

## Część 1

Zarządzanie w innowacyjnych organizacjach

Urszula Widelska\*

Katarzyna Krot\*\*

# 1.7

## Orientacja na klienta a samoocena postaw proinnowacyjnych menedżerów najwyższego szczebla

### Streszczenie

Celem rozdziału jest systematyzacja wiedzy w zakresie orientacji na klienta oraz identyfikacja zależności występujących pomiędzy postawami proinnowacyjnymi menedżerów najwyższego szczebla a orientacją na klienta. Wyznaczono typy orientacji na klienta z perspektywy menedżerów najwyższego szczebla oraz określono zależności występujące pomiędzy rodzajem orientacji na klienta a poziomem innowacyjności przedsiębiorstwa. Wnioskowanie poparte zostało wynikami badania ilościowego CAWI przeprowadzonego wśród 204 przywódców biznesowych (menedżerów najwyższego szczebla) z terenu woj. podlaskiego. Wyniki badań potwierdzają, że orientacja na klienta może w przedsiębiorstwie przyjmować różną postać i mieć odmienny charakter oraz jednocześnie wskazują, iż reprezentowane postawy proinnowacyjne menedżerów nie mają jednoznacznie określonego związku z poziomem orientacji na klienta w przedsiębiorstwie.

**Słowa kluczowe:** orientacja na klienta, innowacje, relacje z klientem

---

\* Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży, ORCID: 0000-0002-4273-936X

\*\* Politechnika Białostocka, ORCID: 0000-0002-7404-1724

## Customer Orientation versus Self-assessment of Pro-innovative Attitudes of Top-level Managers

### Abstract

The goal is to systematize knowledge in the field of customer orientation and the relationship between innovation and customer orientation. Two research goals were also formulated. The first goal was to identify types of customer orientation from the perspective of top-level managers, and the second was to determine the relationship between the type of customer orientation and the level of enterprise innovation. The inference was supported by the results of the CAWI quantitative survey conducted among 204 business leaders (top managers) from the Podlasie voivodeship. Research results confirm that customer orientation in the company can take a different form and have a different character, and at the same time indicate that the of managers represented have no explicit relationship with the level of customer orientation in the company.

**Keywords:** customer orientation, pro-innovation attitudes, relationships with customers

---

### Wprowadzenie

Orientacja na klienta pozostaje podstawową i integralną kompetencją współczesnej organizacji. Każde przedsiębiorstwo bowiem utrzymuje się z klienta i wchodzi z nim w bezpośrednie interakcje. To klient i jego potrzeby wyznaczają podstawowe kierunki rozwoju i to klient w ostatecznym rozrachunku decyduje o zakupie i akceptacji oferty<sup>1</sup>. Następuje wyraźne przeorientowanie się podmiotów z rynku sprzedawcy na rynek klienta. Naukowa eksploracja orientacji na klienta potwierdza również istnienie związków, jakie występują pomiędzy koncentracją przedsiębiorstwa na potrzebach klientów a poziomem jego innowacyjności<sup>2</sup>. Celem opracowania jest systematyzacja wiedzy w zakresie orientacji na klienta oraz identyfikacja zależności występujących pomiędzy innowacyjnością a orientacją na klienta. Wyznaczono typy orientacji na klienta z per-

---

<sup>1</sup> J.N. Sheth, R.S. Sisodia, A. Sharma, *The Antecedents and Consequences of Customer-centric Marketing*, "Academy of Marketing Science" 2000, vol. 28, no. 1, s. 55–66; K. Mazurek-Lopacinska, *Orientacja na klienta*, PWE, Warszawa 2011, s. 43.

<sup>2</sup> H.H. Dmour, E.B. Ahmad Amin, *The Effect of Market Orientation on Service Innovation: A Study on the Information and Communication Technology Sector in Jordan*, "International Journal of Humanities and Social Science" 2012, vol. 19, no. 2, s. 42–46; C. Kankam-Kwarteng, J. Donkor, S. Acheampong, *Measuring Performance of SMEs Service Firms Customer Orientation and Service Innovation Approach*, "Journal of Management Research" 2018, vol. 19, no. 2, s. 103–119.

spektywy menedżerów najwyższego szczebla oraz określono zależności występujące pomiędzy rodzajem orientacji na klienta a poziomem innowacyjności przedsiębiorstwa. Wnioskowanie poparte zostało wynikami badania ilościowego CAWI przeprowadzonego wśród 204 przywódców biznesowych (menedżerów najwyższego szczebla) z terenu woj. podlaskiego<sup>3</sup>. Analiza wyników badań potwierdziła, że orientacja na klienta może w przedsiębiorstwie przyjmować różną postać i mieć odmienny charakter oraz wskazała, iż reprezentowane postawy proinnowacyjne menedżerów nie mają jednoznacznie określonego związku z poziomem orientacji na klienta w przedsiębiorstwie.

## Orientacja na klienta a postawy proinnowacyjne menedżerów

Dokonując próby systematyzacji wiedzy dotyczącej orientacji na klienta, można wyróżnić trzy podstawowe kierunki naukowej eksploracji: orientacja na klienta jako filozofia biznesu, orientacja na klienta jako obszar aktywności organizacyjnej oraz orientacja na klienta jako koncepcja budowania wartości. W orientacji marketingowej analizowanej w kategorii filozofii biznesu wyraźnie wskazuje się korzyści, jakie wynikają z ukierunkowania się na klienta i jego potrzeby. Implementacja takiego podejścia w organizacji może decydować o przewadze konkurencyjnej<sup>4</sup>, stanowić czynnik sukcesu<sup>5</sup> i wpływać na rentowność<sup>6</sup>. Zgodnie z konwencją nurtu zaspokajanie potrzeb klienta oraz dostarczanie zadowolenia lepiej niż konkurencja jest niezbędne, ale jednocześnie trudne do implementowania na gruncie organizacji<sup>7</sup>. Podkreśla się, że zdobywanie wiedzy o rynku i klientach jest niezbędnym warunkiem odnoszenia sukcesu rynkowego, nie tylko w kontekście sprawniejszej identyfikacji potrzeb rynków docelowych, ale także budowania więzi pomiędzy partnerami w procesie wymiany<sup>8</sup> oraz ukierunkowania na innowację<sup>9</sup>. Ewolucja koncepcji w tym obszarze polega na zmianie punktu ciężkości z obecnych potrzeb rynków docelowych na poszukiwanie i zaspokajanie przyszłych,

<sup>3</sup> Badania zostały przeprowadzone w ramach projektu nr 2017/01/X/HS4/01009 finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

<sup>4</sup> A. Kohli, B. Jaworski, *Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications*, "Journal of Marketing" 1990, vol. 54, s. 1–18; S. Ganesan, *Determinants of Long-term Orientation in Buyer-seller Relationships*, "Journal of Marketing" 1994, vol. 58, s. 1–19.

<sup>5</sup> D. Hall, *The Hallmarks for Successful Business*, Mercury Books, London 1992.

<sup>6</sup> B. Donaldson, *Customer Driven Organizations Can Smile*, Proceedings of the Annual Conference of the Marketing Education Group, 1, Loughborough University Business School, Loughborough 1993, s. 243–255.

<sup>7</sup> N. Capon, J. Farley, J. Hulbert, D. Lei, *In Search of Excellence Ten Years Later: Strategy and Organization Do Matter*, "Management Decision" 1991, vol. 29, no. 4, s. 12–21.

<sup>8</sup> C.C. Julian, A. O'Cass, A., *Examining the Internal-external Determinants of International Joint Venture (IJV) Marketing Performance in Thailand*, "Australasian Marketing Journal" 2002, vol. 10, no. 2, s. 55–71.

<sup>9</sup> C. Park, C.H. Oh, A. Kasim, *Market Challenges, Learning and Customer Orientation, and Innovativeness in IJVs*, "International Marketing Review" 2017, vol. 34, no. 6, s. 945–967.

utajonych potrzeb klienta. Postrzeganie orientacji marketingowej w kategoriach filozofii biznesu oznacza ukierunkowanie wszystkich wysiłków przedsiębiorstwa na przyszłe i aktualne potrzeby rynków docelowych. Wymaga to wysokiego stopnia rynkowej świadomości menedżerów najwyższego szczebla popartej przekonaniem, że sukces przedsiębiorstwa zaczyna się i kończy na kliencie.

Perspektywa wykonawcza orientacji na klienta zdaniem niektórych badaczy jest niedostatecznie eksplorowana w naukach o zarządzaniu<sup>10</sup>. Traktowana jest jako aktywność organizacyjna (wykonawcza) polegająca na wypracowaniu przez przedsiębiorstwo procesów i działań pozwalających na realizację celów organizacji wynikających z budowania więzi z klientami. W tych działaniach mieszczą się systemy obsługi klienta, komunikacja z klientami, badania rynku, procesy decyzyjne oraz kierowanie zadaniami wynikającymi z interakcji z rynkami docelowymi. Orientacja na klienta opiera się na postrzeganiu klienta jako źródła wartości. Wartość klientów określana jest poprzez to, co wnoszą oni do organizacji<sup>11</sup>. Relacje z klientem w obszarze wartości występują wówczas, gdy klient stale otrzymuje oczekiwaną wartość w sposób pozwalający przypuszczać, że ten sam poziom oczekiwanej wartości będzie zachowany w przyszłości<sup>12</sup>. Dostarczane przez przedsiębiorstwa wartości wpływają na zwiększenie lojalności klientów, głównie dzięki zwiększaniu poziomu ich satysfakcji wynikającej z nabywania produktów<sup>13</sup>. Wartość klienta współczesnej organizacji może się przejawiać w następujących obszarach: włączenia klienta w sedno procesu wytwarzania wartości, współpracowania produktu z jednoczesnym określeniem poziomu zaangażowania nabywcy, współudziału w diagnozowaniu problemu, udziału w realnych procesach wytwarzania. Badania wartości klienta pokazują także, iż może ona mieć istotny wpływ na proces podejmowania przez przedsiębiorstwo decyzji strategicznych<sup>14</sup>.

Naukowa eksploracja orientacji na klienta potwierdza również istnienie związków, jakie występują pomiędzy koncentracją przedsiębiorstwa na potrzebach klientów a poziomem jego innowacyjności<sup>15</sup>. Należy zaznaczyć, że innowacje, niezależnie od

<sup>10</sup> H. Saarijarvi, H. Kuusela, K. Neilimo, E. Narvanen, *Disentangling Customer Orientation – Executive Perspective*, "Business Process Management Journal" 2014, vol. 20, no. 5, s. 663–677.

<sup>11</sup> B. Dobiegała-Korona, *Strategie innowacji w budowie kapitału klienta*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), Poltext, Warszawa 2010; A.S. Khalifa, *Customer Value: A Review of Recent Literature and an Integrative Configuration*, "Management Decision" 2014, vol. 42, no. 5–6, s. 645–666.

<sup>12</sup> I.H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.

<sup>13</sup> S. Shin, K. Damon Aiken, *The Mediating Role of Marketing Capability: Evidence from Korean Companies*, "Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics" 2012, vol. 24, no. 4, s. 658–677.

<sup>14</sup> R. Sanchez-Fernandez, M.A. Iniesta-Bonillo, *The Concept of Perceived Value: A Systematic Review of the Research*, "Marketing Theory" 2007, vol. 7, no. 4, s. 427–451.

<sup>15</sup> H.H. Dmour, E.B. Ahmad Amin, *The Effect of Market Orientation on Service Innovation: A Study on the Information and Communication Technology Sector in Jordan*, "International Journal of Humanities and Social Science" 2012, vol. 19, no. 2, s. 42–46.

kontekstu ich tworzenia czy komercjalizacji, zależą od kluczowych decyzji będących w kompetencji menedżerów najwyższego szczebla<sup>16</sup>. Oznacza to, że poza czynnikami stanowiącymi wypadkową sytuacji przedsiębiorstwa, jego celów i strategii oraz uwarunkowań rynkowych, znaczenie mają postawy proinnowacyjne menedżerów pełniących rolę decydentów, inspiratorów lub kreatorów. Postawa proinnowacyjna oznacza otwartość przedsiębiorcy na nowe rozwiązania, umiejętność uczenia się, gotowość do podejmowania ryzyka oraz krytycyzm wobec zaistniałych schematów postępowania<sup>17</sup>. Oznacza to także wewnętrzną strukturę determinującą zachowania na dwubiegunowym kontinuum wartościowania innowacji jako zjawiska – co w praktyce może oznaczać całkowitą akceptację lub też całkowitą dezaprobatę dla podejmowanych działań innowacyjnych<sup>18</sup>. Postawy proinnowacyjne menedżerów przejawiają się w sferze zachowań, wiedzy oraz emocji. Postawy takie i ukierunkowanie na innowacje mogą mieć znaczenie dla innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstwa, a tym samym wzmacniania jego zorientowanie na klienta. Istnieją badania potwierdzające, że przedsiębiorstwa w większym stopniu zorientowane na klienta są bardziej otwarte na innowacje<sup>19</sup>. Poza tym orientacja na klienta ukierunkowuje na podejmowanie działań zwiększających wydajność przedsiębiorstwa, ale jednocześnie dostarczających pożądanych wartości. Badacze wskazują również, że innowacja może być czynnikiem determinującym orientację na klienta<sup>20</sup>.

## Metodyka badania

Orientacja na klienta, jej kształt oraz zakres pozostają w kompetencji kadry menedżerskiej na najwyższym szczeblu, niezależnie od podejścia do tego konstruktów. Przywództwo jest jednym z czynników determinujących orientację na klienta w przedsiębiorstwie.

<sup>16</sup> M.in. E. Domínguez-Escrig, F.F. Mallen-Broch, R. Lapedra-Alcami, R. Chiva-Gómez, *The Influence of Leaders' Stewardship Behavior on Innovation Success. The Mediating Effect of Radical Innovation*, "Journal of Business Ethics" 2017, vol. 159, s. 849–862.

<sup>17</sup> J. Tokar J., *Kreatywność i postawa proinnowacyjna w budowaniu wartości klienta*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 1980, s. 508–510.

<sup>18</sup> J. Targalski, A. Francik, *Innowacyjność przedsiębiorstw – aspekty makro- i mikroekonomiczne*, „Studia i Prace Wydziału Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych UE w Krakowie” 2007, nr 1, s. 207.

<sup>19</sup> D. Ford, D.A. Paladino, *Enabling Innovation through Strategic Synergies*, "Journal of Product Innovation Management" 2013, vol. 30, no. 6, s. 1058–1072; H. Shiaw-Tong, L. May-Chiun, N. Abang Azlan, T. Ramayah, *Determinants of Innovation Performance among SMEs: Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation. Global Business and Management Research*, "An International Journal" 2018, vol. 10, no. 2, s. 241–252.

<sup>20</sup> C. J. Keng, T. L. Huang, L. J. Zheng, M. K. Hsu, *Modeling Service Encounters and Customer Experiential Value in Retailing. An Empirical Investigation of Shopping Mall Customers in Taiwan*, "International Journal of Service Industry Management" 2007, vol. 18, no. 4, s. 349–367.

Dotychczasowe badania to potwierdzają<sup>21</sup>, ponieważ niezależnie od podejścia przywódca, menedżer najwyższego szczebla jest bezpośrednio włączony w proces implementacji orientacji na klienta w przedsiębiorstwie. Decyzje dotyczące klientów, niezależnie od struktury organizacyjnej i przyjętego modelu zarządzania, zapadają na najwyższym szczeblu. Kreowanie wartości klienta to działanie oparte na decyzjach strategicznych będących w kompetencji top menedżerów, a nie tylko personelu bezpośrednio zaangażowanego w proces obsługi. Wyniki badań wskazują również, że sposób zarządzania przedsiębiorstwem może być barierą w rozwijaniu kompetencji rynkowych przedsiębiorstwa. W realizacji zadań zorientowanych na budowanie relacji z klientami niezbędna jest wiedza strategiczna, a jej źródłem oraz dysponentem powinien być przywódca – menedżer najwyższego szczebla mający długookresową wizję rozwoju przedsiębiorstwa<sup>22</sup>. Zgodnie z koncepcją badania za przywódcę (menedżera najwyższego szczebla) uznano osobę, która spełnia następujące warunki:

1. Pełni w przedsiębiorstwie funkcję właścicielską albo z racji bycia założycielem przedsiębiorstwa (pierwszym właścicielem) wciąż ma wpływ na jego rozwój i udział w podejmowaniu kluczowych decyzji.
2. Kieruje przedsiębiorstwem zatrudniającym co najmniej trzech pracowników.
3. Zarządza przedsiębiorstwem innowacyjnym, wdrażającym przynajmniej jeden typ innowacji spośród innowacji produktowych, procesowych, technologicznych lub informacyjnych.

Przyjęcie powyższych warunków brzegowych wynikało ze specyfiki pojęciowej przywódcy. Jak wspomniano wcześniej, przywództwo jest kategorią wielowymiarową funkcjonującą w obszarze licznych koncepcji i teorii<sup>23</sup>. Dobór respondentów do badania stanowił pewnego rodzaju kompromis i oczywiste jest, że przyjęte kryteria nie w pełni definiują respondentów jako przywódców. Zasadna jest wątpliwość, czy zajmowane stanowisko zawsze predestynuje do bycia przywódcą. Dlatego za punkt wyjścia przyjęto podejście, które identyfikuje przywódcę jako kompletnego menedżera potrafiącego organizować ludzi i posiadane zasoby w celu skutecznego realizowania wyznaczonych celów oraz mającego zdolność prowadzenia organizacji do długotrwałych sukcesów<sup>24</sup>. Uwzględnienie takiej perspektywy pozwoliło na przeprowadzenie badania wśród menedżerów najwyższego szczebla zarządzających przedsiębiorstwami innowacyjnymi.

<sup>21</sup> M.in. A.H. Kirca, S. Jayachandran, W.O. Bearden, *Market Orientation: A Meta-analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance*, "Journal of Marketing" 2005, vol. 69, no. 2, s. 24–41.

<sup>22</sup> G.F. Gebhardt, G.S. Carpenter, J.F. Sherry, Jr., *Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation*, "Journal of Marketing" 2006, vol. 70, no. 4, s. 37–55.

<sup>23</sup> R. Karaszewski, K. Skrzypczyńska, *Przywództwo w biznesie*, TNOiK, Toruń 2016, s. 212.

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 215.

Realizowana przez menedżera strategia orientacji na klienta zależy nie tylko od warunków rynkowych czy zasobów organizacyjnych, ale również jest zdeterminowana przez jego osobiste przekonania i postawy, w tym proinnowacyjne. Powyższe rozważania pozwoliły na sformułowanie dwóch celów badawczych. Pierwszym była identyfikacja rodzajów orientacji na klienta z perspektywy menedżerów najwyższego szczebla, natomiast drugim było określenie elementów postawy proinnowacyjnej wpływających na wyodrębnione rodzaje orientacji na klienta.

Biorąc pod uwagę powyższe założenia, do celów wnioszkowania posłużyły wyniki badania ilościowego CAWI przeprowadzonego wśród 204 przywódców biznesowych (menedżerów najwyższego szczebla) z terenu woj. podlaskiego. Badanie zostało przeprowadzone w okresie czerwiec–październik 2018 r. Wzięło w nim udział 204 przywódców, spośród których 9,3% to dyrektorzy, 27,5% prezesi zarządu, 6,4% właściciele, 40,2% dyrektorzy oddziałów – woj. podlaskie jest siedzibą filii wielu firm, stąd w próbie wysoki odsetek dyrektorów oddziałów.

Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na liczbę zatrudnionych odpowiada strukturze przedsiębiorstw dla całego województwa. Najwięcej respondentów (46,6%) zarządzało przedsiębiorstwami zatrudniającymi od 10 do 49 pracowników, 43,1% przedsiębiorców zatrudniało od trzech do dziewięciu pracowników. Najmniej liczny był udział przedsiębiorstw o stanie zatrudnienia przekraczającym 250 osób. Struktura branżowa respondentów również odpowiadała strukturze woj. podlaskiego. Najwięcej respondentów zarządzało przedsiębiorstwami handlowo-usługowymi (74,5%). Przedsiębiorstwa budowlane stanowiły 15,2%, natomiast produkcyjne 10,3%.

## Wyniki badania

Pierwszym celem badania było wyodrębnienie rodzajów orientacji na klienta z perspektywy menedżerów najwyższego szczebla. Orientacja na klienta mierzona była za pomocą 17 twierdzeń zaproponowanych respondentom w pięciostopniowej skali Likerta. Tabela 1.7.1 przedstawia statystyki opisowe zmiennych wykorzystanych w analizie.

Zakładano, że menedżerowie mogą deklorować odmienne rodzaje orientacji na klienta, które mogą się wykluczać bądź też współistnieć. W związku z tym przeprowadzono analizę czynnikową techniką głównych składowych z rotacją varimax. O przynależności zmiennych decydowała wartość ładunków czynnikowych. Wartość graniczna ładunku czynnikowego selekcyjnego zmienne została ustalona na poziomie 0,55. Dla dwóch wyodrębnionych czynników przeprowadzono analizę rzetelności alfa Cronbacha. W obu przypadkach wskaźnik osiągnął satysfakcjonującą wartość wynoszącą odpowiednio 0,95 i 0,84.

**Tabela 1.7.1.**  
Statystyki opisowe zmiennych (n = 204)

Zmienna	Średnia	Odchylenie standardowe
Szybka reakcja na potrzeby rynku decyduje o sukcesie przedsiębiorstwa	3,95	1,21
Klienci wyznaczają kierunki rozwoju przedsiębiorstwa	3,69	1,14
Klient jest najważniejszym interesariuszem organizacji	3,78	1,15
Klient to więcej niż interesariusz – klient to zasób przedsiębiorstwa	3,76	1,13
Konieczne jest systematyczne monitorowanie potrzeb i oczekiwań klientów	3,98	1,16
Utrzymywanie relacji ze stałymi klientami jest trudniejsze niż pozyskiwanie nowych	3,54	1,20
Ważniejszą od umiejętności pozyskiwania nowych klientów jest umiejętność utrzymywania relacji ze stałym klientami	3,68	1,12
Przedsiębiorstwo powinno być kreatorem nowych potrzeb i wyznaczać nowe trendy	3,83	1,04
Przywódca (menedżer najwyższego szczebla, właściciel) powinien mieć bezpośrednią kontrolę nad działem marketingu	3,66	1,06
Dział marketingu (handlowy, sprzedaży) ponosi główną odpowiedzialność za budowanie relacji z klientami	3,59	1,06
To klienci i ich potrzeby są głównym źródłem inspiracji w tworzeniu nowych produktów i usług	3,87	1,03
Klient to przede wszystkim partner, a nie źródło zysku	3,46	1,18
Przywódca powinien się koncentrować na budowaniu bliskich relacji jedynie z kluczowymi klientami	3,12	1,29
Czynnikiem determinującym sukces w sprzedaży jest posiadanie standardów obsługi klienta	3,70	1,13
Każdy produkt da się sprzedać – wszystko zależy od umiejętności sprzedawcy	3,82	1,12
Klient to współtwórca wartości produktu	3,68	1,05
Przedsiębiorstwo powinno dążyć do ekspansji międzynarodowej	3,57	1,11

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 1.7.2 przedstawia ładunki czynnikowe. Pierwszy czynnik opisany jako „podejście oparte na wartości klienta” składa się z 10 twierdzeń zwracających uwagę na długoterminową rolę klientów jako współtwórców produktów, znaczących interesariuszy (P05\_03, P05\_04) wyznaczających kierunki rozwoju przedsiębiorstwa (P05\_02). W podejściu tym ważne jest również systematyczne monitorowanie potrzeb i oczekiwań klientów (P05\_05) oraz umiejętność utrzymywania relacji ze stałym klientami (P05\_07). Podejście to ma charakter strategiczny.

Drugi czynnik określony jako „podejście wykonawcze” tworzy pięć twierdzeń o charakterze operacyjnym. Wskazują one na tradycyjne podejście do marketingu jako wyizolo-

wanej komórki, podległej menedżerom najwyższego szczebla (P05\_09; P05\_10), a sukces sprzedaży jest determinowany poprzez posiadanie standardów obsługi klienta (P05\_14).

**Tabela 1.7.2.**

Wyniki analizy czynnikowej „orientacji na klienta”

Zmienne	Czynnik „podejście oparte na wartości klienta”	Czynnik „podejście wykonawcze”
Klienci wyznaczają kierunki rozwoju przedsiębiorstwa	0,79	
Klient to więcej niż interesariusz – klient to zasób przedsiębiorstwa	0,85	
Ważniejszą od umiejętności pozyskiwania nowych klientów jest umiejętność utrzymywania relacji ze stałymi klientami	0,61	
Przedsiębiorstwo powinno być kreatorem nowych potrzeb i wyznaczać nowe trendy	0,74	
To klienci i ich potrzeby są głównym źródłem inspiracji w tworzeniu nowych produktów i usług	0,74	
Każdy produkt da się sprzedać – wszystko zależy od umiejętności sprzedawcy	0,68	
Klient to współtwórca wartości produktu	0,71	
Szybka reakcja na potrzeby rynku decyduje o sukcesie przedsiębiorstwa	0,86	
Klient jest najważniejszym interesariuszem organizacji	0,87	
Konieczne jest systematyczne monitorowanie potrzeb i oczekiwań klientów	0,90	
Przywódca (menedżer najwyższego szczebla, właściciel) powinien mieć bezpośrednią kontrolę nad działem marketingu		0,63
Dział marketingu (handlowy, sprzedaży) ponosi główną odpowiedzialność za budowanie relacji z klientami		0,59
Przywódca powinien się koncentrować na budowaniu bliskich relacji jedynie z kluczowymi klientami		0,87
Czynnikiem determinującym sukces w sprzedaży jest posiadanie standardów obsługi klienta		0,69
Przedsiębiorstwo powinno dążyć do ekspansji międzynarodowej		0,56
Wartość wyjściowa	7,51	3,77
Udział	0,44	0,22

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Nawiązując do drugiego celu, założono, że poszczególne komponenty postawy proinnowacyjnej menedżerów najwyższego szczebla mogą determinować rodzaj realizowanej przez nich orientacji na klienta. Respondenci mieli więc za zadanie dokonać samooceny swojej postawy proinnowacyjnej w pięciostopniowej skali Likerta, odnosząc

się do 12 twierdzeń określających postawę proinnowacyjną na poziomie zachowań, emocji i wiedzy (tabela 1.7.3).

**Tabela 1.7.3.**

Statystyki opisowe twierdzeń dotyczących postawy proinnowacyjnej menedżerów

Postawy	Składowa postawy	Średnia	Minimum	Maksimum	Odchylenie standardowe
Moim głównym celem jest systematyczne doskonalenie oferty	Zachowanie	3,84	1,00	5,00	1,00
Uważnie wsłuchuję się w opinie tych, z którymi współpracuję (pracowników, klientów)	Zachowanie	4,02	1,00	5,00	0,92
Nie lubię stać w miejscu	Emocje	4,06	1,00	5,00	1,00
Na bieżąco śledzę udoskonalenia i innowacje dotyczące branży, w której pracuję	Wiedza	3,92	1,00	5,00	1,01
Ciągle poszukuję nowych inspiracji	Zachowanie	3,89	1,00	5,00	1,02
Lubię zmiany	Emocje	3,82	1,00	5,00	0,99
Systematycznie poszerzam wiedzę o branży i produktach	Wiedza	3,93	1,00	5,00	0,96
Systematycznie poszerzam wiedzę dot. stylów zarządzania przedsiębiorstwem	Wiedza	3,65	1,00	5,00	1,06
Nagradzam pracowników za nowe pomysły	Zachowanie	3,86	1,00	5,00	1,03
Na bieżąco śledzę dokonania konkurencji	Wiedza	3,87	1,00	5,00	1,02
Na bieżąco podążam za nowinkami technologicznymi	Zachowanie	3,74	1,00	5,00	0,99
Najczęściej posługuję się nowoczesnymi technologiami w komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej (aplikacje, media społecznościowe)	Zachowanie	3,73	1,00	5,00	1,07

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Do identyfikacji determinant orientacji na klienta znajdujących się po stronie postawy proinnowacyjnej menedżerów zastosowano model regresji wielorakiej, gdzie zmiennymi objaśnianymi były rodzaje orientacji na klienta (oparte na wartości klienta oraz podejście wykonawcze), natomiast zmiennymi objaśniającymi poszczególne komponenty postawy proinnowacyjnej menedżerów (tabela 1.7.4).

**Tabela 1.7.4.**

Determinanty orientacji na klienta (N = 204)

	b*	Bł. std. z b*	t(201)	p
Podejście oparte na wartości klienta R <sup>2</sup> = 0,23				
W. wolny			7,26	0,00
Nie lubię stać w miejscu	0,33	0,07	4,48	0,00
Najczęściej posługuję się nowoczesnymi technologiami w komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej (aplikacje, media społecznościowe)	0,21	0,07	2,94	0,00
Podejście wykonawcze R <sup>2</sup> = 0,21				
W. wolny			7,99	0,00
Najczęściej posługuję się nowoczesnymi technologiami w komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej (aplikacje, media społecznościowe)	0,23	0,09	2,57	0,01
Systematycznie poszerzam wiedzę dot. stylów zarządzania przedsiębiorstwem	0,20	0,09	2,19	0,03
Na bieżąco śledzę udoskonalenia i innowacje, które dotyczą branży, w której pracuję	0,21	0,11	2,01	0,04

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W wyniku przeprowadzonej analizy okazało się, że najsilniejszą determinantą orientacji opartej na wartościach jest komponent emocjonalny („nie lubię stać w miejscu”). Ponadto na orientację wpływa w sposób istotny statystycznie również aspekt behawioralny („najczęściej posługuję się nowoczesnymi technologiami w komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej”).

W przypadku podejścia wykonawczego najważniejszą determinantą okazał się komponent behawioralny dotyczący posługiwania się nowoczesnymi technologiami. Ważnym i istotnym statystycznie komponentem decydującym o podejściu wykonawczym jest także komponent poznawczy dotyczący wiedzy o stylach zarządzania w przedsiębiorstwie oraz sytuacji w branży.

Warto zauważyć, że w przypadku obu modeli wartość R<sup>2</sup> jest stosunkowo niska, oscylująca wokół 20%. Być może wynika to z faktu, że przyjęta przez menedżera orientacja na klienta jest wypadkową wielu kwestii. O jej charakterze decydują zarówno sytuacja rynkowa przedsiębiorstwa, organizacyjne zasoby, jak i predyspozycje menedżera. W powyższej analizie uwzględniony został zaledwie ostatni z tych czynników, stąd model może być jedynie w części wyjaśniony przez zmienne objaśniające.

## Podsumowanie

Jak pokazują wyniki przeprowadzonej analizy, podejście do orientacji na klienta opartej na wartości najbardziej determinuje twierdzenia: „nie lubię stać w miejscu” oraz „najczęściej posługuję się nowoczesnymi technologiami”. Podejście wykonawcze w orientacji na klienta najbardziej determinuje twierdzenia: „na bieżąco śledzę udoskonalenia i innowacje dotyczące branży, w której pracuję”; „systematycznie podnoszę wiedzę dot. stylów zarządzania przedsiębiorstwem”; „najczęściej posługuję się nowoczesnymi technologiami w komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej (aplikacje, media społecznościowe)”. Na podstawie wyników trudno jest znaleźć jednoznaczność związków pomiędzy postawą proinnowacyjną menedżera a zorientowaniem na klienta, można natomiast dostrzec pewne prawidłowości. W orientacji zorientowanej na wartości wyodrębnia się czynnik emocjonalny „nie lubię stać w miejscu” oznaczający chęć zmiany i dążenie do tej zmiany. Orientacja na klienta oparta na wartości oznacza ciągłe poszukiwanie rozwiązań dostarczających nową wartość. Ważne jest tu osiągnięcie określonego poziomu elastyczności przedsiębiorstwa polegającej na dostosowywaniu każdego z elementów łańcucha wartości do zmieniających się potrzeb klientów oraz doskonaleniu systemu informacyjnego ważnego z perspektywy budowania i utrzymywania relacji z klientami<sup>25</sup>. Dla osiągnięcia takiego stanu rzeczy ważny jest przywódca dynamiczny, przygotowany na zmienność warunków otoczenia, a tym samym dopuszczający dynamikę przedsiębiorstwa w środowisku zmian. Jedynie otwartość przedsiębiorcy na nowe rozwiązania przejawiające się umiejętnością uczenia się, gotowością do podejmowania ryzyka, krytycyzmem wobec zaistniałych schematów postępowania<sup>26</sup> jest warunkiem dostarczania coraz to nowych wartości dla klienta. Podejście wykonawcze w orientacji na klienta najbardziej determinują twierdzenia będące komponentami postaw na poziomie wiedzy: „na bieżąco śledzę udoskonalenia i innowacje, dotyczące branży, w której pracuję” oraz „systematycznie poszerzam wiedzę dot. stylów zarządzania przedsiębiorstwem”. Wskazane elementy postawy proinnowacyjnej menedżerów doskonale się wpisują w istotę orientacji na klienta w podejściu wykonawczym polegającej na wypracowaniu przez przedsiębiorstwo procesów i działań pozwalających na realizację celów organizacji wynikających z budowania więzi z klientami. W tych działaniach mieszczą się systemy obsługi klienta, komunikacja z klientami, badania rynku, procesy decyzyjne oraz kierowanie zadaniami wynikającymi z interakcji z rynkami docelowymi.

<sup>25</sup> J.S. Jeong, P. Hong, *Customer Orientation and Performance Outcomes in Supply Chain Management*, “Journal of Enterprise Information Management” 2007, vol. 20, no. 5, s. 578–594.

<sup>26</sup> J. Tokar, *Kreatywność i postawa proinnowacyjna w budowaniu wartości klienta*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 1980, s. 508–510; J. Targalski, A. Francik, *op.cit.*, s. 207.

Zarówno podejście wykonawcze, jak i oparte na wartości determinowane są twierdzeniem „najczęściej posługuję się nowoczesnymi technologiami w komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej (aplikacje, media społecznościowe)”. Oznacza to, że ukierunkowanie na nowe potrzeby i wyzwania rynków docelowych (klientów) jest domeną menedżerów akceptujących i wykorzystujących nowoczesne rozwiązania. Przeprowadzona analiza nie pozwala na jednoznaczność wnioskowania – zależności nie są dookreślone, a jedynie symptomatyczne. Ukazują jednak pewne prawidłowości i determinują potrzebę dalszej eksploracji badanej problematyki.

## Bibliografia

- Capon N., Farley J., Hulbert J., Lei D., *In Search of Excellence Ten Years Later: Strategy and Organization Do Matter*, “Management Decision” 1991, vol. 29, no. 4.
- Dmour H.H., Ahmad Amin E.B., *The Effect of Market Orientation on Service Innovation: A Study on the Information and Communication Technology Sector in Jordan*, “International Journal of Humanities and Social Science” 2012, vol. 19, no. 2.
- Dobiegała-Korona B., *Strategie innowacji w budowie kapitału klienta*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), Poltext, Warszawa 2010.
- Domínguez-Escrig E., Mallen-Broch F.F., Lapedra-Alcamí R., Chiva-Gómez R., *The Influence of Leaders’ Stewardship Behavior on Innovation Success. The Mediating Effect of Radical Innovation*, “Journal of Business Ethics” 2017, vol. 159.
- Donaldson B., *Customer Driven Organizations Can Smile*, Proceedings of the Annual Conference of the Marketing Education Group, 1, Loughborough University Business School, Loughborough 1995.
- Ford D., Paladino A., *Enabling Innovation through Strategic Synergies*, “Journal of Product Innovation Management” 2013, vol. 30, no. 6.
- Ganesan S., *Determinants of Long-term Orientation in Buyer-seller Relationships*, “Journal of Marketing” 1994, vol. 58 (April).
- Gebhardt G.F., Carpenter G.S., Sherry J.F. Jr., *Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation*, “Journal of Marketing” 2006, vol. 70, no. 4.
- Gordon I.H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.
- Hall D., *The Hallmarks for Successful Business*, Mercury Books, London 1992.
- Julian C.C., O’Cass A., *Examining the Internal-external Determinants of International Joint Venture (IJV) Marketing Performance in Thailand*, “Australasian Marketing Journal” 2002, vol. 10, no. 2.
- Kankam-Kwarteng C., Donkor J., Acheampong S., *Measuring Performance of SMEs Service Firms Customer Orientation and Service Innovation Approach*, “Journal of Management Research” 2018, vol. 19, no. 2.
- Karaszewski R., Skrzypczyńska K., *Przywództwo w biznesie*, TNOiK, Toruń 2016.
- Keng C.J., Huang T.L., Zheng L.J., Hsu M.K., *Modeling Service Encounters and Customer Experiential Value in Retailing. An Empirical Investigation of Shopping Mall Customers in Taiwan*, “International Journal of Service Industry Management” 2007, vol. 18, no. 4.
- Kirca A.H., Jayachandran S., Bearden W.O., *Market Orientation: A Meta-analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance*, “Journal of Marketing” 2005, vol. 69, no. 2.

- Kohli A., Jaworski B., *Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications*, "Journal of Marketing" 1990, vol. 54 (April).
- Mazurek-Lopacinska K., *Orientacja na klienta*, PWE, Warszawa 2011.
- Park C., Oh C.H., Kasim A., *Market Challenges, Learning and Customer Orientation, and Innovativeness in IJVs*, "International Marketing Review" 2017, vol. 34, no. 6.
- Saarijarvi H., Kuusela H., Neilimo K., Narvanen E., *Disentangling Customer Orientation – Executive Perspective*, "Business Process Management Journal" 2014, vol. 20, no. 5.
- Sanchez-Fernandez R., Iniesta-Bonillo M.A., *The Concept of Perceived Value: A Systematic Review of the Research*, "Marketing Theory" 2007, vol. 7, no. 4.
- Sheth J.N., Sisodia R.S., Sharma A., *The Antecedents and Consequences of Customer-centric Marketing*, "Academy of Marketing Science" 2000, vol. 28, no. 1.
- Shiaw-Tong H., May-Chiun L., Abang Azlan N., Ramayah T., *Determinants of Innovation Performance among SMEs: Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation. Global Business and Management Research*, "An International Journal" 2018, vol. 10, no. 2.
- Shin S., Damon Aiken K., *The Mediating Role of Marketing Capability: Evidence from Korean Companies*, "Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics" 2012, vol. 24, no. 4.
- Targalski J., Francik A., *Innowacyjność przedsiębiorstw – aspekty makro- i mikroekonomiczne*, „Studia i Prace Wydziału Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, UE w Krakowie” 2007, nr 1.
- Tokar J., *Kreatywność i postawa proinnowacyjna w budowaniu wartości klienta*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 1980.