwa – może skutkować lojalnością akcyjną, a więc lojalnością potwierdzoną rzeczywistym działaniem.

Wykreowanie lojalnej bazy klientów, z perspektywy przedsiębiorstwa, stwarza możliwość:

- wzrostu prawdopodobieństwa utrzymania dotychczasowych obrotów z klientem, bez konieczności podejmowania dodatkowych działań,
- wzajemnego przepływu informacji i kumulowania doświadczeń, a – co za tym idzie – budowania zasobów wiedzy o kliencie, co przekłada się na lepszą identyfikację wartości postrzeganych i cenionych przez klienta, która prowadzić może m.in.: do zwiększenia intensywności i częstotliwości zakupu, czy też wzrostu sprzedaży dodatkowej,
- wzrostu rekomendacji i referencji udzielanych przez dotychczasowych klientów, co rozszerza dotychczasową klientelę i w efekcie skutkuje dodatkowym zasilaniem kapitałowym⁹,
- nawiązania emocjonalnej więzi pomiędzy oferentem a klientem, czego efektem jest większa odporność na działania podejmowane przez konkurencję, a zarazem większa tolerancja na ewentualne braki, czy potknięcia ze strony oferentów, których wystąpienie nie skutkuje bezpośrednio odejściem klienta¹⁰.

Jak wynika z powyższego, bezpośrednim efektem działań ukierunkowanych na budowanie lojalności klienta jest: poprawa rentowności, wzrost bezpieczeństwa oraz stymulowanie wzrostu¹¹. Oczywiście działania takie mają sens jedynie wtedy, gdy pozwalają na osiągnięcie minimalnej oczekiwanej stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału. Nakłady na kreowanie wspomnianego zasobu mają charakter inwestycyjny, stąd też kalkulacja kosztów i korzyści nie może sprowadzać się do jednej transakcji z klientem, a nawet ciągu transakcji mających miejsce w krótkim okresie, lecz musi obejmować cały przewidywany okres utrzymania relacji z klientem, tak więc musi mieć charakter strategiczny.

⁸ Sheppard B.H., Hartwick J., Warshaw P.R.: The Theory of Reasoned Action: A Meta-Analysis of Past Research with Recommendations for Modifications and Future Research. "Journal of Consumer Research", Vol. 15 (3), 1988, s. 336.

⁹ Bolton R.N.: A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction. "Marketing Science", Vol. 17 (1) 1998, s. 59; Reinartz W.J., Kumar V.: The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. "Journal of Marketing", Vol. 67 (1), 2003, s. 91; Gupta S., Lehman D.R.: Customers as Assets. "Journal of Interactive Marketing", Vol. 17 (1), 2003, s. 19.

¹⁰ Kroeber-Riel W., Weinberg P.: Konsumentenverhalten. 8. Aufl., München 2003, s. 400; Giltoth M.: Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen: ein Beitrag zum Kundenwertmanagement – dargestellt am Beispiel von Buchgemeinschaften. Frankfurt am Main 2003, s. 7 i nast.

¹¹ Diller H.: Die Bedeutung des Beziehungsmanagement für den Unternehmenserfolg, [w:] Hipper H, Wilde K.D., (Hrsg.): Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, 2 Aufl., Wiesbaden 2006, s. 101.

3. System *kaizen* jako podstawa kreowania wartości dla klienta

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, przedsiębiorstwo dążące do maksymalizacji korzyści płynących z obsługi klienta może skoncentrować działania na budowaniu lojalnego zasobu klientów, realizując w ten sposób strategię opartą na cyklu życia klienta. Oczywiście nie jest to jedyny sposób. Istnieją bowiem przedsiębiorstwa, które nie są zainteresowane utrzymaniem trwałych więzi z klientami, a ich strategię koncentrują się na ustawicznym pozyskiwaniu klientów, jak również takie, które różnicują strategię w zależności od produktu, klienta czy obszaru sprzedaży. Niemniej jednak, niezależnie od przyjętego sposobu działania, u podstaw kreowania kapitału klienta leży myślenie w kategoriach wartości netto dla klienta. Oznacza to, że każdy proces i każde działanie musi być podejmowane z myślą o maksymalizacji korzyści pożądaných przez klienta i zorganizowane w taki sposób, by zabezpieczyć dopływ korzyści dla przedsiębiorstwa. W obliczu zmienności potrzeb i priorytetów klientów, rosnących oczekiwań i wiedzy klientów, jak również nacisków ze strony konkurencji przedsiębiorstwa stoją przed koniecznością nie tylko poznania preferencji nabywców, lecz również ustawicznej reorganizacji procesów i działań, których efektem końcowym jest lepsze od konkurencji „rozwiązanie problemu klienta”, przy zabezpieczeniu własnych interesów.

Procesu kreowania wartości dla klienta nie można sprowadzić jedynie do pożądaných i cenionych przez klienta cech produktu, nawet wtedy, gdy mówimy o tzw. produkcie poszerzonym, a więc produkcie, do którego dodana została dodatkowa wartość (przykładowo w postaci gwarancji, serwisu czy odroczonej terminów płatności)¹². Z zadowoleniem klienta mamy do czynienia wtedy, gdy postrzegana przez klienta wartość pokrywa się z wartością oczekiwaną. Ta z kolei bardzo często powiązana jest z czynnikami emocjonalnymi, które w znacznym stopniu uzależnione są od: podmiotu, miejsca, czasu czy okoliczności. Stąd też przedsiębiorstwa stoją przed koniecznością ustawicznego myślenia z jednej strony w kategoriach satysfakcji klienta, a z drugiej – interesów własnych. Metody i koncepcje wykorzystywane w procesie *kaizen* stwarzają możliwość pogodzenia takiego dwoistego podejścia do priorytetów przedsiębiorstwa,.

Pod pojęciem „*kaizen*” rozumie się najczęściej proces ciągłego wprowadzania udoskonaleń do procesu technologicznego i organizacji pracy, którego bezpośrednim skutkiem jest obniżenie kosztów oraz poprawa wydajności pracy na poszczególnych stanowiskach pracy. W efekcie proces *kaizen* łączy się z procesem ustawicznego doskonalenia przedsiębiorstwa. Doskonalenie to dotyczy każdego procesu, działania, czynności, jak również miejsca

¹² Szulce H.: Planowanie i strategia produktu, [w:] Mruk H. (red.): Podstawy marketingu. Akademia Ekonomiczna, Poznań 1996, s. 145; Bielecki I.: Współczesny marketing, Filozofia, strategię, instrumenty. Studio EMKA, Warszawa 2006, s. 257; Doyle P.: Marketing wartości. Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 270-272.

tworzenia wartości. Nie chodzi tutaj jednak o doskonalenie oparte na wysokonakładowych innowacjach, lecz ciągły proces usprawniania przedsiębiorstwa, który pociąga za sobą relatywnie niskie koszty. W przeciwieństwie do innowacji, które – niezależnie od sposobu definiowania – sprowadzają się do istotnych zmian, polegających na odmiennym od dotychczasowego sposobu łączenia zasobów, efekty procesu *kaizen* są zauważalne w długim okresie, i – z tej perspektywy – ostatecznym efektem procesu *kaizen* jest innowacja¹³. Jeżeli bowiem mamy do czynienia ze stopniowym usprawnianiem procesów, a co za tym idzie, efektywniejszym wykorzystaniem zasobów, to efektem tego jest nowy produkt albo też produkt o zmienionych w istotny sposób parametrach jakościowych, które mogą dotyczyć tak pożądanых przez klienta korzyści, jak i kosztów własnych ich nabycia. W efekcie proces *kaizen* ukierunkowany jest na realizację interesów przedsiębiorstwa poprzez dostarczanie oczekiwanej wartości dla klienta. Warto również podkreślić, że – w przeciwieństwie do innowacji, których efekty są często problematyczne – proces *kaizen* ogranicza ryzyko wprowadzanych zmian, w każdym bowiem momencie powrócić można do poprzednio stosowanych rozwiązań bez konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów, co ma kluczowe znaczenie w obliczu zmienności i często występującej nieprzewidywalności potrzeb i preferencji klientów.

Jak wynika z powyższego, koncepcja *kaizen* ukierunkowana jest na zwiększenie efektywności procesów oraz konsumowanych w ich trakcie zasobów, które prowadzą do zwiększenia wartości netto dla klienta i w ostatecznym rozrachunku również dla przedsiębiorstwa. Usprawnienie procesów ukierunkowanych na kreowanie wartości dla klienta, stanowi zatem punkt wyjścia omawianej koncepcji, opierającej się na:

1. utrzymaniu i doskonaleniu standardów,
2. przestrzeganiu cyklu: standaryzuj- rób- sprawdź- działaj (*SDCA* – z ang. *Standard-Do-Check-Act*), którego efektem jest stabilizacja i standaryzacja obecnego procesu oraz cyklu planuj-rób-sprawdź (*PDCA* – z ang. *Plan-Do-Check-Act*), którego efektem jest usprawnienie procesu,
3. systematycznym zbieraniu, weryfikowaniu i analizowaniu danych w celu poprawy wyników,
4. przyjęciu za priorytetowy cel działania *image* 'u wysokiej jakości,
5. traktowaniu każdego kolejnego procesu jako klienta¹⁴.

¹³ Marciniak S.: Innowacje i rozwój gospodarczy. Politechnika Warszawska, Warszawa 1998, s. 8; Castenow D.: Nowy marketing w praktyce. PWE, Warszawa 1996, s. 35.

¹⁴ Imai M.: Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania. MT BIZNES, Warszawa 2006, s. 35.

Wdrożenie strategii *kaizen* w praktyce ukierunkowane jest na wzmacnianie satysfakcji klienta, poprzez uporządkowane wprowadzenie metod ustawicznego doskonalenia organizacji, ukierunkowanych na:

- jakość, odnoszącą się tak do oferowanych wyrobów i świadczonych usług, jak również do procesów, działań i czynności związanych z ich wytworzeniem,
- całkowity koszt wytworzenia produktu i obsługi klienta,
- dostawę, czyli zaoferowanie produktu w wymaganej ilości i czasie.

Realizacja procesu *kaizen* opiera się na wykorzystaniu różnych metod i koncepcji ustawicznego doskonalenia przedsiębiorstwa, zwanych również systemami *kaizen*, których krótką charakterystykę zawiera tabela 2.

Tabela 2

Metody i koncepcje wykorzystywane w procesie *kaizen*

METODA/KONCEPCJA	CHARAKTERYTYKA
<i>TOTAL QUALITY CONTROL / TOTAL QUALITY MANAGEMENT</i>	Koncepcja TQC/TQM w systemie <i>kaizen</i> jest rozumiana jako kompleksowa strategia doskonalenia wszystkich aspektów biznesu, wspierająca konkurencyjność i zyskowność przedsiębiorstwa. Metoda ta dotyczy zatem tak wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, jak również podmiotów, które na wejściu i wyjściu z nim współpracują. W efekcie jej cele łączone są nie tylko z poprawą jakości, lecz również redukcją kosztów oraz zapewnieniem oczekiwanego przez klienta: rozmiaru, miejsca i czasu spełnienia świadczenia.
<i>JUST IN TIME</i>	Jest to metoda ukierunkowana na eliminowanie działań „pustych”, tzn. takich, które nie kreują wartości dla klienta oraz zbudowanie elastycznego systemu produkcyjnego, który będzie w stanie dopasować się zmieniających zamówień klientów.
<i>TOTAL PRODUCTIVE MAINTENANCE /TPM/</i>	TPM to system Kompleksowego Utrzymania Produktywności, której kluczowym celem jest ukierunkowanie działań na eliminowanie strat we wszystkich procesach, poprzez aktywne uczestnictwo wszystkich pracowników w organizacji. Realizacja tego celu zasadza się na osiągnięciu następujących celów szczegółowych: <ul style="list-style-type: none"> • doskonaleniu całkowitej efektywności, poprzez maksymalizację efektywności wykorzystania rzeczowych aktywów trwałych, • przedłużeniu ekonomicznej użyteczności wyposażenia, poprzez wdrożenie systemu obsługi konserwacyjnej, • zaangażowaniu wszystkich działów w planowanie, projektowanie, wykorzystanie i obsługę konserwacyjną wszystkich urządzeń, • aktywizacji zaangażowania pracowników w kompleksową obsługę parku maszynowego, • promowaniu TPM przez czynności realizowane przez małe grupy zadaniowe.¹⁵

¹⁵ Czernska J.: Total Productive Maintenance [www.zie.pg.gda.pl/~jcz/tpm.p].

cd. tab. 2

POLICY DEPLOYMENT	Realizacja strategii <i>kaizen</i> nie jest możliwa bez jasnego sformułowania zasad wdrażania strategii. Jest to równoznaczne z koniecznością jasnego sprecyzowania celów i mierników ich realizacji, które pozwolą na wskazanie kierunku i ocenę słuszności podejmowanych działań. System <i>Policy Deployment</i> jest systemem zasad wdrażania strategii. System ten wymusza na kadrze zarządzającej konieczność opracowania długofalowej strategii działania, podzielenia jej na strategię średnioterminową i roczną oraz przygotowanie planu ich wdrażania. Plan ten jest następnie komunikowany na kolejnych szczeblach zarządzania, na których następuje jego sukcesywne wzbogacenie o szczegółowe plany działań.
SYSTEM SUGESTII	Zasadniczym celem tego systemu jest skłonienie każdego pracownika do aktywnego uczestnictwa w procesie <i>kaizen</i> oraz wzmacnianie samodyscypliny poprzez zgłaszanie przez nich swoich sugestii, co do sposobu usprawnienia procesu, przedyskutowania ich z przełożonymi i natychmiastowego wdrażania. U podstaw wyzwolenia takiej aktywności leży przekazywanie informacji o korzyściach wynikających z tego tytułu.
PRACA W MAŁYCH GRUPACH	U podstaw procesu <i>kaizen</i> leży praca w małych, nieformalnych, między-wydziałowych grupach, zorganizowanych dla wykonania specyficznych zadań. Przykładem tego typu grup są koła jakości, których zadania skupiają się nie tylko na problemach jakości, lecz również na działaniach umożliwiających redukcję kosztów, poprawę bezpieczeństwa i zwiększenie produktywności.

Źródło: Opracowanie własne.

Za priorytetowy cel wszystkich podejmowanych procesów i działań metody wykorzystywane w systemie *kaizen* i scharakteryzowane w tabeli 2 przyjmują tworzenie jakości oczekiwanej przez klienta. Jest rzeczą oczywistą, że przedsiębiorstwo chcące z powodzeniem konkurować na rynku i maksymalizować korzyści płynące z obsługi klienta nie może jednak ukierunkowywać swojej działalności jedynie na tworzenie produktów o wysokich parametrach jakościowych, bez względu na ponoszone koszty. Przewagę konkurencyjną w długim okresie mogą bowiem osiągnąć te przedsiębiorstwa, które minimalizują koszt satysfakcji klienta, co oznacza m.in. zdolność do zaoferowania wysokiej jakości po konkurencyjnej cenie. Podkreślić jednak należy, że w przedsiębiorstwach stosujących strategię *kaizen* ograniczenie poziomu kosztów tworzenia wartości dla klienta nigdy nie może odbyć się kosztem obniżenia jakości. Konsekwencją takich działań jest bowiem obniżenie satysfakcji klienta, które skutkować może nie tylko utratą zaufania do przedsiębiorstwa, a w efekcie odejściem klienta, lecz również przekazywaniem przez niego negatywnych informacji o przedsiębiorstwie, a więc i powstrzymaniem potencjalnych klientów od korzystania z oferty przedsiębiorstwa. Obserwujemy zatem w takim przypadku obniżenie, a nawet utratę reputacji przedsiębiorstwa. Jest to szczególnie niebezpieczne dla firmy, tym bardziej, że szereg autorów wskazuje na wyraźny związek pomiędzy reputacją przedsiębiorstwa, a jego wartością rynkową.¹⁶

¹⁶ Dowling G.: *Creating corporate reputations*. Oxford University Press, 2001; Fombrun Ch.J.: *Fame and fortune. How successful companies build winning reputations*, Prentice Hall, C.B.M. van Riel 2004, s. 33; Zemler Z.: *Public relations. Kreowanie reputacji firmy*. Poltext, Wrocław 1992; Reasinck J.: *Corporate reputation: Managing corporate reputation-applying rigorous measures to a key asset*. "Journal of Business Strategy", 2004, s. 36.

4. Wdrożenie metod strategii *kaizen* w praktyce polskich przedsiębiorstw

Firmy, nie tylko japońskie od dawna doceniają korzyści wynikające z wdrożenia procesu *kaizen*. W obliczu zmieniających się potrzeb klientów, ich lepszego wyedukowania, nasilającej się walki konkurencyjnej i otwartości gospodarek, bycie najlepszym w skali kraju to za mało. Przedsiębiorstwo, jeżeli chce wypracować czy utrzymać przewagę konkurencyjną, musi z jednej strony patrzeć na swoją działalność oczami klientów, z drugiej – znać sposób działania firm klasy światowej. Tylko w takim przypadku możliwe staje się tworzenie wartości dla klienta i równoczesne pozyskanie kapitału dla przedsiębiorstwa. Zdają sobie z tego sprawę również polskie przedsiębiorstwa, które coraz częściej wykazują zainteresowanie wdrażaniem metod i koncepcji doskonalenia organizacji. Badania przeprowadzone w latach 2006-2008 na rynku polskim wskazują, że do najczęściej wykorzystywanych metod doskonalenia zarządzania należą Systemy zarządzania środowiskowego ISO 14001/EMAS, które znalazły zastosowanie w ponad 40% badanych przedsiębiorstw, z wyraźną tendencją wzrostową. Nieco rzadziej badane przedsiębiorstwa wykazywały zainteresowanie wdrożeniem TPM oraz koncepcją *Lean Management* (tab. 3).

Tabela 3

Metody doskonalenia systemu zarządzania w polskich przedsiębiorstwach

WDRAŻANE NARZĘDZIA DOSKONALENIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA	OGÓLEM w %			ZASIĘG DZIAŁANIA					
				MIĘDZYNARODOWY			KRAJOWY		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
SYSTEM ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKOWEGO ISO 14001/EMAS	40,54	41,7	44,0	45,98	44,51	49,46	29,41	38,24	33,05
SYSTEM ZARZĄDZANIA BEZPIECZEŃSTWEM I HIGIENA PRACY PN-N/OHSAS 18001	3,20	3,67	0,57	37,36	3,78	34,69	24,71	23,53	22,32
TPM/ 5S	19,31	16,33	14,00	22,41	25,61	19,70	12,94	5,15	2,58
SAMOOCENA I OCENA WG KRYTERIÓW NAGRÓD JAKOŚCI	15,06	15,00	11,43	14,37	12,18	11,78	16,47	17,65	10,73
LEAN MANAGEMENT	17,37	15,00	16,71	21,26	20,73	21,84	9,41	8,82	6,44
ZRÓWNOWAŻONA KARTA WYNIKÓW	18,92	13,3	17,00	19,54	15,24	20,13	17,65	11,03	10,73
SYSTEM ZARZĄDZANIA BEZPIECZEŃSTWEM INFORMACJI ISO 27001			8,14			7,28			9,87
6 SIGMA	10,42	8,67	7,86	12,64	12,80	10,28	5,88	3,68	3,00
SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU			4,57			5,57			2,58

Źródło: Urbaniak M.: Globalizacja a systemy zarządzania jakością. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 7 (702), Lipiec 2008, s. 62.

Podkreślić jednak należy, że zdecydowanie częściej metody te znajdują zastosowanie w procesie doskonalenia procesów w firmach o zasięgu międzynarodowym z udziałem kapitału obcego. Świadczy to o tym, że udziałowiec od lat prowadzący działalność w warunkach gospodarki rynkowej jest przekonany, że wdrożenie metod doskonalenia organizacji przekłada się w ostatecznym rozrachunku na korzyści realizowane przez przedsiębiorstwo, a tym samym na korzyści realizowane przez niego samego.

Wdrożenie jednej z koncepcji czy metody doskonalenia organizacji nie wystarcza do realizacji całego procesu *kaizen*. Myślenie w kategorii ustawicznego niskonakładowego doskonalenia wymaga wdrożenia wszystkich scharakteryzowanych w tabeli 1 systemów *kaizen*. Tymczasem pojęcie *kaizen* nie jest znane polskim przedsiębiorcom. Jak wykazały badania przeprowadzone na próbie 150 słuchaczy studiów podyplomowych, tylko 3 osoby wskazały, że słyszały o wspomnianej koncepcji, z których jedna zadeklarowała jej zastosowanie w praktyce. Podkreślić należy, że byli to menedżerowie lub właściciele przedsiębiorstw.

Jednym z przedsiębiorstw, w którym sukcesywnie wdrażana jest strategia *kaizen* jest Grupa Żywiec SA. Jest to przedsiębiorstwo, które od lat obok – SABMiller Kompania Piwowarskiej oraz Carlsberg Polska – zdominowało polski rynek piwa. Jego bezwzględny udział w rynku piwa kształtuje się w ostatnich latach na poziomie 34%. Grupa ta od wielu lat korzysta z systemów zarządzania środowiskowego, a obecnie kontynuuje zapoczątkowany przed trzema laty proces wdrażania TPM oraz pozostałych metod wchodzących w skład systemu *kaizen*. Wdrożenie tych systemów, zdaniem kierownictwa przedsiębiorstwa, przynosi wymierne rezultaty w szczególności w postaci redukcji kosztów, będącej następstwem skrócenia czasu realizacji procesów i działań, jak również ograniczania liczby awarii i strat oraz wzrostu jakości realizowanych procesów i działań. Wyniki audytów prowadzonych systematycznie przez audytorów wewnętrznych i zewnętrznych pozwalają na bieżąco obserwować osiągnięte w tym zakresie efekty i podejmować odpowiednie dla danego filaru środki zaradcze, w celu eliminacji słabych stron. Audyty te jednoznacznie wykazują stały postęp w zakresie podnoszenia jakości procesów, skracania czasu realizacji procesów i w efekcie realizacji strategii: zero awarii, zero braków, zero strat. Trzeba jednak podkreślić, że Grupa nie zwiększa w istotny sposób swojego udziału w rynku¹⁷. Stąd też nawet jeżeli skróci czas realizacji procesów i działań, to niekoniecznie musi się to przełożyć na osiągnięte wyniki, bowiem warunkiem przekształcenia kosztów w korzyści jest sprzedaż. Jeżeli zatem przedsiębiorstwo nie zbuduje takiej bazy klientów, która będzie w stanie kupić produkcję, to efektem poprawy efektywności pracy i zużycia zasobów, będzie – pomimo zmniejszenia

¹⁷ Caputa W.: Total Productive Maintenance w procesie budowania kapitału klienta, [w:] Caputa W., Szwejca D. (red.): Zarządzanie kosztami w warunkach dekonunktury. CeDeWu, Warszawa 2009, s. 230.

kosztów wytwarzania – wzrost zapasów lub/i konieczność wyłączenia linii produkcyjnych, a więc konieczność ponoszenia kosztów stałych nieużytecznych. W takiej sytuacji jest obecnie Grupa Żywiec, której możliwości produkcyjne są znacznie wyższe niż możliwości sprzedaży. Wdrożenie jakiegokolwiek systemu wewnętrznego doskonalenia przedsiębiorstwa musi więc iść w parze z działaniami skutkującymi wzrostem intensywności sprzedaży, a więc działaniami skutkującymi pozyskaniem i utrzymaniem klientów, a jeżeli jest to możliwe – również sprzedażą dodatkową.

Bibliografia

1. Anderson E.W., Fornell C., Lehmann D.R.: Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings From Sweden. „Journal of Marketing”, Vol. 58 (3) 1994.
2. Bielecki I.: Współczesny marketing. Filozofia, strategie, instrumenty. Studio EMKA, Warszawa 2006.
3. Bolton R.N.: A Dynamic Model of the Duration of the Customer’s Relationship with Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction. “Marketing Science”, Vol. 17 (1) 1998.
4. Caputa W.: Total Productive Maintenance w procesie budowania kapitału klienta, [w:] Caputa W., Szwejca D. (red.): Zarządzanie kosztami w warunkach dekonjunktury. CeDeWu, Warszawa 2009.
5. Caputa W.: Proces kreowania kapitału klientów, [w:] Pyka J. (red.): Nowoczesność przemysłu i usług. Relacje i wartość w strategiach zarządzania przedsiębiorstwami. TNOiK, Katowice 2008.
6. Casio W.F.: Costing Human Resources. Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
7. Diller H.: Die Bedeutung des Beziehungsmanagement für den Unternehmenserfolg, [w:] Hipper H, Wilde K.D., (Hrsg.): Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, 2 Aufl., Wiesbaden 2006.
8. Doyle P.: Marketing wartości. Felberg SJA, Warszawa 2003.
9. Czerska J.: Total Productive Maintenance, [www.zie.pg.gda.pl/~jcz/tpm.p].
10. Giltoth M.: Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen: ein Beitrag zum Kundenwertmanagement – dargestellt am Beispiel von Buchgemeinschaften, Frankfurt am Main 2003.
11. Gupta S., Lehman D.R.: Customers as Assets. “Journal of Interactive Marketing”, Vol. 17 (1), 2003.

12. Heidemann J., Hofmann M.: Wertorientierte Berichterstattung zum Kundenkapital – eine empirische Analyse der DAX 30-Unternehmen. “Zeitschrift für Planung Unternehmenssteuerung”, nr 20, 2009.
13. Homburg C., Koschate N., Hoyer W.D.: Do Satisfied Customers Really Pay More? Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay. “Journal of Marketing”, Vol. 69 (2), 2005.
14. Kotler P.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
15. Kotler P., Bliemel F.: Marketing-Management: Analyse. „Planung und Verwirklichung“, 10. Aufl., Stuttgart 2005.
16. Kroeber-Riel W., Weinberg P.: Konsumentenverhalten. 8. Aufl., München 2003.
17. Marciniak S.: Innowacje i rozwój gospodarczy. Politechnika Warszawska, Warszawa 1998.
18. Castenow D.: Nowy marketing w praktyce. PWE, Warszawa 1996.
19. Imai M.: Gemba Kaizen, Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania. MT BIZNES, Warszawa 2006.
20. Oliver R.L.: Whence Consumer Loyalty? “Journal of Marketing”, Vol. 63 (4), 1999.
21. Piercy N.: Marketing. Strategiczna reorganizacja firmy. FELBERG SJA, Warszawa 2003.
22. Rust R., Lemon K.N., Narayandas D.: Customer Equity Management. Pearson Prentice Hall, New Jersey 2005.
23. Reinartz W.J., Kumar V.: The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. “Journal of Marketing”, Vol. 67 (1), 2003.
24. Sheppard B., Hartwick J., Warshaw P.R.: The Theory of Reasoned Action: A Meta-Analysis of Past Research with Recommendations for Modifications and Future Research. “Journal of Consumer Research”, Vol. 15 (3), 1988.
25. Szulce H.: Planowanie i strategia produktu, [w:] Mruk H. (red.): Podstawy marketingu. Akademia Ekonomiczna, Poznań 1996.
26. Szymura-Tyc M.: Budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 6, 2003.
27. Urbaniak M.: Globalizacja a systemy zarządzania jakością. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 7, 2008.
28. Vogel V.: Kundenbindung i Kundenwert, Der Einfluss von Einstellungen auf das Kaufverhalten. DUV Gabler Editio Wissenschaft, Wiesbaden 2006.

Abstract

Businesses aspiring to maximize the benefits stemming from customer service face the necessity of aiming their activities to create value expected by a customer. Aspiring to customer satisfaction increase while securing company business reassure all the methods of *kaizen* system. These methods often find their usage in Polish companies, however, the companies are mostly big and of foreign capital participation. One of such companies is Żywiec Group that consequently realizes *kaizen* strategy. According to business management, implementing methods of *kaizen* strategy results in processes improvement and effectiveness increase of resource usage at the same time. Nevertheless it is not equivalent to customer capital growth.