

Piotr Grocholiński

University of Lodz

Faculty of Economics and Sociology

Department of Economic Mechanisms

e-mail: piotr.grocholinski@uni.lodz.pl

Rosnąca rola klientocentryczności w rozwoju koncepcji biznesowych

The growing role of customer-centricity in business concept development

Customer-centricity – a concept, a trend or an absolute must-have in a modern consumer market? The answer may seem clear, and that no further profound reflections are required. However, it is impossible to specify unambiguously the criteria that should be met by an organization to be considered a customer-centric enterprise.

This doubt stimulated the analysis of the available sources in which numerous authors have taken up the topic of the customer and his strategic importance for supporting a wide range of businesses. I focus on five different business concepts that combine a qualitative approach to the customer. The article attempts to define the concept of customer-centricity, and I identify five different qualities that should be met by an organization so that it may call itself “customer-centric”.

Keywords: customer relationship, marketing strategy, competition, differentiation, firms and development

JEL Classification: M30, M31, L11, L15, O12

1. Wprowadzenie

Relacje pomiędzy konsumentem a firmą przechodzą nieustanną transformację opartą na zmianach ekonomicznych, trendach społecznych, takich jak zwiększająca się długość życia, wzrastający poziom świadomości konsumentów, zmiany spo-

sobów konsumpcji oraz komunikowania się, rozwój i implementacja nowych technologii i produktów nowej generacji, ewolucja systemu wartości konsumentów (jakość życia, zdrowie, wygląd) oraz stosowanie przez firmy nowych modeli biznesowych w celu generowania wartości dla klientów i akcjonariuszy (Leggett, 2018). Jednym ze sposobów przejścia firmy przez tę transformację jest wdrożenie koncepcji zwanej klientocentrycznością (Gaurav i Shainesh, 2017). Termin ten wywodzi się z orientacji rynkowej i polega na skoncentrowaniu wszystkich obszarów działania firmy – strategii, struktury i oferty – wokół klienta (Fader, 2012; Simon, van den Driest i Wilms, 2016). Osoby zatrudnione w firmie o podejściu nastawionym na klienta są w stanie zrozumieć jego obecne potrzeby i przewidzieć przyszłe, a co więcej na tej podstawie potrafią stworzyć wartość ekonomiczną lub funkcjonalną zarówno dla klienta, jak i dla organizacji (Fader, 2012).

Opracowano wiele badań i publikacji, w których próbowano doprecyzować koncepcję klientocentryczności i jej elementy składowe (Fader, 2012; Galbraith, 2005; van den Hemel i Rademakers, 2016; Parasuraman i Grewal, 2000; Zafer, 2015). Jednakże wciąż brakuje wspólnej definicji, która łączyłaby praktykę biznesową z nauką. Nie sposób jednoznacznie określić kryteriów, które powinna spełnić organizacja, aby postrzegano ją jako przedsiębiorstwo klientocentryczne.

Artykuł ma charakter przeglądowy, a jego celem jest prezentacja efektów analizy koncepcji biznesowych, które uwzględniały koncentrację na kliencie jako jeden z ważnych obszarów działania przedsiębiorstwa. Wybrano wyłącznie te koncepcje biznesowe, które stawiają klienta w centralnym punkcie strategii przedsiębiorstwa. Efektem prezentowanej analizy ma być próba zdefiniowania zakresu pojęcia klientocentryczności poprzez wskazanie jej kluczowych cech, elementów składowych oraz opracowanie założeń do przyszłych badań empirycznych z przedsiębiorcami.

2. Geneza

Koncentracja na kliencie jest przedmiotem badań zarówno nauki, jak i biznesu już od ponad sześćdziesięciu lat (Shah, Rust, Parasuraman, Staelin i Day, 2006). Pierwsze wzmianki dotyczące orientacji na kliencie, będące fundamentem orientacji rynkowej, odnajdujemy w pracach klasyków strategii i marketingu (Drucker, 1954; Levitt, 1960; Kotler, 1967). Pojęcie „klientocentryczność” zostało użyte po raz pierwszy w 1960 roku przez Lestera Wundermana, który był pionierem komunikacji bezpośredniej z klientami (*direct mailing*). Od tego czasu termin ten pojawia się w wielu sektorach biznesu oraz nauki jako sposób na odejście od zorientowania na produkt, zwanego produktocentrycznością, które funkcjonuje od czasów rewolucji przemysłowej. Produktocentryczność zakłada stworzenie produktu, wypromowanie go i sprzedaż (Fang, Palmatier i Steenkamp, 2008). Natomiast w czasach współczesnych

[a]by skutecznie konkurować, firmy muszą przejść od strategii oferowania produktów (push product) i zorientowania na dochodowość produktu do budowania długoterminowych relacji z klientami i dochodowości klienta (Rust, Moonman i Bhalla, 2010, s. 1).

Peter Drucker w książce *The Practice of Management* (1954) stwierdził, że „to klient decyduje o tym, jak ma wyglądać firma”. Podkreślał również, że marketing i innowacje to główne źródła odkrywania oczekiwań klienta i odpowiedzi na realia rynku. Philip Kotler (1967) wskazywał pojęcie zarządzania relacjami z klientem jako źródło rentowności firmy. Jego zdaniem, produkt lub usługa to odpowiedź firmy na konkretny problem lub potrzebę konsumenta. Z kolei Theodore Levitt (1960) proponował, by firma nie skupiała się tylko na sprzedaży produktów, ale raczej na zaspokajaniu potrzeb klientów.

Celem każdego przedsiębiorcy jest maksymalizowanie zysków w długim terminie (Fader, 2012). Historia pokazuje jednak, że obok zysków, w zależności od uwarunkowań rynkowych, przedsiębiorstwa przyjmowały też inne cele, takie jak: maksymalizacja przychodów, udziałów w rynku, przeprowadzenie w konkretnym segmencie (Jaworski, Kohli i Sarin, 2020; Kohli i Jaworski, 1990; Narver i Slater, 1990). Bez względu na przyjęty cel, skala trudności w jego osiągnięciu na przestrzeni lat stale rosła, gdyż zmieniały się uwarunkowania rynkowe, tj.: oczekiwania konsumentów, ich wiedza oraz wymagania co do firmy i oferowanego rozwiązania, szybkość wdrażania nowych technologii oraz łatwość kopiowania rozwiązań, możliwość produkowania i sprzedawania produktów z dowolnego miejsca na świecie.

Analiza literatury pozwoliła wskazać te koncepcje biznesowe, które wykorzystywały koncentrację na kliencie w celu poznania jego potrzeb i preferencji oraz dostosowania do nich strategii rynkowych. Do tego rodzaju koncepcji, w ramach których rozpoczęto analizę potrzeb klienta jako głównego odbiorcy produktów i usług, należały rozwijające się od lat 80. XX wieku orientacja rynkowa oraz całościowe zarządzanie jakością. Podejście to zostało zintensyfikowane w latach 90. poprzez wykorzystanie technologii do zwiększenia satysfakcji i lojalności klientów dzięki koncepcji zarządzania relacjami (Customer Relationship Management, CRM), a następnie koncentracji na emocjonalnym zaangażowaniu klienta w ramach zarządzania doświadczeniami, aż po klientocentryczność, która korzysta z wcześniej zgromadzonych doświadczeń, ujmując znacznie szerzej potrzebne zmiany wewnętrzne i zewnętrzne firmy. Wymienione koncepcje są charakteryzowane w kolejnych częściach artykułu.

3. Orientacja rynkowa

Koncentracja na kliencie i na jego potrzebach była zwykle elementem dyskusji, a nie praktyką realizowaną przez kadrę zarządzającą przedsiębiorstwem (Day, 1994). Zmiany nastąpiły za sprawą orientacji rynkowej, która uwzględniła per-

spektywę klienta i otoczenia zewnętrznego do budowania przewagi konkurencyjnej (Kohli i Jaworski, 1990; Narver i Slater, 1990).

W literaturze orientacja rynkowa definiowana była w następujący sposób:

Firma jest zorientowana rynkowo, kiedy jej kultura organizacyjna jest ukierunkowana na ciągłe tworzenie wyjątkowej wartości dla klienta (Stanley, Slater i Narver, 1994, s. 22).

Zestaw wartości i zachowań, które stawiają interes klienta na pierwszym miejscu (Deshpandé, Farley i Webster, 1993, s. 27).

Zdolność do pozyskiwania i przetwarzania informacji o kliencie i konkurencji (Kohli i Jaworski, 1990, s. 21).

Wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa do tworzenia najwyższej wartości dla klienta (Narver i Slater, 1990, s. 21).

Elementami składowymi orientacji rynkowej są:

- (1) Podejście do klienta – koncentracja na kliencie jako centralnym punkcie działalności firmy. Dzięki niej przedsiębiorstwa mogły przewidywać obecne i przyszłe potrzeby klienta, aby na tej podstawie oferować dopasowane produkty i usługi. W ten sposób zwiększano postrzeganą wartość oferowanych produktów, zyskując usatysfakcjonowanych i lojalnych klientów (Jaworski i Kohli, 1993; Kirca, Jayachandran i Bearden, 2005).
- (2) Analiza kluczowych konkurentów – krok w kierunku uzyskania przewagi konkurencyjnej. Firma analizuje obecnych i przyszłych konkurentów w celu przewidzenia ich potencjalnych działań oraz wyróżnienia się względem ich oferty. Klient kupujący produkt lub usługę musi widzieć różnicę między ofertą firmy a jej konkurencji (Day, 1994).
- (3) Podejście do organizacji i pracownika – bezpośrednie zaangażowanie kierownictwa we wprowadzanie procesów wewnętrznych, które umożliwia wdrożenie odpowiedniej kultury organizacyjnej oraz monitoring efektów (Narver i Slater, 1990). Wewnętrzne zorganizowanie opiera się na zmianie w sposobie funkcjonowania i organizacji poszczególnych komórek w celu wymiany informacji o kliencie. Na bazie tych informacji oraz współpracy pomiędzy jednostkami tworzone były produkty i usługi (Homburg i Pflesser, 2000).
- (4) Podejście do efektów finansowych – zestaw wskaźników do oceny wyników biznesowych: zwrot z inwestycji, zyski, wielkość sprzedaży, udział w rynku i wzrost sprzedaży (Kohli i Jaworski, 1990; Narver i Slater, 1990).

Badania empiryczne potwierdzają, że orientacja rynkowa ma bezpośredni wpływ na dochodowość firmy (Jaworski i Kohli, 1993; Kirca i in., 2005; Kohli i Jaworski, 1990; Narver i Slater, 1990).

4. Całościowe zarządzanie jakością (TQM)

Wraz z rozwojem orientacji rynkowej konstituowało się także inne podejście wywodzące się z produkcji, które nazywano strategicznym zarządzaniem jakością (Total Quality Management, TQM). TQM stało się jedną z wiodących teorii zarządzania w Ameryce w latach 80., gdzie odczuwano międzynarodową presję konkurencyjną (Easton, 1993). Teoria ta zakładała zorganizowanie wewnątrz firmy w taki sposób, aby mogła ona dostarczać klientowi najwyższą jakość i niezawodność (Wang, Chen i Chen, 2012). W dłuższej perspektywie poprawa jakości ma relatywnie największy wpływ na wzrost biznesu i udziałów w rynku. Nawet jeśli w krótkim terminie wysoka jakość wpłynie na wzrost kosztów, to w długim okresie zostanie on skompensowany przez większe przychody (Buzzell i Gale, 1987).

Wiele definicji TQM jest zakotwiczonych w koncepcji satysfakcji klienta, a sam klient jest definiowany jako ostateczny arbiter jakości (Garvin, 1987):

kluczowe elementy TQM to koncentracja na kliencie, kluczowa rola przywództwa oraz znaczenie szerokiego zaangażowania pracowników (Morfaw, 2009, s. 3–4);

jakość nie jest tylko technicznym, ale raczej organizacyjnym fenomenem (Payne i Frow, 2005);

w konkurencyjnym środowisku rynkowym jakość jest uważana za podstawowy warunek konsumpcji (Oliver, 1999, s. 33–43).

TQM w latach 90. stał się jedną ze strategii konkurencyjnych wdrażanych na całym świecie. Wzrost konkurencyjności w metodzie TQM możliwy jest dzięki zaangażowaniu pracowników w procesy decyzyjne, współdziałaniu zespołów, silnej orientacji na obsługę klienta, a także współdzieleniu wartości, jasnemu określeniu priorytetów oraz dążeniu do ciągłego uczenia się i rozwoju (Garvin, 1987; Easton, 1993; Gentile, Spiller i Nozi, 2007; Handfield i Melnyk, 1998; Payne i Frow, 2005; Wang i in., 2012).

Według Pine'a i Gilmore'a (2013) TQM charakteryzuje się czterema cechami, którymi są:

- (1) współpraca – zapewnienie klientom pożądaných usług i produktów oraz maksymalny zwrot z inwestycji poprzez indywidualne zaangażowanie i odpowiedzialność każdego pracownika oraz wspólne dążenie do rozwoju procesów w firmie;
- (2) jakość – najważniejszym celem firmy jest osiągnięcie najwyższej jakości w dostarczaniu właściwych produktów we właściwym miejscu, czasie oraz we właściwej cenie, aby odpowiedzieć na potrzeby klientów i pozostać konkurencyjnym na rynku;
- (3) zarządzanie – najwyższe kierownictwo jest odpowiedzialne za krzewienie kultury ciągłego doskonalenia poprzez komunikowanie filozofii biznesowej, wizji, celów i zadań wszystkim pracownikom oraz klientom;

- (4) wynik – celem jest poprawa jakości produktów, procesów i usług jako metoda osiągnięcia światowej klasy wyników. Powszechnie przyjmuje się, że jakość produktu jest głównym czynnikiem rozwoju trwałej przewagi konkurencyjnej.

5. Zarządzanie relacjami z klientem – CRM

Od lat 90. obserwuje się zasadniczy przełom w marketingu – zarówno w teorii, jak i w praktyce. Dotychczasową orientację na produkt oraz stworzoną przez J. McCarthy'ego koncepcję marketingu uwzględniającą 4 kluczowe obszary działania przedsiębiorstwa – produkt, cenę, dystrybucję i promocję, za pomocą których przedsiębiorstwa mogą oddziaływać na rynek – uznano za niewystarczające w kontekście rozwoju konkurencji, wymagań klienta oraz technologii (Palmer, 1994). Za kluczowy aspekt budowania zyskowności firmy uznano relację firma–klient. Budowanie takich relacji opierało się na rosnącym partnerstwie i powiązaniu obu stron dzięki zastąpieniu „monologu” przedsiębiorstwa „dialogiem” nastawionym na identyfikowanie wartości poszukiwanej przez klientów. Firmy zaczęły postrzegać budowanie relacji z klientami jako czynnik ważniejszy od pozyskiwania nowych klientów (Payne i Frow, 2005). Zafer (2015) definiuje marketing relacji jako strategiczne zarządzanie wszystkimi relacjami pomiędzy przedsiębiorstwem a interesariuszami.

Zarządzanie relacjami z klientami (CRM) w literaturze definiowano w następujący sposób:

CRM stanowi podejście zorientowane na zapewnienie wartości dla akcjonariuszy poprzez budowanie odpowiednich relacji z klientami i segmentami klientów (Payne i Frow, 2005, s. 168);

kompleksowa strategia i proces pozyskiwania, utrzymywania i współpracy z wybranymi klientami w celu stworzenia najwyższej wartości dla firmy i klienta (Parvatiyar i Sheth, 2001, s. 5);

CRM jest strategią biznesową opartą na IT, której rezultatem jest optymalizacja rentowności, przychodów i satysfakcji klienta poprzez organizowanie się wokół segmentów klientów, wspieranie zachowań satysfakcjonujących klienta i wdrażanie procesów zorientowanych na klienta (*Reaping Business Rewards from CRM...*, 2004, s. 14)

Analiza literatury pozwoliła wyróżnić 4 kluczowe filary CRM:

- (1) Budowanie lojalności i satysfakcji klienta – według Reichhelda (1996) satysfakcja ma bezpośredni wpływ na lojalność klientów, a ta z kolei na wyniki firmy. Zadaniem CRM jest zatem wspieranie działań służących utrzymaniu wysokiej satysfakcji klienta i budowaniu lojalności. Według Fadera (2012) sam CRM może jednak w tym przypadku nie wystarczyć,

gdyż utrzymanie lojalności w stosunku do określonej marki jest warunkowane utrzymaniem innowacyjności i atrakcyjności w zakresie oferowanych produktów i usług.

- (2) Integracja komunikacji – CRM jako źródło komunikacji zarządzającego interakcją z klientem we wszystkich punktach styku klienta z firmą: komunikacja, konfiguracja oferty, zamawianie, reklamacje, sprzedaż produktów. Umożliwia ona bezpośredni kontakt z klientem zarówno przy użyciu tradycyjnych, jak i nowych technologii (Ellatif, 2007). Ten obszar w największym stopniu wpływa na kształtowanie właściwych relacji z klientami.
- (3) Wykorzystanie technologii – polega na efektywnym wykorzystaniu bazy danych i aplikacji do gromadzenia oraz przetwarzania informacji w celu podejmowania kluczowych decyzji (Crosby, 2002). CRM powinien bazować na technologii i być przede wszystkim spójny z całościową strategią biznesową przedsiębiorstwa oraz pomagać biznesowi wykorzystywać technologię i zasoby ludzkie w celu uzyskania wglądu w zachowania klientów i ich wartość (Ellatif, 2007; Shah i in., 2006).
- (4) Zwiększenie rentowności – kluczowym zadaniem CRM jest zwiększenie przychodów poprzez intensyfikację pożądaných zachowań klientów oraz obniżenie kosztów (np. kosztów akwizycji) (Shah i in., 2006). Aby osiągnąć ten cel, firma musi wzmocnić relacje z klientem.

6. Zarządzanie doświadczeniami klienta

Wejście w XXI wiek zwiększyło wymagania i presję konkurencyjną. Ponadto konsument XXI wieku jest bardziej wymagający, posiada wiedzę, dostęp do informacji, wyjątkową łatwość porównania produktu lub usługi. Jest świadomy swych potrzeb i preferencji. Oczekuje zindywidualizowanego podejścia, wpływu na ofertę oraz opieki ze strony firmy. W efekcie budowanie relacji z klientami stało się bardziej złożone (Pine i Gilmore, 2013). Coraz trudniej różnicować ofertę, gdyż produkty i usługi stają się do siebie podobne, a klienci są bardziej wymagający i szukają oferty, która zapewni im maksymalną wartość (Gentile i in., 2007). W efekcie tych zmian teoria racjonalnego wyboru, przyjmowana za podstawę wysuwania tak koncepcji ekonomicznych, jak i biznesowych, została uzupełniona o nowy nurt marketingu doświadczeń, uwzględniający składniki niematerialne i wartość emocjonalną dla klientów (Pine i Gilmore, 2013). W ten sposób powstała koncepcja zarządzania doświadczeniami klienta, która łączy emocjonalne i funkcjonalne elementy oferty firmy w celu zapewniania odbiorcom produktów i usług wyjątkowych doświadczeń (Pine i Gilmore, 2013). Znaczenie zarządzania doświadczeniami klienta ilustrują poniższe stwierdzenia:

Doświadczenie klienta to wewnętrzna i subiektywna reakcja, jaką klienci mają na każdy bezpośredni lub pośredni kontakt z firmą. Bezpośredni kontakt zazwyczaj występuje w trakcie zakupu, użytkowania i świadczenia usług i jest zwykle inicjowany przez klienta. Kontakt pośredni najczęściej obejmuje nieplanowane

spotkania z przedstawicielami produktów, usług lub marek firmy i przybiera formę ustnych rekomendacji lub krytyki, reklam, wiadomości, recenzji i tak dalej (Meyer i Schwager, 2007, s. 118).

Aby organizacje mogły konkurować, zapewniając klientom satysfakcjonujące doświadczenie, muszą zaaranżować wszystkie miejsca interakcji, które ludzie spotkają w procesie zakupowym (Berry, Carbone i Haeckel, 2002, s. 5).

Doświadczenie klienta pochodzi z zestawu interakcji między klientem a produktem, firmą lub częścią jej organizacji, które prowokują do działania. To doświadczenie jest ściśle osobiste i zakłada zaangażowanie klienta na różnych poziomach (racjonalnym, emocjonalnym, sensorycznym, fizycznym i duchowym) (Gentile i in., 2007, s. 397).

Z kolei Oliver (1999) definiuje zarządzanie doświadczeniami klienta jako zarządzanie wszystkimi punktami interakcji, które klient napotyka podczas ścieżki związanej z korzystaniem z konkretnego produktu lub usługi w trakcie procesu zakupowego. Głównym celem zarządzania doświadczeniami klienta jest wygoda oraz zapewnienie pozytywnego odczucia we wszystkich miejscach jego kontaktu z firmą (Payne i Frow, 2005; Fader, 2012; Galbraith, 2005). Punktem wyjścia do budowania interakcji klient–firma jest holistyczne doświadczenie obejmujące cały proces zakupowy i obsługę posprzedażową (Carù i Cova, 2003). W takim procesie występuje wiele kanałów interakcji, atmosfera handlowa, asortyment, cena i promocje, w tym programy lojalnościowe (Lee, Sridhar, Henderson i Palmatier, 2015). Doświadczenia stanowią wewnętrzne przeżycie, przez co mogą stać się unikatowym, osobistym, niezapomnianym i trwałym doznaniem. Doświadczenia nie powstają spontanicznie, lecz są efektem oddziaływania przedsiębiorstw na konsumentów, a produkty i usługi są wykorzystywane jako nośniki doznań. Zaprojektowanie procesu zakupowego oraz doświadczeń tak, aby łączyły korzyści funkcjonalne i emocjonalne, tworzy przewagę konkurencyjną trudną do skopiowania przez konkurentów (Lee i in., 2015). Doświadczenie klienta powinno być tworzone w taki sposób, aby przyczyniało się do budowania wartości dla niego i samej firmy (Peppers i Rogers, 2016).

Peppers i Rogers (2016) definiują doświadczenie klienta jako sumę zindywidualizowanych interakcji z produktem lub firmą na przestrzeni czasu. Wskazują 5 elementów kluczowych dla budowania pozytywnego doświadczenia klienta:

- (1) indywidualizacja – myślenie o kliencie jako jednostce w celu zapewnienia zindywidualizowanego doznania lub doświadczeń;
- (2) interakcja – uproszczenie procesu uzyskiwania informacji, porównywania produktów lub usług, zapewnienie łatwości ich kupowania i korzystania z nich poprzez dopasowanie kanałów dystrybucji i komunikacji;
- (3) bezpośredni kontakt – stawianie na bezpośredni kontakt i na sposób, w jaki angażowani są klienci we wszystkich kanałach dystrybucji i komunikacji;
- (4) rejestrowanie preferencji klienta – posiadanie wiedzy o tym, czego klient do tej pory poszukiwał, co analizował i wybierał; zapewnienie łatwego powrotu do preferowanej konfiguracji;

- (5) integracja kanałów dystrybucji – zintegrowanie wszystkich kanałów dystrybucji w celu zapewnienia podobnego doświadczenia bez względu na rodzaj wykorzystywanego przez klienta kanału.

7. Klientocentryczność

Trudno jest budować relacje w erze cyfrowej rewolucji, gdy produkty, kanały interakcji, procesy i sposoby komunikacji kształtuje technologia, a kontakt bezpośredni jest ograniczony do minimum. Nowe technologie, takie jak sztuczna inteligencja, wirtualna rzeczywistość, robotyzacja zmieniają sposób funkcjonowania firm i oferowania produktów, znacząco wpływając na interakcje i wygodę klienta, podnosząc jednocześnie efektywność procesów. Przez umieszczenie klientów w centrum strategii organizacji liderzy mogą skupić się na ogólnej transformacji cyfrowej i nadać jej kierunek oraz dążyć do opracowania modelu, który koncentruje się na pomocy klientom w rozpoznawaniu i maksymalizacji wartości zakupionych produktów i usług (Sharma, Kwan, i Gill, 2019).

Klientocentryczność to element strategii przedsiębiorstwa zmagającego się z wyzwaniem XXI wieku. W literaturze klientocentryczność definiowana jest jako:

Klientocentryczna firma jest zorganizowana wokół segmentów klientów. Informacja w takiej firmie jest zbierana, a zyski mierzone wokół kategorii klienta (Galbraith, 2002, s. 5).

Strategia biznesowa, która stawia klientów w centrum wszystkich działań organizacji. Głównym celem tej strategii jest odkrycie, zrozumienie i zaspokojenie potrzeb najbardziej dochodowych klientów (Fader, 2012, s. 23).

Klientocentryczna kultura powoduje, że pracownicy są adwokatami klienta i chętnie dzielą się wszystkimi informacjami ze swoimi współpracownikami, aby firma jako całość mogła lepiej odpowiadać na potrzeby klientów (Shah i in., 2006, s. 115).

Klientocentryczna transformacja firmy wykorzystywana jest jako sposób na tworzenie przewagi konkurencyjnej. Według Fadera (2012), ponad 30% firm z listy Fortune 500 zadeklarowało podjęcie klientocentrycznej transformacji. Są wśród nich między innymi: Intel, Dell, IBM i American Express. Dzieje się tak, ponieważ zorientowanie na klienta umożliwia osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, która jest trwała i trudna do skopiowania przez konkurencję (Shah i in., 2006, s. 115).

Dokonana na potrzeby niniejszego artykułu analiza literatury (Fader, 2012; Narver i Slater, 1990; Galbraith, 2005; Deshpandé, Grinstein i Ofek, 2012; Simon i in., 2016; Ambaram, 2013) prowadzi do wniosku, że transformacja firmy w kierunku klientocentryczności wymaga działań w czterech kluczowych obszarach:

- (1) Kultura organizacyjna i strategia – celem takiej kultury jest stworzenie i demonstrowanie przekonań i wartości, odzwierciedlających filozofię, zgodnie z którą wszystkie decyzje podejmowane w organizacji biorą pod

uwagę interes klienta (Fader, 2012). Właściciele, menedżerowie, pracownicy oraz interesariusze, w oparciu o wiedzę o kliencie, dążą do rozwinięcia zyskowego przedsiębiorstwa (Deshpandé i in., 2012). Postawienie klienta w centrum jest priorytetem każdej jednostki, nie jest to wyłącznie rola wybranych jednostek komunikacji czy marketingu (Simon i in., 2016). Taką kulturę cechuje: umocowanie pracowników do działania w interesie klienta, wspólna odpowiedzialność wszystkich jednostek oraz współpraca (Ambaram, 2013). Istotne jest również zaangażowanie kierownictwa, w tym kierownictwa średniego szczebla, do dawania przykładu i wyznaczania tempa zmian (Shah i in., 2006). Efekty postawienia klienta w centrum zainteresowań całej firmy umożliwiają konkurowanie w perspektywie krótkoterminowej i prosperowanie w perspektywie długoterminowej dzięki wyjątkowej wartości dostarczanej konsumentowi (Fader, 2012).

- (2) Procesy tworzenia wartości dla klienta – kluczowym elementem jest sprzężona i starannie zdefiniowana segmentacja, która ma na celu dostarczenie jak największej wartości klientom po najniższych kosztach (Galbraith, 2005). W oparciu o segmentację i dobre rozpoznanie potrzeb najbardziej wartościowych klientów firma tworzy wiarygodne, niezawodne produkty i dostarcza je w odpowiednim czasie i miejscu z uwzględnieniem efektywności kosztowej (Fader, 2012). Ważnym aspektem procesu tworzenia wartości są umiejętności przewidywania potrzeb klientów, zaangażowania różnych komórek w organizacji do projektowania i dostarczania produktów, usług i doświadczeń oraz komunikowania ich w sposób zrozumiały w różnych kanałach dystrybucji. Istotna jest również umiejętność połączenia danych o klientach i otrzymywanej od nich informacji zwrotnej w celu stworzenia całościowego doświadczenia zakupowego we wszystkich punktach interakcji, z których korzysta klient (Simon i in., 2016). Spowoduje to zapewnienie wygodnych zakupów, wymagających mniej czasu i wysiłku, co sprawia, że klienci wracają (Zafer, 2015). Ludzie w organizacji klientocentrycznej ciągle zadają sobie pytanie, jak można poprawić decyzje i działania, aby zwiększyć wartość, jaką dostarczają klientowi (Fader, 2012).
- (3) Wykorzystanie nowych technologii – klientocentryczność wymaga inwestycji w nowe technologie, które pozwalają zdobywać i przetwarzać dane klientów, aby odkrywać ich potrzeby i oczekiwania (Fader, 2012; Brocki i Yu Zhou, 2012; Narver i Slater, 1990). Jeśli firma nie potrafi pozyskać i przetworzyć odpowiednich danych, traci przewagę konkurencyjną (Fader, 2012). Systemy informatyczne (IT) dostarczają cennych informacji o potrzebach i pragnieniach klientów oraz wskazują, jakich produktów poszukują (Kiron, Kirk Prentice i Ferguson, 2012). Technologia umożliwia też indywidualizację w zakresie oferowanych produktów i usług oraz tworzenie rozbudowanych systemów cenowych i zarządzania przychodami (Cambria, 2016). Firmy mogą zbierać dane w czasie rzeczywistym i dobrze je wykorzystywać do personalizowania każdego

aspektu doświadczenia użytkowników. W przyszłości technologia dostarczy również nowych możliwości, tj.: sztuczną inteligencję (AI), blockchain, które pozwolą jeszcze lepiej rozumieć klientów, obsługiwać ich i komunikować się z nimi oraz tworzyć modele behawioralne do personalizacji interakcji i umacniania relacji.

- (4) Wartość dla firmy – nadrzędnym celem firmy klientocentrycznej jest, podobnie jak w przypadku firmy produktocentrycznej, wygenerowanie możliwie największego zysku w długim terminie (Fader, 2012). Przejście od myślenia zorientowanego na produkt do myślenia zorientowanego na klienta implikuje potrzebę zmiany sposobu myślenia o kluczowych wskaźnikach kształtujących dochodowość firmy (Fader, 2012).

Literatura wskazuje tutaj 2 najpopularniejsze wskaźniki:

- (1) długookresowa wartość klienta (CLV), która bazuje na obliczeniu bieżącej wartości przyszłych przepływów pieniężnych związanych z klientem (Fader, 2012);
- (2) kapitał klienta (*customer equity*), który jest wynikiem zarządzania relacjami z klientami i ich lojalnością. Wskaźnik ten pozwala określić wartość tych relacji dla całej bazy klientów pod względem przyszłych przychodów. Dzięki kapitałowi klienta firma wdraża klientocentryczność i zapewnia sposób podejmowania strategicznych decyzji marketingowych i finansowych (Fader, 2012).

Bez wątpienia kluczem do inwestowania w transformację klientocentryczną jest zwrot, jaki firma osiągnie z inwestycji. Analiza literatury pokazuje, że wysoka satysfakcja klientów przekłada się na ich lojalność, dzięki czemu firmy osiągają wyższy poziom przychodów (Evanschitzky, Wangenheim i Woisetschläger, 2011; Mittal, Anderson, Sayrak i Tadikamalla, 2005), a także w mniejszym stopniu borykają się z rezygnacjami klientów (Anderson, Fornell i Mazvancheryl, 2004). Z drugiej strony wdrożenie klientocentryczności pociąga za sobą rosnące koszty, które osłabiają długoterminowe wyniki finansowe. Badanie empiryczne prowadzone przez Fadera (2012) na firmach zaliczanych do Fortune 500 w latach 1998–2010, które zmieniły swoje podejście na klientocentryczne, pokazało, że zmiana taka spowodowała zwiększenie satysfakcji klienta, ale wygenerowała również wzrost kosztów.

Przegląd literatury w zakresie dorobku naukowego i praktyk biznesowych, opisującej poszczególne koncepcje biznesowe (orientacja rynkowa, TQM, CRM, zarządzanie doświadczeniami, klientocentryczność), pozwolił na wskazanie elementów, które charakteryzują poszczególne koncepcje oraz definiują ogólne założenia klientocentryczności. Wnioski z analizy zostały zaprezentowane w Tabeli 1.

Tabela 1. Obszary i cechy organizacji skoncentrowanych na kliencie – w podziale na koncepcje biznesowe

Obszar koncentracji	Literatura	Cechy charakterystyczne organizacji skoncentrowanych na kliencie	Orientacja rynkowa	Zarządzanie przez jakość (TQM)	Zarządzanie relacjami z klientami (CRM)	Projektowanie doświadczeń klienta	Klientocentryczność	
Kultura organizacyjna i strategia	Treacy i Wiersema 1993; Day 2000; Shah i in. 2006; Deshpandé i in. 1993; Moorman i Day 2016; Galbraith 2005; Peppers i Rogers 2016; Lee i in. 2015; Hemel i Rademakers 2016;	Skoncentrowanie kultury organizacyjnej wokół klienta	x				x	
		Najwyższe kierownictwo odpowiedzialne za krzewienie kultury nastawionej na klienta		x			x	
		Integracja komórek organizacyjnych (marketing, sprzedaż, obsługa, produkt) – odejście od podejścia silosowego						x
Budowanie marki	Nadeem 2007; Torelli i in. 2012; Vargo i Lusch 2004; Rust i in. 2010; Vargo i in. 2010;	Połączenie pozycjonowania marki ze strategią koncentracji na kliencie					x	
Procesy tworzenia wartości dla klienta	Peppers i Rogers 2016; Garvin 1987; Pine i Gilmore 1998; Galbraith 2005; Lee i in. 2015; Gentile i in. 2007; Parasuraman i Grewal 2000; Hemel i Rademakers 2016; Saha i Roy 2012;	Zorganizowanie wewnętrzne organizacji, aby wybrane komórki zbierały i przetwarzały wiedzę o kliencie i na tej podstawie tworzyły produkty oraz procesy	x	x	x	x	x	
		Systematyczne zbieranie informacji zwrotnej od klienta		x	x	x	x	
		Jakość oferowanych produktów		x		x	x	
		Włączanie klienta w procesy projektowania produktów i usług oraz kluczowych procesów zakupowych i obsługowych					x	x
		Indywidualizacja oferty i doświadczenia					x	x
		Integracja komunikacji z klientem				x	x	x
Zarządzanie danymi i relacjami	Day 1994; Fader 2012; Peppers i Rogers 2016; Simon i in. 2016;	Gromadzenie i przetwarzanie danych o kliencie w celu analizy jego obecnych i przyszłych potrzeb	x		x	x	x	
		Segmentacja klientów			x	x	x	
		Rejestrowanie preferencji klienta i historii jego zachowań			x	x	x	
		Wykorzystanie technologii do gromadzenia, przetwarzania i zarządzania interakcją z klientem			x	x	x	
Wskaźniki wyników biznesowych	Fang i in. 2008; Fader 2012; Shah i in. 2006; Day 2000; Fader i in. 2005; Buzzell i Gale 1987; Kohli i Jaworski 1990;	Orientacja na maksymalizację wyników finansowych	x	x	x	x	x	
		Nowe podejście do pomiaru długoterminowej wartości dla firmy				x	x	

8. Podsumowanie

Analiza podjęta w artykule miała na celu ukazanie rosnącej roli koncentracji na kliencie jako istotnego czynnika do budowania przewagi konkurencyjnej oraz zdefiniowania zakresu pojęcia klientocentryczności poprzez wskazanie jego cech i elementów składowych oraz opracowanie założeń do przyszłych badań.

Przegląd literatury pozwolił szczegółowo przyjrzeć się pięciu wybranym koncepcjom (orientacja rynkowa, strategiczne zarządzanie jakością, zarządzanie relacjami, zarządzanie doświadczeniami, klientocentryczność), w których koncentracja na kliencie miała istotne znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Dzięki temu udało się wskazać obszary koncentracji oraz cechy, które z perspektywy wszystkich przeanalizowanych koncepcji mogą stanowić o klientocentryczności firmy.

Są to następujące elementy:

- (1) Wdrożenie klientocentryczności jest procesem obejmującym całą firmę, jej kulturę, strukturę, organizację i strategię.
- (2) Klientocentryczność powinna być połączona z marką, aby siła marki, obok produktów i usług, oddziaływała na odczucia, percepcję, opinie i doświadczenie klienta oraz wpływała na jego zachowania.
- (3) Proces tworzenia wartości dla klienta jest możliwy dzięki zbieraniu i przetwarzaniu informacji o kliencie we wszystkich miejscach interakcji oraz dzieleniu się uzyskaną w ten sposób wiedzą w organizacji, aby lepiej odpowiadać na potrzeby klientów.
- (4) Efektywna segmentacja i wykorzystanie danych o kliencie jest kluczem do zindywidualizowanego podejścia, które stanowi podstawę klientocentryczności.
- (5) Koncentracja na kliencie wymaga przyjęcia właściwych wskaźników biznesowych, które pozwalają diagnozować źródła rentowości oraz monitorować i korygować efekty działań firmy w długim okresie.

Dzięki tym obszarom można wyraźnie dostrzec, że wdrożenie klientocentryczności jest złożone i wymaga podjęcia przez organizację strategicznych decyzji i działań w wielu obszarach funkcjonowania. Zdefiniowanie organizacji klientocentrycznej wymaga jednak dalszych badań empirycznych — wywiadów pogłębionych z przedsiębiorcami. Są one konieczne, aby potwierdzić, które ze zdefiniowanych w artykule obszarów koncentracji oraz cech przynoszą największą wartość dla klienta i firmy. Dodatkowo warto byłoby określić to, czy wielkość firmy ma znaczenie dla sposobu realizowania w niej klientocentryczności. Istotne byłoby także powiązanie klientocentrycznego podejścia z przyjętymi miernikami biznesowymi oraz wynikami finansowymi firmy.

Bibliografia

Ambaram, M. (2013). *The factors that enable customer centricity and the changes in the organisation design when moving from a product to a customer cen-*

- tric strategy*. Johannesburg: Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria. <http://hdl.handle.net/2263/40767>
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Mazvancheryl, S. K. (2004). Customer Satisfaction and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, 68(4), 172–185. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.172.42723>
- Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing the Total Customer Experience. *MIT Sloan Management Review*, 43(3).
- Brock, J. K.-U., & Yu Zhou, J. (2012). Customer intimacy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(5), 370–383. <https://doi.org/10.1108/08858621211236043>
- Buzzell, R. D., & Gale, B. T. (1987). *The PIMS Principles: Linking Strategy and Performance*. New York: The Free Press.
- Cambria, E. (2016). Affective Computing and Sentiment Analysis. *IEEE Intelligent Systems*, 31(2), 102–107. <https://doi.org/10.1109/MIS.2016.31>
- Carù, A., & Cova, B. (2003). Revisiting Consumption Experience: A More Humble but Complete View of the Concept. *Marketing Theory*, 3(2), 267–286. <https://doi.org/10.1177/14705931030032004>
- Crosby, L. A. (2002). Exploding some myths about customer relationship management. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(5), 271–277.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52. <https://doi.org/10.2307/1251915>
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37. <https://doi.org/10.1177%2F002224299305700102>
- Deshpandé, R., Grinstein, A., & Ofek, E. (2012). Strategic orientations in a competitive context: The role of strategic orientation differentiation. *Marketing Letters*, 23(3), 629–643. <https://doi.org/10.1007/s11002-012-9167-4>
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Brother.
- Easton, G. S. (1993). The 1993 State of U.S. Total Quality Management: A Baldrige Examiner Perspective. *California Management Review*, 35(3), 32–54. <https://doi.org/10.2307/41166742>
- Ellatif, M. A. (2007). *A Cluster Technique to Evaluate Effect of ECRM on Customers' Satisfaction of E-Commerce Websites*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1128802>
- Evanschitzky, H., Wangenheim, F., & Woisetschlager, D. M. (2011). Service & solution innovation: Overview and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 657–660. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.004>

- Fader, P. (2012). *Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage*. Philadelphia: Wharton Digital Press.
- Fader, P. S., Hardie, B. G. S., & Lee, K. L. (2005). RFM and CLV: Using Iso-Value Curves for Customer Base Analysis. *Journal of Marketing Research*, 42(4), 415–430. <https://doi.org/10.1509/jmkr.2005.42.4.415>
- Fang, E. (Er), Palmatier, R. W., & Steenkamp, J.-B. E. M. (2008). Effect of Service Transition Strategies on Firm Value. *Journal of Marketing*, 72(5), 1–14. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.5.001>
- Galbraith, J. R. (2002). Organization to Deliver Solutions. *Organizational Dynamics*, 31(2), 194–207.
- Galbraith, J. R. (2005). *Designing the Customer-Centric Organization: A Guide to Strategy, Structure and Process*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Garvin, D. A. (1987). Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review*, 65(6), 101–109.
- Gaurav, R., & Shainesh, G. (2017). The Changing Face of Customer Centricity BT. W: H. Ellermann, P. Kreutter, & W. Messner (red.), *The Palgrave Handbook of Managing Continuous Business Transformation* (s. 175–187). London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-137-60228-2_8
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
- Handfield, R. B., & Melnyk, S. A. (1998). The scientific theory-building process: A primer using the case of TQM. *Journal of Operations Management*, 16(4), 321–339. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00017-5](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00017-5)
- Hemel, C. van den, & Rademakers, M. F. (2016). Building Customer-centric Organizations: Shaping Factors and Barriers. *Journal of Creating Value*, 2(2), 211–230. <https://doi.org/10.1177/2394964316647822>
- Homburg, C., & Pflessner, C. (2000). A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449–462. <https://doi.org/10.1509/jmkr.37.4.449.18786>
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70. <https://doi.org/10.2307/1251854>
- Jaworski, B. J., Kohli, A. K., & Sarin, S. (2020). Driving markets: A typology and a seven-step approach. *Industrial Marketing Management*, 91, 142–151. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.08.018>
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.24.60761>

- Kiron, D., Kirk Prentice, P., & Ferguson, R. B. (2012). Innovating With Analytics. *MIT Sloan Management Review*, 54(1), 47–52.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Kotler, P. (1967). *Marketing Management Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lee, J. Y., Sridhar, S., Henderson, C. M., & Palmatier, R. W. (2015). Effect of Customer-Centric Structure on Long-Term Financial Performance. *Marketing Science*, 34(2), 250–268. <https://doi.org/10.1287/mksc.2014.0878>
- Leggett, K. (2018). *Customer Service Trends: How Operations Become Faster, Cheaper – And Yet, More Human*. Cambridge: Forrester Research.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 38, 45–56.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 85, 116–126.
- Mittal, V., Anderson, E. W., Sayrak, A., & Tadikamalla, P. (2005). Dual Emphasis and the Long-Term Financial Impact of Customer Satisfaction. *Marketing Science*, 24(4), 544–555. <https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0142>
- Moorman, Ch., & Day, G. S. (2016). Organizing for Marketing Excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), 6–35. <https://doi.org/10.1509%2Fjm.15.0423>
- Morfaw, J. (2009). *Total Quality Management (TQM): A Model for the Sustainability of Projects and Programs in Africa*. Lanham: University Press of America.
- Nadeem, M. M. (2007). Emergence of Customer-Centric Branding: From Boardroom Leadership to Self-Broadcasting! *Journal of American Academy of Business*, 12(1), 44–49.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4), 33–43.
- Palmer, A. (1994). Relationship marketing: Back to basics? *Journal of Marketing Management*, 10(7), 571–579. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1994.9964305>
- Parasuraman, A., & Grewal, D. (2000). Serving customers and consumers effectively in the twenty-first century: A conceptual framework and overview. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 9–16. <https://doi.org/10.1177/0092070300281001>
- Parvatiyar, A., & Sheth, K. (2001). Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic & Social Research*, 3(2), 1–34.

- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Peppers, D., & Rogers, M. (2016). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. Hoboken: Wiley.
- Pine, J. B., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76, 97–105.
- Pine, J., & Gilmore, J. H. (2013). The experience economy: Past, present and future. W: J. Sundbo, F. Sørensen (red.), *Handbook on the Experience Economy* (s. 21–44). Cheltenham: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781781004227.00007>
- Reaping Business Rewards from CRM. From Changing the Vision to Measuring the Benefits*. (2004). Stamford: Gartner, Inc., Gartner Press.
- Reichheld, F. F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109–127. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.109.24030>
- Rust, R. T., Moorman, C., & Bhalla, G. (2010). Rethinking marketing. *Harvard Business Review*, 88(1–2).
- Saha, G., & Roy, D. (2012). Designing office shirt: an integrated approach. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 16(3), 327–341.
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124. <https://doi.org/10.1177/1094670506294666>
- Sharma, D., Kwan, A., & Gill, J. (2019). Customer-centric digital transformation. Making customer success integral to the new organization. *Deloitte Insights*, September 19. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/industry-4-0/customer-centric-digital-transformation.html>
- Simon, M., Driest, van den F., & Wilms, T. (2016). Driving Customer-Centric Growth: A Practical Roadmap. The Pivotal Role of Insights and Analytics In the Customer-Centric Organization. *Journal of Advertising Research*, 56(2), 159–168. <https://doi.org/10.2501/JAR-2016-029>
- Stanley, F., Slater, J., & Narver, C. (1994). Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. *Business Horizons*, 37(2), 22–28.
- Torelli, C. J., Özsoyner, A., Carvalho, S. W., Keh, H. T., & Maehle, N. (2012). Brand Concepts as Representations of Human Values: Do Cultural Congruity and Compatibility between values Matter? *Journal of Marketing*, 76(4), 92–108. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0400>
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, 71(1), 84.

- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vargo, S. L., Lusch, R. Archpru Akaka, M., & He, Y. (2010). Service-Dominant Logic: A Review and Assessment. *Review of Marketing Research*, 6, 125–167.
- Wang, C. H., Chen, K. Y., & Chen, S. C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 119–129. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.013>
- Zafer, A. S. (2015). *Authentic Customer Centricity: A Journey Towards Sustainable Customer Experience*. Charlotte: Information Age Publishing.