

# Joanna Kos-Łabędowicz

---

## Znaczenie nowoczesnych technologii w działalności MŚP

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 27, 189-198

---

2012

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

JOANNA KOS-ŁABĘDOWICZ

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

## ZNACZENIE NOWOCZESNYCH TECHNOLOGII W DZIAŁALNOŚCI MŚP

### Streszczenie

Możliwości oferowane przez Internet pozwalają na zanegowanie pewnych niedoborów w zasobach posiadanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa, tym samym dając im możliwość konkurowania na tych samych warunkach z większymi przedsiębiorstwami. Uznaje się, że Internet w o wiele większym stopniu wpływa na wewnętrzne funkcjonowanie przedsiębiorstw niż na ich kontakty z partnerami biznesowymi lub klientami. Autorka porusza problem wykorzystania internetowych technologii w takich aspektach działania MŚP, jak systemy CRM i marketing.

### Wprowadzenie

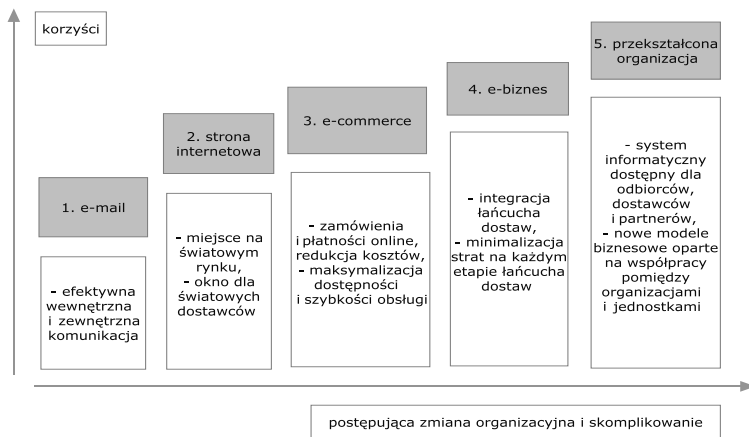
Rozwiązania e-biznesowe to pakiety rozwiązań informatycznych używanych w przedsiębiorstwach do dokonywania elektronicznych transakcji oraz spełniania wymagań stawianych przez odbiorców w kontaktach B2B i B2C. Firmy, chcąc sprostać konkurencji na globalnym rynku, coraz częściej sięgają po takie rozwiązania e-biznesowe, jak elektroniczna wymiana danych (EDI) oraz funkcjonalne strony internetowe umożliwiające dokonywanie transakcji *on-line*.

Możliwości oferowane przez Internet pozwalają na zanegowanie pewnych niedoborów w zasobach posiadanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), tym samym dając im możliwość konkurowania na tych samych warunkach z większymi przedsiębiorstwami. Jednakże dość konserwatywne wykorzystywanie przez MŚP Internetu powoduje, iż większość z nich rezygnuje

z potencjalnej szansy na zrównanie warunków konkurencji. Uznaje się, iż Internet w o wiele większym stopniu wpływa na wewnętrzne funkcjonowanie przedsiębiorstw niż na ich kontakty z partnerami biznesowymi lub klientami.

W coraz większym stopniu dostęp do informacji i nowych technologii wpływa na gospodarkę i działalność podmiotów gospodarczych<sup>1</sup>. Spośród wielu modeli opisujących wdrażanie poszczególnych rozwiązań informatycznych w firmach można przedstawić model zaproponowany przez brytyjskie Ministerstwo Handlu i Inwestycji. W modelu sugerowane jest, że wdrażanie nowych technologii ma charakter progresywny i sekwencyjny, poczynając od używania e-maili, na całkowitej transformacji przedsiębiorstwa kończąc (rysunek 1)<sup>2</sup>.

Implementacja nowoczesnych technologii pozwala przedsiębiorstwom na uzyskanie przewagi konkurencyjnej oraz na pełne wykorzystanie pojawiających się szans rynkowych. Rozwój technologiczny okazał się mieć szybsze tempo, niż przewidywano – pozwala on na natychmiastowy dostęp do międzynarodowego rynku oraz na poprawę efektywności działania na rynkach lokalnych małych i średnich przedsiębiorstw.



Rys. 1. Drabina wdrażania systemów e-biznesowych

Źródło: M. Taylor, A. Murphy, *op.cit.*, s. 283.

<sup>1</sup> A. Dąbrowska, M. Janoś-Kresło, A. Wódkowski, *E-usługi a społeczeństwo informacyjne*, Difin, Warszawa, 2009, s. 13.

<sup>2</sup> M. Taylor, A. Murphy, *SMEs and e-business*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2004, Vol. 11, No. 3, s. 283, [www.emeraldsight/1462-6004.htm](http://www.emeraldsight/1462-6004.htm).

Jedną z głównych korzyści uzyskiwanych przez małe firmy w wyniku implementacji rozwiązań e-biznesowych jest możliwość dostępu do infrastruktury informacyjnej porównywalnej do tej będącej w posiadaniu dużych przedsiębiorstw. Rozwijająca się technologia zwiększa możliwości wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji mniejszych firm do stopnia dostępnego większym przedsiębiorstwom. Ulepszona komunikacja z odbiorcami, dostawcami, partnerami biznesowymi czy nawet rywalami może zaowocować dodaniem nowej wartości do produktów i usług oraz, co ważniejsze, w dobie gospodarki informacji pozwala na handel pomysłami oraz własnością intelektualną. Małe firmy dzięki łatwości dostosowania się, która wynika z ich rozmiaru, mogą zdobyć przewagę konkurencyjną jako szybsze i bardziej elastyczne w podłączaniu się do Internetu. Zwiększający się asortyment dostępnych, gotowych rozwiązań daje MŚP szansę na wykorzystanie możliwości oferowanych przez systemy informatyczne. Razem z dostępem do komputerów osobistych, serwerów i sieci małe przedsiębiorstwa uzyskują dostęp do tych samych technologii, które do tej pory były dostępne jedynie dla ich większych odpowiedników<sup>3</sup>.

Użytkowanie Internetu w działalności przedsiębiorstwa może zależeć od branży oraz produktu, np. można się spodziewać, że firmy działające w branży informatycznej będą używały Internetu w większym stopniu niż firmy spoza tej branży. Najniższy poziom działających rozwiązań e-biznesowych można zaobserwować w następujących sektorach: publicznym, edukacyjnym i *non-profit* (charytatywnym). Najwięcej rozwiązań e-biznesowych znajduje zastosowanie w profesjonalnym sektorze usługowym – są to przeważnie aplikacje pozwalające na składanie zamówień i regulowanie płatności *on-line*.

## 1. E-marketing

Nowoczesne technologie (m.in. Internet) spowodowały wzrost efektywności oraz poszerzyły zakres możliwości dostępnych w obrębie działań marketingowych, pozwalając tym samym przedsiębiorstwom (również MŚP) na wykorzystanie nowych i wcześniej niedostępnych szans rynkowych.

Działania marketingowe w małej firmie różnią się znacząco od tych prowadzonych w większych organizacjach. Marketingowe działania w MŚP są

---

<sup>3</sup> S. Maguire, S. Koh, A. Magrys, *The adoption of e-business and knowledge management in SMEs*, „Benchmarking: An International Journal” 2007, Vol. 14, No. 1, s. 42, [www.emeraldsight.com/1463-5771.htm](http://www.emeraldsight.com/1463-5771.htm).

prowadzone w sposób bardziej intuicyjny, oparty na kompetencjach, sieciowy i w znacznym stopniu ograniczony zasobami finansowymi i ludzkimi oraz presją czasu. Do tradycyjnych mocnych stron małych i średnich przedsiębiorstw zalicza się efektywne obsługiwanie niszy rynkowych oraz umiejętność tworzenia silnych więzi z klientami – kompetencje, które do pewnego stopnia mogą kopiować organizacje wykorzystujące w swojej działalności Internet (niezależnie od ich rozmiaru)<sup>4</sup>. Rośnie zagrożenie związane z potencjalnymi nowymi wejściami konkurentów na rynki tradycyjnie obsługiwane przez MŚP, wynikające z obniżenia się transakcyjnych kosztów takiego wejścia. MŚP stają przed koniecznością wyboru pomiędzy wdrażaniem internetowego marketingu (czasem bez pełnego zrozumienia i świadomości potencjalnych skutków takiego wdrożenia) lub pozostaniem przy tradycyjnych narzędziach, ryzykując wyparcie z rynku przez konkurencję. MŚP potencjalnie mogą wiele skorzystać na wdrożeniu technologii internetowych do swojego marketing-mix, np.:

- cytowanie na stronach pozytywnych opinii o swoich produktach,
- reklamowanie się na większej ilości rynków przy ponoszeniu mniejszych kosztów na działania reklamowe,
- wykorzystanie e-maili do promocji,
- zmniejszenie kosztów, np. poprzez ograniczanie dystrybucji tradycyjnych katalogów i ulotek,
- zwiększenie swojej wiarygodności,
- kreowanie nowoczesnego wizerunku przedsiębiorstwa poprzez stworzenie profesjonalnej strony internetowej,
- szybsze odpowiadanie na pytania i wątpliwości dotyczące produktów,
- prezentowanie oferty produktowej w kilku wersjach językowych,
- prowadzenie badań na innych rynkach.

Przeprowadzone badania wykazują, iż pomimo oferowanych przez Internet szans i możliwości, MŚP bardzo wolno reagują na zmiany rynkowe związane z nowoczesnymi technologiami i rzadko wykorzystują je w efektywny sposób. Wynika to z postrzegania Internetu przez MŚP raczej w ramach odrębnego i osobnego narzędzia oraz braku odpowiedniego zintegrowania nowych technologii w innych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Technologie internetowe są wykorzystywane w sposób doraźny

---

<sup>4</sup> M. O'Dwyer, A. Gilmore, D. Garson, *Innovative marketing in SMEs*, „European Journal of Marketing” 2009, Vol. 43, No. 1/2, s. 47, [www.emeraldinsight.com/0309-0566.htm](http://www.emeraldinsight.com/0309-0566.htm).

(najczęściej jako dodatkowe narzędzie służące do promocji) i brak planowania odnośnie do jego przyszłych zastosowań. Takie wykorzystywanie Internetu służy do osiągnięcia krótkoterminowych korzyści wynikających z komunikacji marketingowej, ale nie przekłada się na przewagę konkurencyjną danego przedsiębiorstwa.

Do najczęściej spotykanych przeszkód we wdrażaniu technologii internetowych w działalności marketingowej małych i średnich przedsiębiorstw należą<sup>5</sup>:

- ogólna charakterystyka MŚP – ograniczenia zasobów pozostających w dyspozycji małych i średnich przedsiębiorstw wpływają znacząco na wykorzystanie technologii internetowych, szczególnie w przypadku ograniczeń finansowych i kadrowych oraz częstego braku odpowiednich kompetencji wśród zatrudnionych pracowników;
- wdrażanie i późniejsza konserwacja rozwiązań – stworzenie obecności przedsiębiorstwa w sieci i jej utrzymanie jest bardzo kosztowne i może być poza jego zasięgiem. Koszty i problemy związane są zwłaszcza z planowaną wielkością strony, częstością uaktualniania treści zawartych na stronie, koniecznością zakupu sprzętu i oprogramowania do samodzielnego stworzenia strony przez przedsiębiorstwo lub koszt zlecenia tych działań zewnętrznym profesjonalistom. Niska jakość obsługi klientów wynikająca z nieregularnych aktualizacji zawartości strony, brak odpowiednich kompetencji i przeszkolenia pracowników w kwestii obecności sieciowej nie sprzyjają powrotowi klientów do źle zaprojektowanej i zaniedbanej strony internetowej, co może mieć negatywne konsekwencje finansowe dla efektywności i zyskowności przedsiębiorstwa;
- ograniczenia organizacyjne – bardzo często okazuje się, że MŚP nie są w stanie wykorzystać w pełni potencjału wdrożonych rozwiązań, ponieważ ich partnerzy i dostawcy sami nie mają kompatybilnych albo systemów, albo odpowiednich kompetencji pozwalających na zwiększenie efektywności podejmowanych działań marketingowych.

---

<sup>5</sup> A. Gilmore, D. Gallagher, S. Henry, *E-marketing and SMEs: operational lessons for the future*, „European Business Review” 2007, Vol. 19, No. 3, s. 237–238, [www.emeraldinsight.com/0955-534X.htm](http://www.emeraldinsight.com/0955-534X.htm).

## 2. Systemy e-CRM

Potencjalne wdrażanie elektronicznych systemów obsługi klienta (e-CRM) nie może przebiegać niezależnie od innych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Koniecznością jest wcześniejsze zbadanie, czy i w jakim miejscu system e-CRM może wytworzyć dodatkową wartość i w jakim stopniu może przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa. Niestety, bardzo często działania prowadzone w MŚP są chaotyczne, wprowadzają niesformalizowane rozwiązania i wynikają raczej z reakcji na zaistniałą sytuację na rynku, niż są wynikiem przemyślanych perspektywicznych planów. W wyniku tego wykorzystywanie nowoczesnych technologii w MŚP ma raczej charakter operacyjny i doraźny niż strategiczny, co oznacza niepełne wykorzystanie oferowanych przez Internet możliwości. Ze strategicznego punktu widzenia Internet powinien nie tyle zastępować stare rozwiązania stosowane w przedsiębiorstwie, co raczej wspierać i wzbogacać ich działanie. Efektywne zintegrowanie nowych rozwiązań (w tym Internetu) z funkcjonującymi w firmie procesami jest zarówno kluczowym czynnikiem decydującym o sukcesie wdrażania nowych rozwiązań, jak i największą występującą w tym procesie przeszkodą.

Nieefektywne bądź niekonsekwentne wdrażanie nowych technologii może w znaczącym stopniu zaszkodzić relacjom z klientami. Najczęściej pojawiającym się problemem jest brak odpowiedniej integracji informacji o klientach i wynikający z niego brak konsekwencji w komunikacji za pomocą różnych mediów. Zasadnicze dla systemów e-CRM jest zintegrowane zarządzanie informacjami, wówczas aktywne użycie internetowych technologii może przyczynić się do pełniejszego wykorzystania danych o klientach oraz lepszej wymiany informacji. W przypadku MŚP internetowe technologie związane z systemami e-CRM są bardzo rzadko wykorzystywane w celu zarządzania informacjami będącymi w posiadaniu, a zamiast tego skupione są na gromadzeniu i katalogowaniu informacji zorientowanych na produkt<sup>6</sup>.

W literaturze przedmiotu można się spotkać z różnymi opiniami odnośnie do tego, kiedy powinno się używać Internetu do kontaktu z klientami oraz w jaki sposób (bezosobowy i formalny, bardziej nieformalny) traktować klientów i partnerów. Powstaje pytanie, czy upowszechnienie się technologii

---

<sup>6</sup> P. Harrigan, E. Ramsey, P. Ibbotson, *e-CRM in SMEs: an exploratory study in Northern Ireland*, „Marketing Intelligence & Planning” 2008, Vol. 26, No. 4, s. 387, [www.emeraldinsight.com/0263-4503.htm](http://www.emeraldinsight.com/0263-4503.htm).

internetowych będzie zachodziło kosztem bardziej tradycyjnych i personalnych form kontaktu. Problem ten dotyczy nie tylko relacji na linii kupujący–sprzedający, ale dotyka wszystkich form kontaktu MŚP z otoczeniem. Wydaje się, iż stosowanie technologii internetowych jest łatwiejsze do zaakceptowania w przypadku, kiedy kontakty między stronami są w miarę częste i intensywne – kontakt za pomocą Internetu jest szybszy i łatwiejszy. W przypadku MŚP osobiste kontakty i relacje z klientami i partnerami są jedną z mocnych stron tych przedsiębiorstw, stąd tak duża obawa o dehumanizację relacji poprzez niewłaściwe wykorzystanie nowoczesnych technologii. Internetowe technologie mogą być skutecznie wykorzystywane do rozpoznawania, które relacje z klientami zasługują na personalizację – innymi słowy, mogą pomagać w obliczeniach, którzy klienci przynoszą największe zyski dla przedsiębiorstwa, co zapobiega nieefektywnemu rozdziałowi zasobów przeznaczonych na utrzymywanie relacji.

W literaturze przedmiotu można znaleźć obfitość potencjalnych korzyści, jakie przedsiębiorstwa mogą uzyskać z wdrożenia systemów e-CRM. Duża część rozpoznanych korzyści może w równym stopniu dotyczyć MŚP, jak i większych przedsiębiorstw. Najbardziej znaczącą korzyścią możliwą do uzyskania dzięki Internetowi jest pominięcie geograficznych ograniczeń prowadzenia działalności. Szczególnie w przypadku relatywnie małych i peryferyjnych gospodarek ważne jest, aby MŚP były w stanie wyjść ze swoimi produktami i usługami poza rynek macierzysty. Technologie internetowe dają możliwość sprzedaży elektronicznej, a także pozwalają na zarządzanie klientami w innych krajach, oferując tym samym nowe metody internacjonalizacji oraz wejście na rynki zagraniczne. Efektywne wykorzystanie systemów e-CRM pozwala przedsiębiorstwu na pozyskanie międzynarodowych klientów, dostawców oraz na zebranie (oraz wymianę) cennych informacji o interesariuszach<sup>7</sup>.

Personalizacja relacji to znaczący atut wynikający z wdrażania systemów e-CRM. Dzięki możliwości elektronicznego rejestrowania historii zamówień poszczególnych klientów przedsiębiorstwa uzyskują dostęp do danych pozwalających na wyliczenie zyskowności klientów, na indywidualne dopasowanie

---

<sup>7</sup> P. Harrigan, E. Ramsey, P. Ibbotson, *Investigating the e-CRM activities of Irish SMEs*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2009, Vol. 16, No. 3, s. 445–446, [www.emeraldinsight.com/1462-6004.htm](http://www.emeraldinsight.com/1462-6004.htm).



oferty do danego klienta oraz na przewidzenie jego przyszłych zachowań. Przykładem może być wysyłanie spersonalizowanych e-maili, oferujących klientowi odpowiedni produkt we właściwym momencie. Potencjalne dostosowanie do klienta, umożliwiające przez systemy e-CRM, dodatkowo zwiększa elastyczność działania, stanowiącą kluczową kompetencję MŚP w walce z ich większymi konkurentami, oraz podwyższa poziom obsługi klienta. Sugeruje się, iż wykorzystywanie systemów e-CRM do gromadzenia danych i zarządzania nimi umożliwi przedsiębiorstwom uzyskanie wyższego poziomu obsługi klientów, niż gdyby to było wykonane przy użyciu tradycyjnych środków, a nawet systemów CRM nieopartych na Internecie.

Rozwijanie strategii opartych na systemach e-CRM przez przedsiębiorstwa powoduje ich lepsze przygotowanie do spełniania oczekiwań ich klientów oraz zwiększania ich lojalności, co może się następnie przekładać na większą efektywność i zyskowość organizacji. Oddani i lojalni klienci są jednym z zasobów przedsiębiorstwa, ponadto o wiele mniej kosztowne dla przedsiębiorstwa jest utrzymanie dotychczasowego klienta niż próba pozyskania nowego. Systemy e-CRM poprzez zapewnienie lepszej znajomości potrzeb pomagają przedsiębiorstwom tworzyć bariery wyjścia dla klientów. Sam Internet, szczególnie w przypadku firm sprzedających swoje produkty i usługi *on-line*, nie ma dużego znaczenia dla lojalności klientów. Głównym powodem tego zjawiska jest nieustanna bliskość konkurencji – zawsze będącej tylko o jedno kliknięcie dalej (*only a click away*). Systemy e-CRM pozwalają na zwiększenie efektywności zarządzania informacjami (zarówno wewnętrznej danego przedsiębiorstwa, jak i w całym łańcuchu dostaw). Również dokładna znajomość potrzeb klientów pozwala na mniejsze zużycie zasobów przedsiębiorstwa w procesie dostarczania dobra bądź usługi. Mówiąc najogólniej, systemy e-CRM pozwalają na obniżenie kosztów i efektywniejsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz zwiększają przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw<sup>8</sup>.

Wdrażanie systemów e-CRM wiąże się nie tylko z potencjalnymi korzyściami, ale również z pewnymi problemami – chociażby wcześniej wspomnianym obniżeniem bezpośrednich, osobistych kontaktów z klientami. Biorąc pod uwagę zróżnicowaną i nieraz komplementarną rolę kanałów komunikacji z klientem, MŚP powinny szukać tzw. złotego środka pomiędzy kontaktami

<sup>8</sup> P. Harrigan, E. Ramsey, P. Ibbotson, *e-CRM in SMEs...*, *op.cit.*, s. 390–391.

osobistymi i wirtualnymi. Decyzja o zastosowaniu internetowych technologii w kontakcie z klientami powinna być gruntownie przemyślana, nie wszyscy klienci będą tak samo reagować na rezygnację z osobistego kontaktu na rzecz wirtualnego lub częściowe zastąpienie go. Bardzo dużo opracowań w ostatnich latach poświęcono zagadnieniom związanym z zaufaniem w sieci, większość autorów jest zgodna, iż zaufanie łatwiej wypracować w kontaktach osobistych niż w relacjach internetowych. Wrażenie bezosobowości i oddalenia, często spotykane w Internecie, jest główną barierą rozwoju zaufania w sieci. Systemy e-CRM pozwalają na personalizację kontaktów, a co za tym idzie, umożliwiają budowanie zaufania klientów względem firmy. Oprócz problemów związanych z zaufaniem jako takim bardzo istotną kwestią utrudniającą kontakty za pomocą Internetu jest sprawa bezpieczeństwa informacji w sieci. Obawy związane z bezpieczeństwem i prywatnością występują zarówno po stronie klientów przedsiębiorstw, jak i współpracujących z nimi organizacji. Ryzyko utraty ważnych danych albo możliwość manipulowania nimi stanowi znaczącą przeszkodę we wdrażaniu systemów e-CRM w małych i średnich firmach.

Rozwiązania e-biznesowe, do których należą systemy e-CRM, są wysoce zasobochłonne i nieudolne ich wdrażanie, zakończone porażką, może potencjalnie osłabić firmę, a nawet w ekstremalnych przypadkach prowadzić do jej upadku. Z powodu ryzyka związanego z nowymi technologiami dużego znaczenia nabierają rządowe programy wspierające wdrażanie nowoczesnych rozwiązań przez MŚP. Należałoby jednak zwrócić uwagę na częste niedopasowanie programów pomocowych do potrzeb MŚP oraz brak orientacji rynkowej w podejściu do samych rozwiązań e-biznesowych<sup>9</sup>.

Kolejną przeszkodą stającą na drodze implementacji systemów e-CRM w działaniu małych i średnich przedsiębiorstw jest fakt, że tak naprawdę proces podejmowania decyzji o ich wdrażaniu w każdym przedsiębiorstwie wygląda inaczej. W dużej mierze decyzja o wykorzystywaniu technologii internetowych w przedsiębiorstwie zależy od ich oferty produktowej. Generalnie przyjmuje się, że z racji niematerialności usług oraz większej ilości firm świadczących usługi wdrażanie technologii internetowych lepiej sprawdza się w sektorze usługowym, również w przypadku wykorzystywania systemów e-CRM.

---

<sup>9</sup> R. Marasini, K. Ions, M. Ahmad, *Assessment of e-business adoption in SMEs: A study of manufacturing industry in the UK North East region*, „Journal of Manufacturing Technology Management” 2008, Vol. 19, No. 5, s. 629, [www.emeraldinsight.com/1741-038X.htm](http://www.emeraldinsight.com/1741-038X.htm).

**Podsumowanie**

Istnieje bardzo wiele czynników przemawiających zarówno za wykorzystywaniem technologii internetowych w działalności przedsiębiorstwa, jak i przeciwko niemu, które MŚP powinny rozważyć przed podjęciem decyzji o wdrożeniu danego systemu. Zaprezentowane rozwiązania to tylko przykład z licznej grupy zastosowań technologii internetowych w działalności gospodarczej. W warunkach szybko zmieniającego się rynku, dynamicznie rozwijających się nowoczesnych technologii oraz rosnących wymagań klientów i partnerów biznesowych małe i średnie firmy w celu zwiększenia swoich szans konkurencyjnych powinny zainteresować się wybranymi rozwiązaniami, które odpowiednio wykorzystywane mogą przyczynić się do ich rynkowego sukcesu.

**IMPLICATIONS OF MODERN TECHNOLOGIES FOR SMES'****Summary**

The Internet offers solutions that allow to counteract resource shortages inherent to small and medium-sized enterprises. This allows them to compete on equal foot with larger companies. It is widely assumed that the Internet influences internal workings of a company far more than it does influence company business or customer relations. Author describes the issue of using Internet technologies in such aspects of small and medium enterprises as CRM systems and marketing.

*Translated by Joanna Kos-Łabędowicz*