

Krystyna Kubacka-Góral

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

NOWE SPOJRZENIE NA RELACJE Z ODBIORCAMI A ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ

1. Wstęp

Firmy chcące skutecznie konkurować muszą ciągle poszukiwać nowych źródeł rozwoju. W gospodarce, w której unikalna wiedza stała się jedynym trwałym czynnikiem konkurencyjności, a nowoczesnym modelem zarządzania zdolnym do elastycznego i skutecznego działania jest organizacja ucząca się, szczególne znaczenie ma kapitał intelektualny. Przybiera on postać m.in. wiedzy o klientach, o **ich potrzebach i sposobach obsługi na każdym etapie korzystania** przez nich z oferowanego wyrobu, czyli na każdym etapie **łańcucha konsumpcji** (*consumption chain*).

Zastosowanie koncepcji łańcucha konsumpcji, mającej na celu zbudowanie relacji z klientem dającej mu rzeczywiste korzyści (a nie tylko szumne hasła), a firmie nowe szanse na odróżnienie się od konkurencji, uzyskanie przewagi na rynku i rozwój, wymaga stosowania **narzędzi informatycznych** wspierających zarządzanie relacjami z klientem.

Celem pracy jest przedstawienie spojrzenia na relacje z odbiorcami z perspektywy koncepcji łańcucha konsumpcji będącego nie tylko bogatym źródłem innowacyjnych pomysłów na odróżnianie się od konkurencji, lecz także sposobem na zbudowanie znakomitych stosunków z klientami oraz próba wykazania, że pomyslna implementacja tej koncepcji jest skorelowana z posiadaniem przez przedsiębiorstwo cech organizacji uczącej się.

2. Satysfakcja klienta priorytetem strategicznym firm

Znane z modelu 5-czynnikowego natężenia konkurencji M. Portera spojrzenie na odbiorców z punktu widzenia przewagi strategicznej, jaką nad nimi posiada lub usiłuje zdobyć przedsiębiorstwo, nie odpowiada już wymogom konkurowania w

gospodarce opartej na wiedzy. Jak wykazały wyniki badania globalnego „Biznes 2010 Polska. Sposób działalności polskich firm w 2010 roku w opinii kadry kierowniczej”, zrealizowanego pod patronatem SAP AG przez Economist Business Unit, najważniejszymi czynnikami sukcesu i priorytetami strategicznymi na najbliższe lata oprócz zdolności wprowadzania innowacyjnych usług i produktów będą:

- elastyczność modeli biznesowych oraz relacje z klientami,
- wykorzystywanie technologii informatycznych [12]¹.

Również badania przeprowadzone w 2005 r. przez redakcję „Harvard Business Review Polska” [4]² wykazały, że polskie firmy coraz bardziej skupiają się na celach długofalowych, wśród których dominuje nawiązywanie i utrzymywanie dobrych relacji z klientami. Co trzeci badany menedżer zadeklarował, że właśnie na tym koncentrują się działania jego firmy, co można zatem interpretować jako rozpoczęcie procesu orientacji na klienta.

Znakomite relacje z klientami są zatem niekwestionowanym kanonem prowadzenia biznesu na całym świecie.

3. Koncepcja łańcucha konsumpcji

Oferowanie coraz doskonalszych wyrobów nie daje już firmom trwałej przewagi. Ale wciąż niedocenianym źródłem innowacyjnych pomysłów na odróżnianie się od konkurencji jest m.in. koncepcja **łańcucha konsumpcji**. Warto zapoznać się z nią bliżej, ponieważ dla klientów o wiele ważniejsza niż jakikolwiek inny czynnik jest właśnie jakość obsługi, odgrywająca istotną rolę na wszystkich etapach łańcucha konsumpcji [9]. Wnikliwa analiza wszystkich ogniw tego łańcucha może zaowocować pomysłami unikalnego wyróżniania się. Każdy etap, od chwili, kiedy klient zda sobie sprawę z tego, że potrzebuje jakiegoś wyrobu lub usługi, do chwili, gdy już jego potrzeba została zaspokojona i postanawia pozbyć się zbędnego lub zużytego wyrobu, może dać wiele okazji do znakomitych relacji z klientami, do innowacji, do nowego pozycjonowania oferty przedsiębiorstwa [5, s. 141].

Poznanie całości doświadczenia klienta związanego z danym produktem i stworzenie mapy tego doświadczenia jest pierwszym krokiem do stworzenia unikalnej strategii. Praca nad stworzeniem takiej mapy zależy od wielu czynników. Jednym z nich jest proces zespołowego uczenia się oraz umiejętność wykorzystywania doświadczenia do kreowania nowej wiedzy. Warto podkreślić, że czynniki te są jednymi z najważniejszych cech, które powinna mieć organizacja ucząca się. Przy czym proces zdobywania doświadczenia i przekładania ich na innowacje musi przenikać całą firmę. Wymaga on zaangażowania wszystkich pracowników. Dzięki

¹ W ankiecie wzięło udział 4000 menedżerów, a w Polsce 138 z 20 branż i instytucji publicznych.

² W badaniach wzięło udział 155 członków zarządu i dyrektorów odpowiedzialnych za działania w zakresie relacji z klientami.

ich indywidualnemu oraz zespołowemu uczeniu się, doświadczeniu powstającemu dzięki kontaktom wewnątrz i zewnątrz firmy, dzięki współpracy z klientami, dostawcami czy innymi interesariuszami może powstać nowa, cenna dla klientów jakość. Dzięki uczeniu się organizacja będzie zdolna do szybszego reagowania nawet na trudno dostrzegalne symptomy zmian preferencji klientów.

Jeżeli, jak twierdzą zgodnie menedżerowie, w centrum uwagi będzie klient, to na relacje z nim należy spojrzeć zupełnie z innej perspektywy. Zapewnienie klientom rzeczywistej wartości wymaga dokonania przeglądu wszystkich procesów realizowanych w przedsiębiorstwie z powyższego punktu widzenia. Procesy te muszą zostać tak zmodyfikowane, by możliwe było szybkie uczenie się, zdobywanie wiedzy o tym, co dla klienta stanowi największą wartość. By tak się stało, trzeba poznać i zanalizować wszystkie ogniwa łańcucha konsumpcji klienta.

Analizowanie doświadczenia klienta i poznanie kontekstu, w jakim rozgrywa się każdy etap konsumpcji, pozwalają na pogłębienie wiedzy o łańcuchu konsumpcji poszczególnych klientów. Do każdego ogniwa trzeba znaleźć odpowiedzi na wiele pytań, np.: Co klienci robią w każdym z ogniw? Z jakimi problemami mogą jeszcze mieć do czynienia? Gdzie się znajdują? Kto jest razem z nimi? O jakiej porze dnia czy roku klienci znajdują się na poszczególnych etapach? W jaki sposób zaspokajane są ich potrzeby? Czy wiązać się może z tym jakiś niepokój klienta? Odpowiedzi na te pytania mogą pomóc w stworzeniu zestawu pomysłów na odróżnienie się od konkurencji. Spośród nich należy wybrać najbardziej korzystne dla klienta i zarazem dla firmy [5, s. 147].

Ideę łańcucha konsumpcji doskonale zrozumiały i zastosowały hipermarkety, oferując klientom wszystko, co przed zrobieniem zakupów (np. stacje z tanim paliwem, miniprzedszkola dla dzieci), w trakcie kupowania (obszerne wózki z miejscem dla małego dziecka, degustacje, karty kredytowe sieci handlowych, karty lojalnościowe) i po zapłaceniu rachunku (oferta gastronomiczna, fryzjer, bank, butiki, kino, występy popularnych gwiazd) może stanowić dla klienta dodatkową wartość. Centra handlowe, niekiedy przyjmujące zwodniczą nazwę parków handlowych, nie ustają w wysiłkach, by w ich ofercie nie zabrakło niczego, co może dla klienta stanowić dodatkową wartość, a dla nich dodatkowy sposób na odróżnianie się od konkurencji i na zysk. O ile sektor handlu dobrze zrozumiał istotę łańcucha konsumpcji i umiejętnie ją stosuje, o tyle ciągle niewielu producentów dostrzega w tej koncepcji nowe, bogate źródło innowacyjnych pomysłów.

Ogniwa łańcucha konsumpcji

Większość łańcuchów konsumpcji opisanych przez autorów I.C. Mac Millana i R. Gunter McGrath składa się z wielu etapów.

- **Uświadomienie potrzeby.** Na tym etapie ogromną rolę odgrywa umiejętny przekaz reklamowy. Okazję do wyróżnienia się stanowi umiejętność uświadomienia klientowi potrzeby. Przykładowo sieci handlowe z przepychem dekorujące

swoje placówki z wielkim wyprzedzeniem uświadamiają klientom potrzebę dokonania świątecznych zakupów, a producent szczoteczek do zębów, wprowadzając włosie zmieniające kolor po pewnym okresie użytkowania, uświadamia, że włosie się zużyło, tracąc przydatność. Stosuje się też przypominanie o ważnych terminach: odnowienia prenumeraty itp., rocznym rozliczeniu podatków, imieninach czy o zmianie opon na zimowe.

- **Znajdowanie oferty.** Oferowanie produktu w sposób i w czasie, gdy produkty konkurentów są niedostępne, ułatwianie procesu poszukiwań (sklepy całodobowe, czynne przez 7 dni w tygodniu, sprzedaż wysyłkowa, internetowa).

- **Dokonywanie ostatecznego wyboru.** Można sprawić, by proces był przyjemniejszy, mniej stresujący, wygodniejszy. Producenci nie zdają sobie często sprawy, jak irytujący, czasochłonny i tym samym zniechęcający do skorzystania z oferty firmy może być sposób wyboru spośród wielu podobnych produktów (kredytów hipotecznych różnych banków czy 40 rodzajów jogurtów). Klienci często nie są w stanie ogarnąć tak bogatej oferty, co wywołuje u nich poczucie przesyty, frustracji i braku kontroli nad dokonywaniem wyboru. Uproszczenie wyboru wielu klientów na pewno przyjmie z ulgą. Przykładem może być Lukas Bank, który świadomie ograniczył liczbę produktów, skupiając się na kilku podstawowych (depozyty, konto osobiste i kredyty). W zamian zaoferował coś, co dla klientów było najważniejsze: szybką i przyjazną obsługę oraz bliskość oddziałów banku.

- **Sposób zamawiania lub zakupu.** Uproszczenie tej fazy (terminale komputerowe automatycznie uruchamiające uzupełnianie zapasów, gdy ich poziom spadnie poniżej ustalonego limitu). Taka ścisła współpraca stanowi dla konkurencji pewną barierę, ponieważ zmiana dostawcy często powoduje powstanie kosztów zmiany.

- **Sposób (np. szybkość) dostarczania wyrobu lub świadczenia usługi.**

- **Otwieranie, sprawdzanie, transport wyrobu na miejsce przeznaczenia,** czyli sprawdzenie, jak można ten etap ułatwić i wyeliminować narażenie na uszkodzenia podczas tych operacji (wózki, podnośniki, konieczność porcjowania, specjalne narzędzia do montażu). W przypadku usług można zrezygnować z konieczności dostarczenia zaświadczeń, obecności żyrantów, odpisów wielu dokumentów w godzinach niedogodnych dla klienta.

- **Instalowanie wyrobu.** Powszechne jest dostarczanie z wyrobem (telefon, telewizor, radio, a nawet żelazko, nie mówiąc o komputerze) obszernych, często napisanych niezrozumiale instrukcji. Może to zniechęcić do ponownego zakupu.

- **Sposób zapłaty.** Ten etap łańcucha konsumpcji może przysparzać klientom wielu poważnych kłopotów (gotówka, przelew, rozłożenie opłat w czasie, przedpłaty, niezrozumiałe pozycje czy terminologia na fakturach).

- **Sposób przemieszczania wyrobu.** Niewygoda, narażenie na uszkodzenia, przewracanie się, trudność zapakowania (duże butelki o kształcie ułatwiającym trzymanie podczas nalewania i przemieszczania, lżejsze materiały).

- **Sposób przechowywania produktów.** Koszty, niewygodą albo nawet niebezpieczeństwo związane z przechowywaniem.

- **Użytkowanie, eksploatacja wyrobu.**

- **Do czego klient naprawdę używa twojego produktu?** Co stanowi dla niego wartość? Produkt czy możliwość dysponowania nim? Czy musi go kupić, czy wystarczy mu wynajem, leasing lub współwłasność (np. ekskluzywnych apartamentów czy jachtów)? Możliwość wymiany, regeneracji zużytych materiałów eksploatacyjnych (kasety do drukarek). Może to przy okazji pomóc w wyróżnianiu się firmy jako przyjaznej środowisku naturalnemu.

- **Jaka pomoc jest potrzebna twojemu klientowi podczas używania twojego wyrobu?** Dołączanie do egzotycznych warzyw czy owoców krótkich przepisów kulinarnych, drukowanie na kartkach świątecznych okolicznościowych życzeń, możliwość skorzystania z bezpłatnego numeru telefonu czynnego 24 godziny na dobę.

- **Zwrot lub wymiana wyrobów.** Bez żadnych pytań i w miłej atmosferze.

- **Naprawa lub serwisowanie wyrobu.** Czy jest możliwe zastosowanie zdalnej diagnostyki – czujników sygnalizujących prawdopodobieństwo wystąpienia awarii i wymiany uszkodzonego elementu zanim nastąpi awaria?

- **Zaprzestanie używania wyrobu i pozbywanie się go.** Przyjmowanie używanych samochodów, starego sprzętu AGD w komis. W wielu sektorach ten problem nadal jednak czeka na okazję do wyróżnienia się.

Zarządzanie relacjami z klientem umożliwiające odróżnianie się na każdym z wyżej wymienionych etapów łańcucha konsumpcji, wymaga zastosowania technologii informatycznych stanowiących niezbędny element w procesie organizacyjnego uczenia się organizacji, zdobywania doświadczenia i kreowania pomysłów. Narzędzia te to np. systemy CRM (*Customer Relationship Management*) oraz SCM (*Supply Chain Management* – zarządzanie łańcuchem dostaw).

4. Koncepcja łańcucha konsumpcji a organizacja ucząca się

Nowoczesny model zarządzania, jaki występuje w organizacji uczącej się, jest nieodłącznie związany z koncepcją zarządzania wiedzą. „Dla organizacji uczącej się zarządzanie wiedzą jest centralnym punktem koncepcji strategii uczenia się organizacji, instrumentem opanowania procesów organizacyjnego uczenia się, dzięki którym pracownicy dochodzą do osiągnięcia tzw. mistrzostwa osobistego” [6, s. 70]. To mistrzostwo osobiste w zarządzaniu relacjami z klientem może zostać osiągnięte m.in. dzięki poznaniu wszelkich potrzeb klientów na wszystkich etapach cyklu konsumpcji klienta i zaproponowaniu unikatowej oferty powstałej na podstawie tej wiedzy.

Bez organizacyjnego uczenia się stanowiącego klucz do zrozumienia organizacji uczącej się, czyli bez nabywania nowej wiedzy, zwłaszcza o korzyściach, jakie można zapewnić klientowi, czy umiejętnego reagowania na zmiany ich potrzeb czy preferencji prowadzącego do zmian kolektywnych zachowań i poprawy efektywności działania, coraz trudniej będzie konkurować w gospodarce opartej na wiedzy. Żeby to organizacyjne uczenie się było możliwe, muszą być jednak spełnione ważne warunki; przedsiębiorstwo musi mieć spójną strategię i charakteryzować się szczególnymi cechami; mieć wspólną wizję przyszłości oraz specyficzną kulturę organizacyjną, w której dominującym modelem uczenia się jest uczenie zespołowe [6].

Nastawienie na klienta musi przeniknąć całą firmę, tak by systemy motywacyjne premiujące działania zespołowe i dzielenie się wiedzą umożliwiały stworzenie wspólnej głębokiej znajomości łańcucha konsumpcji klientów³.

Organizacyjne uczenie się przez wdrażanie idei zarządzania wiedzą należy zacząć od budowania kultury organizacyjnej sprzyjającej tworzeniu wiedzy i dzieleniu się nią. Takie cechy organizacji uczącej się, jak zaufanie czy otwartość, są niezbędnym warunkiem organizacyjnego uczenia się, tworzenia zespołów i pracy zespołowej tak ważnej w procesie tworzenia i wykorzystywania wiedzy. Ważne jest stworzenie dla pracowników, zwłaszcza dla tych mających wyjątkowe kompetencje, inspirującego środowiska pracy, w którym menedżerowie będą potrafili pobudzić ich do nadzwyczajnych osiągnięć.

System komunikacji w firmie musi zapewniać możliwość współdziałania, współmyślenia i współodpowiedzialności ludzi na wszystkich szczeblach.

Aby zarządzanie wiedzą mogło stać się tym narzędziem organizacyjnego uczenia się, musi także zostać wsparte odpowiednimi narzędziami informatycznymi. Są one ważnym elementem kapitału strukturalnego, który, jak wspomniano na wstępie, będzie jednym z najważniejszych czynników sukcesu w 2010 r.

Informatyczne systemy zarządzania relacjami z klientem (CRM) służą wymianie zasobów między firmą i klientem, dzięki czemu obie strony mogą osiągnąć swoje cele [10]. Pozwalają na uzyskanie kompletnego obrazu relacji firmy z każdym z jej klientów, obrazu niemal wszystkich etapów łańcucha konsumpcji: począwszy od fazy nawiązania pierwszych kontaktów, poprzez kolejne etapy sprzedaży, aż do opieki posprzedażnej i serwisu. Nie dziwią zatem wyniki badań przeprowadzonych przez TNS, które dowiodły, że firmy traktujące technologie informatyczne jako aktywa strategiczne osiągają średnio o 30% wyższe przychody niż firmy, w których pełnią one drugorzędne funkcje i postrzegane są jako strata czasu i pieniędzy [1].

Wyniki badań przeprowadzonych przez Insight Technology Group wykazały, że w przedsiębiorstwach po wprowadzeniu systemów CRM średnio:

- o 42% wzrosły zyski, a o 35% zmalały koszty sprzedaży,
- o 20% wzrósł współczynnik zadowolenia klienta [8, s. 289].

³ Więcej o wymogach i barierach zarządzania wiedzą w: [3, s. 391 i n.].

Dzięki tym aplikacjom następuje integracja sprzedaży, marketingu, wszystkich kanałów w jeden centralny system informatyczny korzystający ze wspólnej bazy wiedzy o klientach, produktach, usługach. Może on być znakomitą narzędziem gromadzenia wiedzy o wszystkich etapach łańcucha konsumpcji najważniejszych klientów. Umiejętne uzupełnianie i wykorzystywanie tej bazy może być kluczem do sukcesu firmy.

Według opinii specjalistów z branży IT polskie firmy jednak nie w pełni uświadamiają sobie, jakie korzyści może im dać zastosowanie tych systemów. Z raportu „Rynek ERP i CRM w Polsce 2005-2006” przygotowanego przez PMR wynika, że tylko 12% polskich firm zatrudniających 50 lub więcej osób korzysta z systemów CRM⁴. Tylko co czwarta z tych firm stosuje CRM o zaawansowanej funkcjonalności. Badania „Harvard Business Review” wykazały, że 28% polskich menedżerów nie ma takiego systemu i nie zamierza z niego korzystać ani w bliskiej, ani w dalszej przyszłości. Ponadto ankietowani pracownicy nie byli motywowani do poprawy jakości obsługi. Warto wymienić jeszcze inne bariery implementacji koncepcji łańcucha konsumpcji. Są to m.in.: brak strategii marketingowej (brak wiedzy o potrzebach i zachowaniach klientów (29%) oraz brak zrozumienia wartości poszczególnych grup klientów dla firmy (15%) [4]. Silne zorientowanie polskiego rynku na cenę sprawia, że nowe koncepcje, w tym także koncepcja łańcucha konsumpcji, z trudem przenikają do praktyki firm.

5. Podsumowanie

W gospodarce, w której wiedza jest jedynym trwałym czynnikiem konkurencyjności, szczególnego znaczenia nabiera kapitał intelektualny, przybierający postać wiedzy o klientach, **o sposobach zaspokajania potrzeb i obsługi klienta na każdym etapie korzystania przez niego z oferowanego przez przedsiębiorstwo wyrobu**. Znakomite relacje z klientami, ich lojalność i zaufanie, jakim darzą oni firmę (kapitał kliencki), oraz umiejętność wykorzystania tkwiącego w ludziach potencjału, ich talentów przedsiębiorczych (kapitał ludzki) jest **unikatowym zasobem i jednocześnie kluczowym czynnikiem sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa**.

Według wielu autorów w zarządzaniu przedsiębiorstwem przyszłości najważniejszym kierunkiem będzie zarządzanie wiedzą, a w centrum uwagi będą klient i wartość, jaką dla niego potrafi stworzyć przedsiębiorstwo. Zadaniem zarządzania wiedzą będzie zatem umożliwienie wszystkim członkom organizacji i samej organizacji uczenia się, to znaczy zdobywania, tworzenia, upowszechniania i wykorzy-

⁴ Badanie objęło 648 firm zatrudniających powyżej 50 pracowników z branż produkcyjnej, użyteczności publicznej, handlu, finansów oraz usług (w tym segmencie rynku działa 17,8 tys. firm).

stywania wiedzy w procesie doskonalenia działań organizacji, w tym do zdobywania i wykorzystywania wiedzy o wszystkich ważnych zarówno dla klienta, jak i dla firmy ogniwach łańcucha konsumpcji prowadzącej do szybszego reagowania na trudno dostrzegalne symptomy nowych zjawisk.

Wspólna tożsamość, zaufanie, zacieranie granic między pracownikami a klientami – tradycyjnie ustawionymi w opozycji, stwarzanie warunków do zmian, doskonalenie umiejętności szybkiego uczenia się organizacji będą świadczyć o transformacji przedsiębiorstwa w organizację uczącą się. Jednak praktyka polskich firm pokazuje, że deklaracje menedżerów o doniosłości orientacji na klienta nie przekładają się na działania. Zatem implementacja koncepcji łańcucha konsumpcji skorelowana z posiadaniem przez przedsiębiorstwo cech organizacji uczącej się, takich jak m.in. zdobywanie i wykorzystywanie nowej wiedzy i doświadczenia do oferowania klientom nowych wartości, nie będzie łatwa. Stawia to pod znakiem zapytania szanse polskich przedsiębiorstw na równorzędną rywalizację w epoce gospodarki opartej na wiedzy.

Literatura

- [1] Augustyniak S., *Pochwała IT*, www.CXO.com.pl, 29.07.2005.
- [2] Edvinsson L., Malone M., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- [3] Kubacka-Góral K., *Bariery implementacji zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, [w:] *Instrumenty i formy organizacyjno-prawne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, AE, Kraków 2004.
- [4] Łokaj A., Wójcik P., *Relacje z klientami: rosnąca świadomość, kulejąca praktyka*, „Harvard Business Review Polska” 2005 nr 12.
- [5] Mac Millan I.C., Gunter McGrath R., *Odkrywanie nowych szans na odróżnianie się od konkurencji*, „Harvard Business Review” 2005 nr 10.
- [6] Mikuła B., *Generowanie wiedzy przy zastosowaniu procesów organizacyjnego uczenia się*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, AE, Kraków 2002.
- [7] Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002.
- [8] Olszewska B., *Podstawy zarządzania*, AE, Wrocław 2004.
- [9] Rayport J.R., Jaworski B.J., *Pokażcie się klientom z jak najlepszej strony*, „Harvard Business Review” 2005 nr 12.
- [10] Storbacka K., *Sztuka budowania trwałych związków z klientami CRM*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- [11] Topsott D., *Gospodarka cyfrowa*, Business Press, Warszawa 1998.
- [12] Żółcińska W., *Elastyczność i klienci*, www.CEO.com.pl, 23.06.2005.

CUSTOMER RELATIONSHIP – A NEW APPROACH IN THE CONTEXT OF THE LEARNING ORGANIZATION

Summary

The aim of the paper is to present a modern approach to Customer Relationship Management. The implementation of the idea of consumption chain described in the paper constitutes an opportunity to Polish companies to attain competitive advantage. In the paper the following issues are discussed: consumption chain as a factor of competitive advantage, organizational learning process and the role of intellectual capital and information technology in contemporary company.