

Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec

Wykorzystanie wiedzy w perspektywie klienta a uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej przez małe przedsiębiorstwa

Ekonomiczne Problemy Usług nr 68, 607-615

2011

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MAGDALENA GORZELANY-DZIADKOWIEC

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

WYKORZYSTANIE WIEDZY W PERSPEKTYWIE KLIENTA A UZYSKIWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEZ MAŁE PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Problematyka konkurencyjności stara się dać odpowiedź na pytanie, dlaczego jedne przedsiębiorstwa odnoszą sukces, a inne nie, pomimo że działają w tym samym otoczeniu. Od lat warunki konkurencji wpływały w znaczny sposób na zachowanie przedsiębiorstw, które chciały przetrwać i dostosowały swoje cele do warunków otoczenia. Względny sukces, który osiągnie dane przedsiębiorstwo, może prowadzić do zredukowania udziału w rynku innej firmy.

Wiedza jest jednym z podstawowych zasobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Każda organizacja, komercyjna czy też nie, duża czy mała, musi gromadzić, przechowywać, wykorzystywać oraz rozpowszechniać wiedzę w celu wykonania jakiegoś zadania. Przedsiębiorcy realizują różne cele, jedni powiedzą, że celem ich działań jest poprawa pozycji konkurencyjnej, drudzy – wchodzenie na nowe rynki, a jeszcze inni – zysk. P. Drucer stwierdził, że jedynym celem przedsiębiorstwa jest zadowolony klient. I to właśnie zadowolony klient będzie miał decydujące zdanie w rozwoju przedsiębiorstwa. To dzięki niemu przedsiębiorstwo umocni swą pozycję, lub wejdzie na nowe rynki czy też będzie generowało zyski.

Z tego właśnie względu celem niniejszego artykułu jest wskazanie, w jaki sposób, wykorzystując wiedzę dotyczącą perspektywy klienta, przedsiębiorstwo może uzyskać przewagę konkurencyjną. Jako metoda badawcza zostanie wykorzystana analiza przypadków oraz zostanie podjęta próba wykorzystania mierników perspektywy klienta strategicznej karty wyników w budowie systemu zarządzania wiedzą o kliencie.

1. Wiedza jako źródło uzyskiwania przewagi konkurencyjnej

W literaturze przedmiotu jest szereg rozważań związanych z pojęciem przewagi konkurencyjnej oraz jej istoty. Ważną rolę w konkurencyjności odgrywa podejście zasobowe, w którym zaprzestano poszukiwania źródeł sukcesu jedynie w umiejętności dostosowania się przedsiębiorstwa do otoczenia zewnętrznego, lecz doceniono możliwości tkwiące w jego wnętrzu. Na szczególną uwagę zasługują tu koncepcje: kluczowych umiejętności, G. Hamel i C. Prahalada¹ – uznali oni, że o sukcesie konkurencyjnym firmy nie decyduje określony zasób lub pojedyncza umiejętność, ale ich zestaw; rozwijając tę koncepcję R. Gajęcki stwierdził, że kluczowe kompetencje są „furtką do przyszłości”, potencjałem, który zostanie wykorzystany do budowy przewagi konkurencyjnej; kolejna koncepcja to kluczowe zdolności – G. Stalka, P. Evansa, L.E. Shulmana², oraz wyróżniające umiejętności, Ch. Hilla i G. Jonesa³.

Przewaga konkurencyjna jest pojęciem kluczowym nie tylko we wszystkich teoriach konkurencji, ale stanowi podstawę funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw. Jest tak, ponieważ – jak napisał M.E. Porter – jest ona duszą wyników przedsiębiorstw na konkurujących rynkach⁴.

Szeroko rozumiane zasoby ogólnie dzieli się na materialne i niematerialne. Wiedza jest jednym z zasobów niematerialnych. Charakteryzuje się ona tym, że jest tworzona, budowana oraz akumulowana w firmie, a nie można jej zdobyć na rynku. Właściwe wykorzystanie wiedzy daje mądrość, a ta staje się kluczową kompetencją dla przedsiębiorstwa.

Wspólną cechą przedsiębiorstw jest oparcie ich funkcjonowania na zasobie wiedzy, dlatego też można je określić jako organizacje wiedzy. Wiedza jako zasób będący źródłem przewagi konkurencyjnej może być zdefiniowana jako zdolność do nabywania, analizowania i wykorzystywania wartości informacji. Jest ona powiązana z doświadczeniem człowieka, kontekstem sytuacyjnym i indywidualną interpretacją informacji. Wiedza kształtuje zachowania i działania człowieka⁵.

W.J. Otta uważa, że przedsiębiorstwo uzyska przewagę konkurencyjną, jeśli będzie umiało skutecznie działać na danym rynku⁶, a to działanie będzie uwarun-

¹ G. Hamel, C.K. Prahalad: *The Core Competence of the Corporation*, HBR – Polska 1992, nr 3, s. 80.

² G. Stalk, P. Evans: *Competing on capabilities*, HBR – Polska 1992, nr 2, s. 60.

³ G. Gierszewska, M. Romanowska: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2001, s. 140.

⁴ M.E. Porter: *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985, s. XV.

⁵ J. P. Lenzion, A. Stankiewicz-Mróz: *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, OE, Kraków 2005, s. 219.

⁶ W.J. Otta: *Strategia eksportowa producenta*, Tonik, Poznań 1988, s. 93.

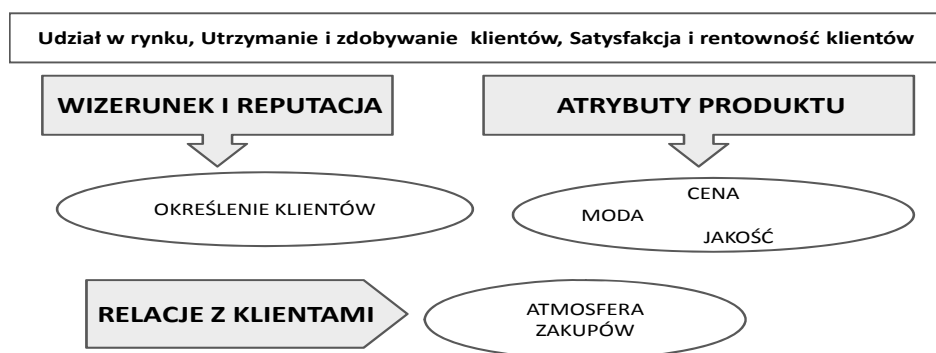
kwane umiejętnym zarządzaniem wiedzą. Obszary pozyskiwania wiedzy mogą być różne, niemniej jednak jednym z istotnych obszarów jest wiedza o kliencie, bo jak już wspomniano wcześniej, zadowolony klient decyduje o sukcesie przedsiębiorstwa.

2. Obszary wiedzy o kliencie w strategicznej karcie wyników

Określając strategię działania w perspektywie klienta, przedsiębiorstwo potrzebuje wiedzy dotyczącej klientów, których zamierza obsługiwać, jak również wiedzy dotyczącej kluczowych procesów, w których musi górować, aby dostarczyć wartość klientom docelowym.

Najważniejszym elementem w tej perspektywie jest określenie potrzeb klienta. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że to te przedsiębiorstwa, które nie zdobyły wiedzy dotyczącej potrzeb swoich klientów, ostatecznie przegrały z konkurencją, która oferowała produkty i usługi lepiej dostosowane do preferencji nabywców. Z tego właśnie względu kadra zarządzająca musi koncentrować się na klientach.

Ważne jest, aby zdobyć informację o kliencie oraz segmentach rynku, w których przedsiębiorstwo zamierza konkurować. Dawniej przedsiębiorstwa dbały o to, aby zdobyć informację dotyczącą produktu czy innowacji technologicznych. Obecnie przedsiębiorstwa muszą zdobywać wiedzę o kliencie. Należy pamiętać, że nie można być wszystkim dla wszystkich, bo wtedy kończy się tym, że jest się niczym dla wszystkich. Obszary wiedzy w perspektywie klienta zostały zobrazowane na rysunku 1.



Rys. 1. Obszary wiedzy w perspektywie klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.S. Kaplan, D.P. Norton: *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2002, s. 73–89.

W obszarze „udział w rynku” przedsiębiorstwo musi zdobyć wiedzę, jaką część danego rynku opanowało – wyraża się to liczbą klientów, wartością lub ilością sprzedaży. Mierzac w wartościach względnych lub bezwzględnych tempo pozyskiwania nowych klientów przez przedsiębiorstwo, można uzyskać wiedzę dotyczącą zdobywania klientów. Jeżeli klientów będzie przybywało, to można wnioskować, że wiedza dotycząca ich preferencji jest właściwa.

Wiedza o klientach, których przedsiębiorstwo posiada, i zaspokajanie ich potrzeb, aby ich utrzymać, to kolejny istotny obszar. Menedżerowie często narzekają, że zwiększenie zysków jest bardzo trudne. Tymczasem siedzą na żyłej złota w postaci niewykorzystanego potencjału bazy aktualnych klientów⁷. Zatrzymanie dotychczasowych klientów jest niezwykle korzystne dla firm oraz tańsze niż pozyskiwanie nowych.

Zarówno utrzymanie dotychczasowych, jak i pozyskanie nowych klientów uzależnione jest od zaspokojenia ich potrzeb. Pomiar satysfakcji dostarcza informacji na temat działania organizacji. Ostatnie badania wykazują, że sprostanie jedynie potrzebom klienta nie wystarcza do osiągnięcia wysokiego poziomu lojalności i rentowności. Na powtórne zakupy przedsiębiorstwo może liczyć tylko wówczas, gdy klienci ocenią swoje wrażenia z kontaktu z firmą jako w pełni i wyjątkowo satysfakcjonujące. Wpływ na ponowne zakupy dokonane przez klientów ma wizerunek i reputacja, atrybuty produktu oraz relacje z klientami. Atrybuty produktu to moda (trend) na rynku, cena oraz jakość. Nowe spojrzenie na tę problematykę kładzie nacisk na budowanie relacji z klientami obejmujące również wrażenia klientów z kontaktów handlowych z organizacją⁸. Warto w tym miejscu nadmienić, że ten, któremu udaje się utrzymać wysoką sprzedaż, jako źródło sukcesu widzi budowanie zaufania klienta⁹. Chodzi tutaj o takie działania, dzięki którym można wyeliminować dyskomfort związany z samą transakcją. Zdobyć zaufanie klienta i związać go z marką jest to wyzwanie bardzo trudne. W zdobywaniu zaufania mogą pomóc programy lojalnościowe¹⁰. Zmieniające się otoczenie, warunki konkurencji, a przede wszystkim świadomości swojej niezależności konsumenci to wybrane powody, dla których poszczególne firmy wdrażają programy lojalnościowe. Są one rodzajem więzi konsumenta i pracownika z marką.

⁷ I.C. MacMallan, L. Selden: *Przewaga, jaką daje ugruntowana pozycja rynkowa*, HBR – Polska, czerwiec 2010, s. 111.

⁸ R.S. Kaplan, D.P. Norton: *Strategiczna karta...*, *op. cit.*, s. 79–81.

⁹ M. Koszewski: *Zaufanie: tajna broń sprzedawcy*, HBR – Polska 2011, nr 1, s. 82.

¹⁰ A. Jagielska: *Ufny i wierny konsument*, „Media & Marketing”, marzec 2010, s. 6.

3. Metody pozyskiwania i gromadzenia wiedzy o kliencie

Współcześnie przedsiębiorstwa muszą zrezygnować z nastawienia na sprzedaż na rzecz budowy długotrwałych relacji z klientami. Uczynić to można poprzez bezpośrednią komunikację pomiędzy pojedynczymi klientami a przedsiębiorstwem. Teraz, kiedy trudno o zasoby, należy upoważniać pracowników pierwszej linii do szybkiego reagowania na opinie klientów. Wiele przedsiębiorstw przekonuje się o tym, że pełne sprzężenie zwrotne z klientami może działać mobilizująco na pracowników pierwszej linii. Opinie klientów mogą jednak wpływać również na decyzje menedżerów średniego i najwyższego szczebla dotyczące wszelkich aspektów działalności. Wśród wielu metod gromadzenia wiedzy o klientach najcenniejsza i najefektywniejsza jest metoda pozyskiwania od klientów informacji zwrotnych¹¹.

Optymalne wykorzystanie wiedzy gromadzonej o klientach ma kluczowe znaczenie w budowaniu lojalności. Przywiązanie, wierność, zaufanie i emocjonalna więź z przedsiębiorstwem może powstać tylko wtedy, gdy dowie się ono, kim są jego klienci, jakie mają zainteresowania i dlaczego wybierają jej produkt. Warto pamiętać, że informacje zwrotne od klientów pochodzące z pierwszej linii, jak również cała wiedza dotycząca klientów powinny być magazynowane w bazie danych. W bazie tej powinny być informacje o obecnych i potencjalnych klientach, które pozwolą na zidentyfikowanie uczestników opracowywanego programu lojalnościowego i na komunikację z nim. Bardzo częstym błędem popełnianym przy pozyskiwaniu informacji o kliencie i ich gromadzeniu jest zbyt mało danych potrzebnych, a za dużo zbędnych.

Podsumowując tę część rozważań, należy stwierdzić, że wiedza o kliencie i jego potrzebach jest bardzo cennym zasobem przedsiębiorstwa, które dąży do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Informacje zwrotne od klientów pochodzące od pracowników pierwszej linii są bardzo cennym źródłem wiedzy na temat zadowolenia klientów. Sukces zależy od tego, w jakim stopniu przedsiębiorstwo będzie umiało dotrzeć do klienta i utrzymać go. Wiele przedsiębiorstw „nie dostrzega” tych „widocznych” okazji¹². Jak wynika z badań, wiele osób wskazuje na problemy w kontakcie z pracownikami pierwszej linii, a także wskazuje ten obszar, jako ten, w którym „nie dostrzega się widocznych okazji” (65% ludzi jest gotowym, aby wyrażać się o obsłudze krytycznie, 62% musiało kontaktować się z firmą kilkakrotnie, aby rozwiązać problem, około 60% wyrażało niezadowolenie z obsługi, a 48% klientów, którzy mieli negatywne doświadczenia, powiedziało o nich co najmniej dziesięciu osobom¹³). Należy pamiętać, że kiepska obsługa nie tylko zniechęca istniejących klientów, ale często powoduje ich odchodzenie do konkurentów.

¹¹ F. Reichheld: *Wykorzystanie informacji zwrotnych od klientów*, HBR – Polska 2011, nr 1, s. 158–161.

¹² C.K. Prahalad: *Najlepsze praktyki są dobre do czasu*, HBR – Polska 2011, nr 2, s. 39.

¹³ M. Dixon: *Przestań zabiegać o zachwyty klientów*, HBR – Polska 2011, nr 1, s. 134.

4. Wiedza o kliencie – wyniki badań empirycznych

Jak wynika z wcześniejszych rozważań, wiedza o kliencie stanowi jeden z bardzo istotnych obszarów uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo. Aby uzyskać obraz, jak małe przedsiębiorstwa radzą sobie z wiedzą o kliencie, przeprowadzono analizę czterech przypadków małych przedsiębiorstw. Cukiernia Magdalena zatrudnia 20 osób, restauracja Grzybek – 10 osób, Duck-Dent – centrum stomatologiczne, w tym przypadku lekarze mają otworzoną swoją działalność, oraz Kims-Kosmetic, centrum kosmetyczne, w którym zatrudnione są 3 osoby.

Analiza została dokonana poprzez wywiad z właścicielami badanych przedsiębiorstw. Podczas wywiadu chciano uzyskać informacje dotyczące sposobu pozyskiwania wiedzy o kliencie, jak również pytano, czy wiedza ta jest wykorzystywana w budowaniu programów lojalnościowych. Wyniki badań przedstawiono w tabeli 1.

Przedsiębiorstwo A to cukiernia Magdalena, B to „Kims-Kosmetik”, C to restauracja Grzybek oraz D Duck-Dent. 1 oznacza, że dane postępowanie nie jest nigdy praktykowane, 2 – jest wykorzystywane w małym stopniu, 3 – częściowo tak, częściowo nie, 4 – dane zachowanie jest praktykowane w dużym stopniu i 5 – w bardzo dużym stopniu.

Analizując dane zawarte w tabeli 1, zauważyć można, że wszystkie przedsiębiorstwa informację o kliencie pozyskują, rozmawiając z nim. Właściele tych przedsiębiorstw dbają o wizerunek, reputację oraz atmosferę zakupów. Ciekawe jest, że informacja zwrotna od pracowników pierwszej linii jest uznawana za źródło informacji w dwóch przedsiębiorstwach A i D, natomiast w B i C nie jest wykorzystywana wcale. Fakt ten można wytłumaczyć tym, że w przedsiębiorstwach tych nie ma pracowników pierwszej linii, tylko właściciel lub współwłaściciel, a oni mają bezpośredni kontakt z klientem, co ułatwia rozwiązywanie sytuacji spornych oraz pozwala szybciej zaspokoić potrzeby klienta (właściciel podejmuje decyzje).

Na uwagę zasługuje fakt, że tylko przedsiębiorstwo Duck-Dent na tle badanych firm posiada wystarczającą wiedzę o kliencie oraz wykorzystuje ją w formułowaniu strategii. Ma to związek ze specyfiką branży, jako centrum stomatologiczne muszą gromadzić informacje o pacjencie. Identyfikacja pacjentów pozwala określić ich wiek, potrzeby oraz dostosować instrumenty, za pomocą których zachęci się pacjentów do ponownej wizyty lub polecenia gabinetu innym. Obecnie w przedsiębiorstwie trwają rozmowy dotyczące programu lojalnościowego z jednym z banków. Klienci banku będą otrzymywali specjalne upusty cenowe jako pacjenci.

Tabela 1

Wiedza o kliencie w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań

	A	B	C	D
Z jakich źródeł pochodzi wiedza o kliencie:				
– Internet	1	1	2	3
– badania rynku	2	1	1	3
– dane statystyczne	1	1	1	1
– rozmowy z klientami	4	5	5	5
– informacja zwrotna pochodząca od pracowników pierwszej linii	5	1	1	4
Jak gromadzona jest wiedza o kliencie:				
– forma papierkowa	4	4	4	5
– system informatyczny	1	1	1	3
Czy dokonywany jest pomiar:				
– rentowności klienta	1	1	1	3
– satysfakcji klienta	1	1	1	5
– utrzymywania klienta	1	4	1	4
– zdobywania klienta	1	1	1	3
Czy przedsiębiorstwo dba o reputację i wizerunek	5	5	5	5
Co decyduje o sukcesie:				
– dostosowanie ceny	4	4	3	5
– jakość	4	4	4	5
– dostosowanie się do mody	5	5	4	3
Czy budowane są relacje z klientami poprzez:				
– atmosferę zakupów	4	4	5	5
– budowanie zaufania	3	4	3	5
– docenianie zakupów przez bonusy	5	4	4	3
Czy przedsiębiorstwo posiada wystarczającą wiedzę o klientach	3	3	3	5
Czy wiedza jest wykorzystywana w budowie strategii	2	1	1	4

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli chodzi o pozostałe przedsiębiorstwa, nie mają one wdrożonych programów lojalnościowych. Twierdzą, że na razie ich nie potrzebują. Jedyne, czym zachęcają do ponownych zakupów, to karty stałego klienta. Dokładna wiedza o kliencie pozwala dokonywać pomiaru ich satysfakcji, rentowności, utrzymania obecnych, a także pozwala zdobywać nowych. W przedsiębiorstwie A, B i C wiedza ta jest niewystarczająca, mierniki te nie są wykorzystywane. Ma to związek z obsługą klienta indywidualnego. Przedsiębiorstwa te działają na rynku lokalnym i jak twierdzą, na pewno posiadają dużą grupę stałych klientów, ale nie są w stanie określić jaką. Właściciele tych przedsiębiorstw mają świadomość, że posiadana wiedza o klientach jest niewystarczająca.

Podsumowanie

Kończąc rozważania, można stwierdzić, że wiedza o kliencie jest cennym zasobem, dzięki któremu przedsiębiorstwo może uzyskać przewagę konkurencyjną. Niemniej jednak w badanych przedsiębiorstwach wiedza o kliencie nie jest tym zasobem, który jest w pełni wykorzystany. Wykorzystując ten zasób, a także wspomagając się systemami informatycznymi, właściciele małych przedsiębiorstw mogliby stworzyć ciekawe programy lojalnościowe.

Literatura

1. Brillman J.: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
2. Dixon M., Freeman K., Toman N.: *Przestań zabiegać o zachwyty klientów*, HBR – Polska, grudzień–styczeń 2010/2011.
3. Gierszewska G., Romanowska M.: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2001.
4. Hamel G., Prahalad C.K.: *The Core Competence of the Corporation*, HBR – Polska 1990, nr 3.
5. Jagielska A.: *Ufny i wierny konsument*, „Media & Marketing”, marzec 2010.
6. Kaplan R.S., Norton D.P.: *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2002.
7. Koszewski M.: *Zaufanie: tajna broń sprzedawcy*, HBR – Polska 1990, grudzień–styczeń 2010/2011.
8. Lenzion J.P., Stankiewicz-Mróż A.: *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, OE, Kraków 2005.
9. MacMallan I.C., Selden L.: *Przewaga, jaką daje ugruntowana pozycja rynkowa*, HBR – Polska, czerwiec 2010.
10. Porter M.E.: *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985.
11. Prahalad C.K.: *Najlepsze praktyki są dobre do czasu*, HBR – Polska, luty 2011.
12. Reichheld F., Dullweber A.: *Wykorzystanie informacji zwrotnych od klientów*, HBR – Polska, grudzień–styczeń 2010/2011.
13. Stalk G., Evans P., Shulman L.E.: *Competing on capabilities*, HBR – Polska 1992, nr 2.
14. Szklarska N.: *Wiedza o kliencie*, „Media & Marketing”, marzec 2010.

**UTILIZATION OF KNOWLEDGE IN PROSPECT OF CLIENT BUT GETTING
OF COMPETITIVE SUPERIORITY BY SMALL ENTERPRISES**

Summary

In the article author deals with a problem of an influence of the knowledge about client's on competitive dominance achieves. The exemplification was made in the four small enterprises.

Translated by Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec