

5

MAŁGORZATA JAKUBCZYK

Determinanty przewagi konkurencyjnej firmy X. Porównanie perspektywy kadry zarządzającej i klientów

Opiekun naukowy: dr Izabela Kołodkiewicz

Małgorzata Jakubczyk – absolwentka studiów pierwszego stopnia na kierunku zarządzanie ALK, które ukończyła z wyróżnieniem. Obecnie kontynuuje naukę oraz zdobywa doświadczenia zawodowe jako współwłaściciel firmy rodzinnej.

1. Wstęp

W dzisiejszym świecie wszystkie organizacje starają się przetrwać. Duże firmy, korporacje, korzystając z przygotowanej kadry specjalistów nieustannie analizują rynek, aby móc spełnić jego oczekiwania. Informatyzacja i globalizacja powodują, że firmy korporacyjne powoli przejmują coraz większą kontrolę nad poszczególnymi branżami na całym świecie. W ich cieniu żyją małe i średnie firmy. Nie mają one wielkich środków na działy badawczo-rozwojowe. Nie prowadzą też na szerszą skalę prac badawczych, a jednak istnieją. Ich siła polega na unikalności. U źródeł ich powodzenia leży zbiór zasobów i umiejętności, których konkurencja nie jest w stanie powielić (Obłój, 2007, s. 43). Osiągają więc one przewagę w tych obszarach, w których „giganci”, chociażby ze względu na swoją wielkość czy strukturę, nie są w stanie konkurować.

Zarządzanie takimi firmami wymaga posiadania wszechstronnej wiedzy. Brak profesjonalnych badań marketingowych, raportów czy zestawień dotyczących otoczenia konkurencyjnego powoduje, że przed kadrą zarządzającą tego typu firm stoi trudne zadanie. Jak dostrzegać i poprawnie interpretować nowe trendy w otoczeniu organizacji? Jak weryfikować wiedzę na temat otoczenia konkurencyjnego? Odpowiedzi na te pytania wydają się kluczem dla wyznaczania celów strategicznych organizacji.

W niniejszym artykule przedstawiony zostanie jeden ze sposobów dostrzeżenia przewagi konkurencyjnej przez mikroprzedsiębiorstwa. Ukazuje metodę, jaką może posłużyć się mała firma, chcąc potwierdzić słuszość przyjętej strategii i jej odbioru przez klientów. Porównanie stanowiska kadry menedżerskiej z opinią klientów pokazuje, jakie mogą występować różnice w odbiorze tych samych czynników przez dwie grupy interesariuszy organizacji. Dostrzeżenie tych różnic może stanowić ważną wskazówkę dla przyszłych działań kadry zarządzającej.

2. Teoretyczne aspekty przewagi konkurencyjnej

Przewaga konkurencyjna jest pojęciem złożonym. W literaturze przedmiotu brakuje jednoznaczności w jej określaniu. Wynika on z liczby możliwych czynników mających wpływ na jej ocenę czy różnorodności jej źródeł. Niewątpliwie wpływ na definiowanie przewagi konkurencyjnej ma także czynnik historyczny, związany z ewoluowaniem podejścia do zarządzania czy znaczenia poszczególnych źródeł. Słownikowa definicja przewagi konkurencyjnej nie jest też wystarczająco satysfakcjonująca. Znajdujemy wprawdzie istotne jej cechy i przejawy, jednak nie są one na tyle konkretne, aby na ich podstawie móc identyfikować analizowane zjawisko w odniesieniu do innych, z nim współwystępujących. Dlatego całą swoją

uwagę musimy zwrócić w kierunku literatury specjalistycznej (Stankiewicz, 2002, s. 166–167).

Kiedyś przewaga konkurencyjna definiowana była w odniesieniu do szerokich finansowych aspektów działalności organizacji, jako „zdolność firmy do wyprzedzania rywali pod względem poziomu osiągalnej zyskowności” (Winter, 1965, za: Jeżak i Kozłowski, 2006, s. 431). Obecnie opisuje się ją jako zjawisko dynamiczne, którego miernikiem jest wartość dodana tworząca efektywność przedsiębiorstwa oraz udział w rynku (Adamkiewicz, 2002, s. 99). Odnosi się więc nie do zyskowności czy funkcjonowania firmy jako całości, ale do jej różnego rodzaju działań zgodnie z łańcuchem wartości. Z kolei M.J. Stankiewicz definiuje przewagę konkurencyjną jako „zdolność do takiego wykorzystywania potencjału konkurencyjności, jaka umożliwi na tyle efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania, że zapewnia to powstawanie wartości dodanej” (Stankiewicz, 2002, s. 172).

Odmiernym sposobem podejścia do przewagi konkurencyjnej jest skupienie się na próbie spełnienia określonych warunków, które nie odnoszą się w sposób bezpośredni do organizacji. Jego przedstawiciel, H. Simon, bazuje raczej na jej ogólnym odbiorze poprzez pryzmat głównego uczestnika procesu rynkowego, którym jest klient. Określa ją jako wyższy poziom osiągnięć w stosunku do konkurencji, definiowany na podstawie znaczenia dla klienta, dostrzeżenia przez klienta i trwałego charakteru tego osiągnięcia (Simon, 1999 za: Kołodkiewicz i Lutostański, 2004, s. 165). Takie sprecyzowanie pojęcia przewagi konkurencyjnej odnosi się przede wszystkim do odbioru organizacji przez najważniejszą grupę jej interesariuszy, jaką stanowią jej klienci. Wskazuje także na kierunek poszukiwania dla niej kluczowych zmiennych.

3. Wybrane źródła przewagi konkurencyjnej

Koncentrując się na przyjętym założeniu poszukiwania zmiennych w odbiorze firmy przez jej klientów, odnajdujemy je m.in. w dwóch typach źródeł przewagi konkurencyjnej wskazanych przez M. Portera. Wyróżnia on przywództwo kosztowe i różnicowanie. Dzieli klientów na takich, dla których cena jest głównym wyznacznikiem przy podejmowaniu decyzji kupna i takich, którzy doceniają wyróżnienie się firmy w innych aspektach, takich jak metoda sprzedaży, reklama, jakość. To właśnie te różnorodne czynniki decydują o decyzji zakupowej klienta i to one wyróżniają organizację na tle jej konkurentów (Obłój i Trybuchowski, 2009, s. 137–138).

Podobny punkt widzenia reprezentuje Z. Pierścionek, który twierdzi, że analiza mechanizmu tworzenia konkurencyjności firmy zaczyna się od jej oceny przez

klientów. Wszystko to, co pozytywnie wyróżnia firmę, jej strategię, produkty spośród konkurentów w oczach klientów decyduje o jej sukcesie (Pierścionek, 2003, s. 168). Z. Pierścionek rozbudowuje jednak listę źródeł zaproponowaną przez M. Portera. Twierdzi m.in., że przewaga konkurencyjna jest określana na podstawie czterech ogólnych parametrów: jakości produktu, ceny, jakości systemu obsługi i renomy firmy. Strategie konkurencji przedsiębiorstwa to z kolei sposoby osiągania przewagi za pomocą wymienionych powyżej parametrów lub ich kombinacji.

Klient, analizując oferty poszczególnych firm, wybiera ten produkt i firmę, które najlepiej spełniają jego preferencje (Pierścionek, 1996, s. 179).

4. Determinanty przewagi konkurencyjnej

Poszukując wskazówek w literaturze przedmiotu, możemy powrócić do Z. Pierścionka, który na podstawie czterech parametrów definiuje zestaw czterestu najbardziej istotnych czynników decydujących o wyborze przez klienta danej oferty. Odnoszą się one do samego produktu lub usługi, firmy, oraz jej strategii marketingowej, konkurencji i rozwoju. Czynniki te określa jako determinanty konkurencyjności. Zalicza do nich (Pierścionek, 2003, s. 169):

- funkcje i jakość oferowanego produktu/towaru, możliwość realizacji potrzeb odbiorcy,
- nowość produktu,
- różnorodność oferty, stosownie do wymagań odbiorców, kompleksowość i komplementarność oferty,
- stopień wyróżnienia produktu i firmy na tle konkurencji,
- cenę, warunki płatności, rabaty,
- charakter powiązania odbiorcy z firmą, możliwość wpływu odbiorcy na produkt, formy dostaw,
- czas realizacji dostawy, czas transakcji, czas związany z serwisem,
- intensywność i jakość promocji,
- dostępność towaru, miejsce i łatwość nabycia, kanały dystrybucji, jakość obsługi metody sprzedaży,
- skalę, zakres, jakość i koszty serwisu, zakres i jakość gwarancji,
- koszty przedstawienia, przyzwyczajenie i kontakty osobiste, lojalność wobec firmy lub/i kraju jej pochodzenia,
- skalę obecności na danym rynku geograficznym,
- markę, renomę firmy.

Wymienione determinanty firma może zestawiać w różnych kombinacjach i na różnych poziomach, tworząc unikalny kod swojej przewagi konkurencyjnej.

Złożoność tego zjawiska powoduje jednak, że powielenie jego składników przez innych rynkowych graczy nie gwarantuje możliwości powtórzenia sukcesu danej firmy. Należy pamiętać bowiem, że każda firma funkcjonuje, opierając się na zbiorze pewnych założeń dotyczących otoczenia i jej samej w tym otoczeniu, tworząc swój indywidualny „świat wartości” (Obłój i Trybuchowski, 2009, s. 135). Tworzy on swoisty kod organizacji, którego głównym odbiorcą jest klient. To dla niego tworzona jest wartość, która zaspokaja jego potrzeby. Im wyższa satysfakcja klienta, tym ta wartość jest wyższa.

Poszczególne determinanty konkurencyjności możemy podzielić na te, które firma kształtuje i osiąga w krótkim okresie i te, które wymagają wielu zabiegów długoterminowych, a efekty otrzymywane są w długim czasie (Pierścionek, 2003, s. 171). W związku z tym należy pamiętać, że ocena poszczególnych determinant jest zmienna w czasie. Nowe warunki współpracy, zmiana procedur, np. reklamacyjnych, mogą spowodować subiektywne odczucia klienta, a co za tym idzie zmianę jego preferencji w wyborze firmy. Dlatego też bardzo istotne jest, aby kadra zarządzająca była świadoma, które determinanty klienci doceniają, a wiedza ta z kolei powinna się przełożyć na taki sposób zarządzania firmą, który nie będzie powodował utraty ich wartości.

5. Metodyka i organizacja badań

5.1. Cel badań i pytania badawcze

Celem badań była identyfikacja sposobu postrzegania determinant konkurencyjności przez dwie kluczowe grupy interesariuszy firmy X – zarządzających nią menedżerów-właścicieli oraz jej klientów. Na potrzeby badań zostały sformułowane następujące pytania badawcze:

1. Jakie są kluczowe determinanty konkurencyjności badanej firmy z perspektywy kadry zarządzającej i klientów?
2. Jakie są podobieństwa i różnice w postrzeganiu firmy przez menedżerów i klientów?
3. Czy dotychczasowa polityka firmy sprzyjała nawiązywaniu długookresowych relacji z klientami?

5.2. Podmiot badań

Firma X jest małym przedsiębiorstwem handlowym zarejestrowanym jako jednoosobowa działalność gospodarcza. Od ponad dwudziestu lat zajmuje się sprzedażą detaliczną i hurtową części i podzespołów elektronicznych. Branża, w której działa, należy do sektora rozproszonego, obejmującego dużą liczbę

przedsiębiorstw małej i średniej wielkości. Podstawowymi czynnikami powodującymi rozproszenie tego sektora są czynniki ekonomiczne, takie jak (Porter, 2006, s. 239):

- niskie ogólne bariery wejścia,
- przypadkowe wahania wielkości sprzedaży,
- dysfunkcjonalność skali pod względem szybkiej zmiany wyrobów,
- duża różnorodność asortymentu,
- utrzymanie niskich kosztów ogólnych,
- obsługa osobista,
- znaczne zróżnicowanie wyrobu oparte na dobrej marce.

W swojej podstawowej ofercie badana firma ma obecnie około 12 tys. artykułów, z których około 10 tys. znajduje się w jej magazynach. Liczby te zmieniają się cały czas ze względu na wycofywanie części asortymentu i rozszerzanie go o nowsze technologicznie pozycje. Dostawcami towaru są firmy zlokalizowane w Polsce, Unii Europejskiej, w Chinach oraz na Tajwanie. Sprzedaż prowadzona jest przez dwie placówki stacjonarne, sklep internetowy i aukcje na serwisie allegro.

Stałymi klientami firmy są osoby fizyczne, bardzo często związane hobby-stycznie z elektroniką, serwisanci, czyli osoby obsługujące gwarancyjne i pogwarancyjne naprawy sprzętu elektronicznego, firmy lub działy firm zajmujące się instalacjami nowych technologii, oraz sklepy elektroniczne zlokalizowane w całej Polsce. Oprócz stałych odbiorców istotną grupę stanowią klienci robiący jednorazowe zakupy związane z aktualną potrzebą rozwiązania swoich problemów technicznych.

Do kadry zarządzającej należy właściciel, jego żona oraz syn. Żadna z osób zarządzających nie ma wyższego pełnego wykształcenia z dziedziny ekonomii czy zarządzania. Dwie osoby są w trakcie studiów. Firma zatrudnia na umowy o pracę pięciu pracowników – czterech na stanowisku sprzedawcy i jednego jako zarządzającego siecią informatyczną. Księgowość, logistyka transportów krajowych i międzynarodowych, odprawy celne, gospodarka odpadami wykonywane są przez firmy zewnętrzne na podstawie podpisanych umów.

5.3. Charakterystyka badanej próby

Pierwsze badanie zostało przeprowadzone przy wykorzystaniu techniki zogniskowanego wywiadu grupowego. Wywiad przeprowadzono z dwoma członkami kadry zarządzającej – właścicielem przedsiębiorstwa oraz jego synem. Wywiad przeprowadziła autorka artykułu, należąca do zarządu badanej firmy. Prowadząca wywiad nie sugerowała ani definiowała poszczególnych czynników

przewagi, chcąc poznać opinię badanych. W tym miejscu należy też podkreślić, że nigdy wcześniej w tym gronie nie była prowadzona rozmowa dotycząca przewagi konkurencyjnej.

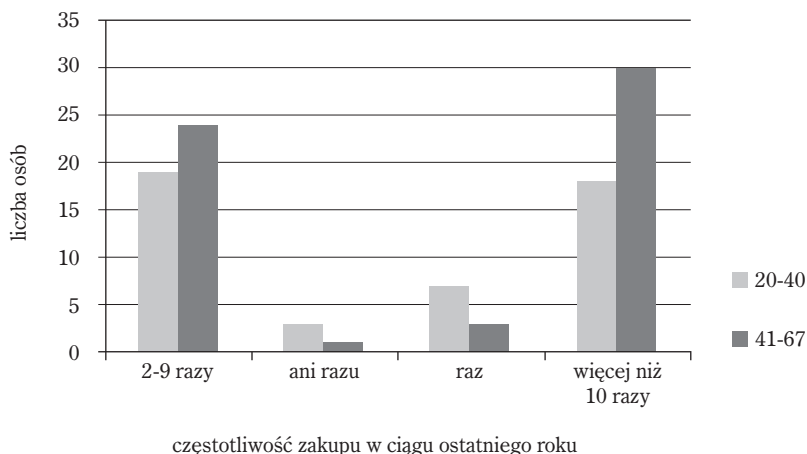
Ze względu na osobiste zaangażowanie autorki w badanej firmie podjęła ona wszelkie starania, aby zachować jak największy obiektywizm zarówno w czasie prowadzenia wywiadu, jak i w trakcie interpretacji otrzymanych wyników.

W drugiej fazie badań przeprowadzono badanie ankietowe. Jego celem było poznanie opinii klientów na temat determinant konkurencyjności badanej firmy. Respondenci zostali poproszeni o odpowiedź na 19 pytań związanych z oceną instrumentów konkurowania badanej firmy. Badanie przeprowadzono w okresie trzech tygodni w dwóch formach. Pierwsza z nich obejmowała umieszczenie ankiety na stronie internetowej firmy X, druga – na rozdawaniu kwestionariusza ankiety klientom odwiedzającym osobiście placówki sprzedaży. Niestety badanie ankietowe w formie elektronicznej nie przyniosło spodziewanych efektów. W sieci wypełniono pojedyncze ankiety. Spowodowało to ograniczenie liczby badanych respondentów tylko do klientów kupujących bezpośrednio w placówkach stacjonarnych. W sumie badana grupa liczyła 112 osób. Należało do niej 99% mężczyzn, co jest wynikiem technicznych aspektów branży. Specyfika branży ma także wpływ na wykształcenie klientów – 47% legitymuje się wykształceniem wyższym, a 49% średnim.

Badając wiek ankietowanych, przyjęto rozgraniczenie związane z ponad 20-letnim okresem działalności firmy. Założono, że pierwsza grupa, czyli osoby do 20. roku życia to uczniowie zainteresowani elektroniką, druga to osoby w wieku 20–40 lat będące na ogół klientami firmy poniżej 10 lat. Do trzeciej grupy należą w większości stali odbiorcy, współpracujący od początków istnienia firmy; są to respondenci w wieku 41–67 lat. Ostatnia grupa to osoby na emeryturze, a więc powyżej 67. roku życia.

Otrzymane wyniki pokazały, że głównymi klientami są osoby w wieku 41–67 lat (ponad 50% respondentów), co potwierdziło jednocześnie założenie, że to do tej grupy należy największa liczba stałych klientów, która statystycznie dokonywała największej ilości zakupów w ciągu ostatniego roku. Drugą istotną grupę stanowili klienci między 20. a 40. rokiem życia (40% badanych respondentów). Podobnie jak w pierwszym przypadku większość to stali klienci, u których obserwujemy także wysoki wskaźnik częstotliwości zakupu w ciągu ostatniego roku (rysunek 1).

Rysunek 1. Wiek ankietowanych a częstotliwość zakupu w ciągu ostatniego roku



Źródło: opracowanie własne.

Natomiast uczniowie i osoby na emeryturze stanowili marginalną grupę klientów w badanej próbie. Na podstawie powyższych wyników badania możemy uznać, że dotychczasowa polityka firmy sprawiła, że ukształtowała się stała grupa klientów, którzy są związani z firmą od wielu lat i systematycznie dokonują w niej zakupów. Dzielenie klientów na dwie grupy w odniesieniu do długości współpracy jest uzasadnione z perspektywy dostrzeżenia ogólnie słabszych ocen w młodszej grupie wiekowej. Większość badanych klientów deklarowała, że dokonuje zakupów związanych z wykonywaną pracą.

6. Analiza wyników badań

6.1. Determinanty przewagi konkurencyjnej – perspektywa kadry zarządzającej

Podczas wywiadu badani członkowie kadry zarządzającej zostali poproszeni o wskazanie tych cech swojej firmy, które uważają za kluczowe jej zalety, i które odróżniają ją od konkurencji. Istotne było zidentyfikowanie tych cech, które zdaniem badanych powodują, że klienci są zadowoleni ze współpracy z firmą X. Ich zadowolenie wyraża się nie tylko ponownymi zakupami, ale także poleceniem jej swoim znajomym.

Respondenci – jako pierwszy i najważniejszy z dostrzeganych czynników – wymienili stosunek emocjonalny klientów do badanej firmy. Związany jest on z ich sympatią powstającą dzięki uprzejmości i chęci pomocy w rozwiązywaniu

ich problemów ze strony pracowników działu sprzedaży. Na uwagę zasługują kompetencje techniczne oraz ogólny profesjonalizm w zakresie obsługi klienta. Bardzo często kupujący dostaje nie tylko sam produkt, ale także informację dotyczącą jego problemu. Istotne wydaje się także to, że jeśli firma nie oferuje danych towarów, potrafi odesłać do konkurencji, podając nazwę, adres czy telefon. Wielu odbiorców utrzymuje z badaną organizacją kontakty osobiste, pozafirmowe, co jest efektem kilkunastoletniej współpracy. Zadowolenie klienta jest nadrzędnym celem i jemu podporządkowana jest większość decyzji podejmowanych w firmie.

Następnym czynnikiem wymienianym przez badanych respondentów była rozpoznawalność nazwy firmy wśród osób zainteresowanych elektroniką. Związane jest to z długim okresem jej istnienia. Badani nie wskazali jednak, czy ta przewaga dotyczy także nowych klientów.

Istotnym instrumentem konkurowania wymienianym przez zarząd firmy X jest dość szeroki asortyment towarów z możliwością realizacji niestandardowych zamówień. Większość oferowanych produktów znajduje się na stanie magazynowym. Wpływa to na czas realizacji zamówień. Dla klientów spoza Warszawy duże znaczenie ma doskonała organizacja wysyłek – paczki trafiają do odbiorcy w ciągu 24 godzin od złożenia zamówienia.

Zdaniem badanych respondentów aktualizowana na bieżąco strona internetowa z dostępem do aktualnej oferty, wraz z podaniem ilości zapasów magazynowych także stanowi istotny czynnik decydujący o przewadze konkurencyjnej firmy X. Dzięki swojej stronie internetowej firma, z częścią swojego asortymentu, jest wysoko klasyfikowana w przeglądarkach internetowych.

Kierownictwo bardzo dba, o jakość oferowanego towaru, a także o zachowanie proporcji między ceną a jakością. Podążanie za nowościami, śledzenie rynku nowych technologii, ciągle wprowadzanie nowych produktów, było również postrzegane przez badanych respondentów jako istotna determinanta przewagi konkurencyjnej firmy.

Ostatnim, choć nie mniej znaczącym od innych czynnikiem dostrzeganym przez kadre zarządzającą jest otwartość badanej organizacji na współpracę z partnerami. Przyjmuje ona różne formy, takie jak: pokrywanie części kosztów transportu, dogodne terminy płatności, udostępnianie opisów i zdjęć produktów, tworzenie atmosfery wspólnego rozwiązywania problemów.

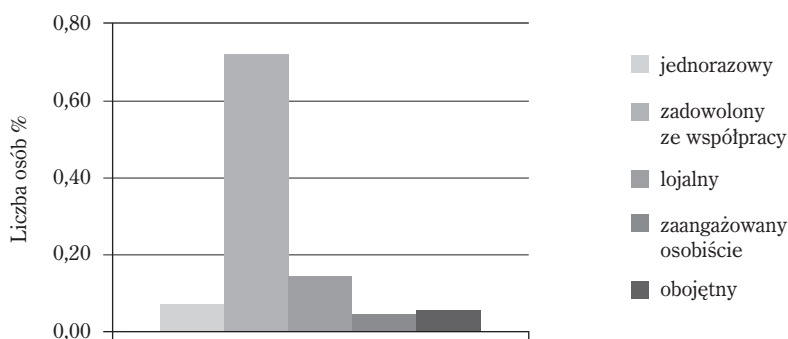
Podsumowując: na podstawie zaprezentowanych poglądów badanych członków zarządu można stwierdzić, że realizowana przez nich polityka firmy X jest skierowana przede wszystkim na zadowolenie klienta.

6.2. Determinanty przewagi konkurencyjnej – perspektywa klientów

Pierwsza grupa pytań zawartych w ankiecie służyła identyfikacji respondentów. Dzięki nim poznano ich cechy charakterystyczne, m.in. to, jaki typ klienta reprezentują (tj. zadowolony, lojalny itp.), jak długo są klientami badanej firmy oraz jak często robią w niej zakupy. W badanej próbie 112 klientów wszyscy klienci kontaktują się z firmą osobiście. Drugą dodatkową formą kontaktu jest korzystanie z e-sklepu; tak deklaruje co piąty ankietowany.

72% badanych respondentów deklaruje zadowolenie ze współpracy z badaną organizacją, 14% określa siebie jako klienta lojalnego, a około pół procenta zaangażowanego osobiście. Podsumowując, można powiedzieć, że ogromna większość, bo prawie 90% badanych respondentów, określa siebie jako klienta o pozytywnym nastawieniu do firmy. Tylko niecały 1% ankietowanych swój stosunek emocjonalny do firmy określa, jako obojętny (rysunek 2).

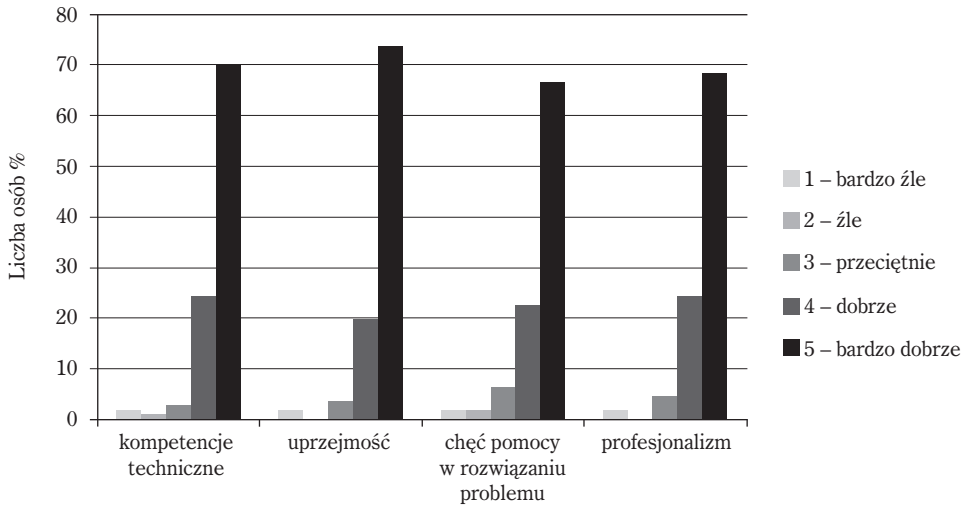
Rysunek 2. Stosunek emocjonalny respondentów do firmy



Źródło: opracowanie własne.

Praca sprzedawców w każdej kategorii została oceniona bardzo dobrze przez ponad połowę respondentów. Najwyższe noty otrzymały ich uprzejmość i kompetencje techniczne. Z całej badanej grupy tylko dwie osoby, które wypełniały ankietę, były niezadowolone z jakości obsługi (rysunek 3).

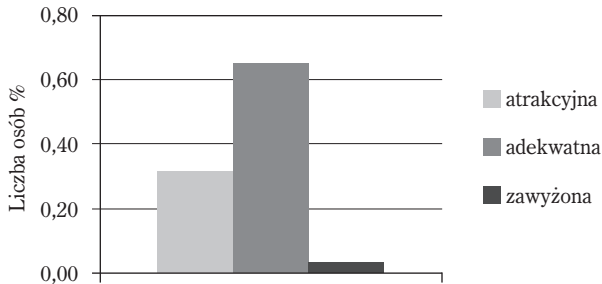
Rysunek 3. Ocena pracy sprzedawców w poszczególnych kategoriach



Źródło: opracowanie własne.

Jakość towarów oferowanych przez firmę docenia 99% badanych respondentów, a 64% z nich uważa, że jest ona adekwatna do ceny. Atrakcyjność zakupu pod tym względem dostrzegana jest przez co trzecią osobę (rysunek 4).

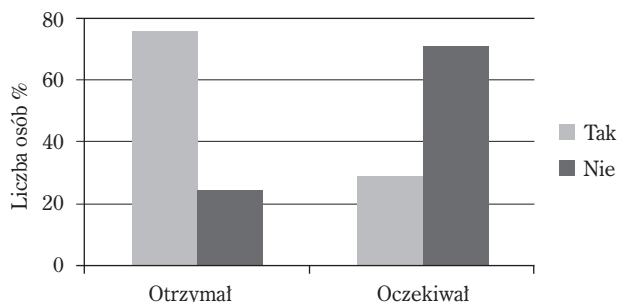
Rysunek 4. Ocena stosunku ceny do jakości towaru



Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowe informacje związane z zakupem otrzymało 76% badanych klientów natomiast takiej informacji oczekiwało tylko 28% respondentów (rysunek 5).

Rysunek 5. Wpływ dodatkowej informacji na klienta

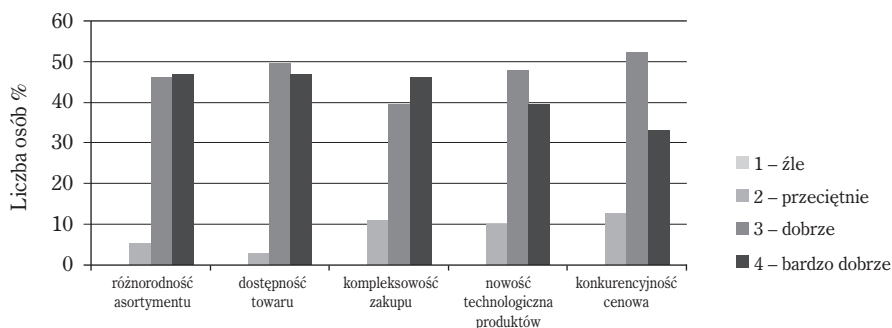


Źródło: opracowanie własne.

Spośród całej badanej grupy respondentów 9% osób zwracało zakupiony towar. Bez względu na przyczynę zwrotu żaden z badanych nie ocenił tego procesu negatywnie, pomimo konieczności wykonania związanych z tą procedurą dodatkowych czynności.

Badani klienci dobrze ocenili ofertę sklepu, aczkolwiek widoczne są różnice w ocenie poszczególnych jej elementów. Najwyżej oceniona została dostępność i różnorodność asortymentu. Jednocześnie najmniej osób uznało, że oferta badanej firmy jest pod tymi względami przeciętna. Najslabiej oceniona została konkurencyjność cenowa. Ocenę bardzo dobrą przyznało jej 34% badanych, 53% ocenę dobrą, natomiast 13% ankieterowanych respondentów oceniło ją jako przeciętną. Warto też dodać, że żaden z badanych nie ocenił poniżej przeciętnej analizowanych komponentów oferty firmy (rysunek 6).

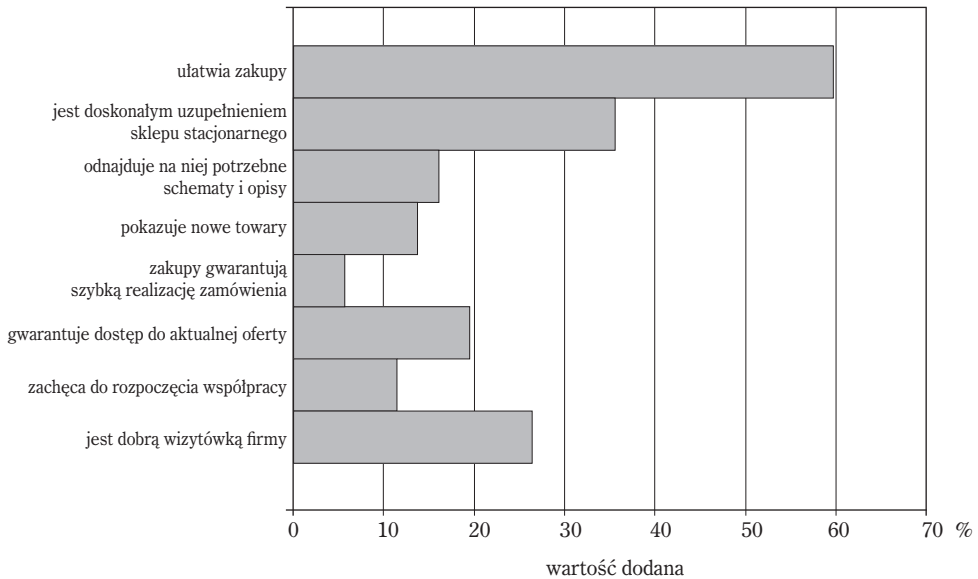
Rysunek 6. Ocena poszczególnych elementów oferty firmy



Źródło: opracowanie własne.

Ponad 70% ankietowanych korzysta ze strony internetowej firmy, a 64% uważa, że jest ona widoczna w wyszukiwarkach przynajmniej w stopniu średnim. Zdecydowanej większości ułatwia ona zakupy i jest doskonałym uzupełnieniem sklepu stacjonarnego. Najmniej osób dostrzegło związek między zakupami w sieci a gwarancją szybkiej realizacji zamówienia (rysunek 7).

Rysunek 7. Ocena wartości dodanej strony internetowej



Źródło: opracowanie własne.

6.3. Determinanty przewagi konkurencyjnej firmy X. Porównanie perspektywy kadry zarządzającej i klientów

Analizując opinie badanych grup respondentów – członków zarządu firmy X oraz jej klientów – możemy wskazać kluczowe determinanty, które mają wpływ na ich postrzeganie badanej firmy. Zestawienie ich opinii zawiera tabela 1.

Stosunek emocjonalny klientów do firmy, wymieniony na pierwszym miejscu przez kadre zarządzającą, jest niewątpliwie najważniejszą jej wartością. Opinie badanych klientów, wskazujące na długość okresu współpracy, częstotliwość zakupów i zadowolenie ze wspólnych działań potwierdzają to stwierdzenie. Wysoki poziom obsługi klienta też został potwierdzony przez wysokie noty przyznane sprzedawcom. Dzięki temu wizerunek firmy zyskuje także w innych aspektach. Przykładem jest procedura zwrotu towarów. Kadra kierownicza nie uznała go jako instrumentu konkurowania. Okazało się jednak, że jest to istotny

parametr, z którego wszyscy dokonujący zwrotu towaru i biorący udział w badaniu klienci byli zadowoleni. Operacje związane z reklamacją czy naprawą gwarancyjną budzą często negatywne odczucia i nie są pozytywnie odbierane przez klientów, w związku z tym taka ocena świadczy o profesjonalnej obsłudze.

Tabela 1. Kluczowe determinanty przewagi konkurencyjnej – perspektywa dwóch grup interesariuszy

Determinanta	Kadra zarządzająca	Klienci
Kontakty osobiste, lojalność, stosunek emocjonalny do firmy	X	X
Wysoka jakość obsługi, kompetencje pracowników firmy	X	X
Wysoka jakość obsługi serwisu i napraw gwarancyjnych		X
Dodatkowa informacja techniczna dotycząca parametrów towarów	X	
Szerokość asortymentu i kompleksowość oferty	X	X
Jakość oferowanego produktu	X	X
Cena		X

Źródło: opracowanie własne.

Przekazywanie klientom informacji dotyczącej parametrów technicznych czy zastosowania danego towaru zostało wskazane przez kadrę menedżerską, jako jeden z instrumentów konkurowania firmy X. Większość badanych klientów potwierdziła jej otrzymanie. Jednakże, jak pokazują wyniki badań tego typu, informacja była istotna jedynie dla co trzeciego badanego klienta. Wyniki te świadczą o tym, że tego typu działania firmy nie są postrzegane przez jej klientów jako czynnik wyróżniający firmę wśród konkurencji. Może mieć to związek z niedocenieniem zdobytej wiedzy przez klienta lub pewnej standaryzacji obsługi w firmach elektronicznych.

Szerokość i dostępność oferty, kompleksowość zakupu i dbałość o nowości technologiczne to wyróżnione przez obie grupy respondentów instrumenty konkurowania firmy X. Niedoceniony natomiast przez klientów został czynnik gwarancji szybkiego zamówienia poprzez sieć. Może to wynikać z faktu, że do grupy objętej badaniem należeli respondenci, którzy wprawdzie korzystają ze strony internetowej, ale zakupów dokonują osobiście. Nie potrafią w związku z tym ocenić i ewentualnie docenić tego aspektu działania w badanej firmie.

Jakość produktów to niewątpliwie kluczowa determinanta konkurencyjności, dostrzegana zarówno przez zarządzających firmą, jak i jej klientów. Odniesienie jej do ceny nie jest jednak już tak jednoznaczne. Ponad połowa badanych klientów uznała, że te dwie zmienne są w stosunku do siebie adekwatne, natomiast ponad

1/3 wskazała cenę zakupu jako atrakcyjną. Znalazło to potwierdzenie przy ocenie oferty pod względem konkurencyjności cenowej, gdzie też 1/3 badanych klientów oceniła ją bardzo dobrze, a ponad połowa badanych jako dobrze. Świadczy to o tym, że prawdopodobnie istnieją w ofercie firmy produkty, które skutecznie konkurują na rynku ceną. Co ciekawe, cena jako instrument konkurowania nie została dostrzeżona przez menedżerów firmy X.

6.4. Wnioski dla zarządzających

Analizując wyniki badania ankietowego, należy przede wszystkim zwrócić uwagę na dane dotyczące zadowolenia i lojalności wobec firmy ankietowanych klientów. Wysokie wskaźniki w tych sferach dostarczają informacji o słuszności podejmowanych decyzji strategicznych dotyczących relacji na poziomie klient-firma. Niepokojący może wydawać się jednak spadek tego zadowolenia wraz z obniżaniem się wieku ankietowanych. Czy przyczyna tkwi w słabej ofercie konkurencyjnej firmy dla młodszych pokoleń elektroników, czy też jest tylko kwestią przypadku? Zagadnienie to na pewno wymaga dogłębnej analizy i być może dodatkowych wywiadów czy badań potrzeb klientów. Jednocześnie analiza badanych konsumentów ujawniła klientów, do których oferta firmy dociera w bardzo małym zakresie. Należą do niej osoby poniżej 20. roku życia. Ten wynik wymaga odpowiedzi na pytanie, czy ta grupa klientów należy do sektora obsługiwanego przez firmę, a jeśli tak, to czy zarząd ma pełną świadomość jej pomijania w tworzeniu oferty rynkowej.

Przeprowadzone badanie potwierdziło w dużym stopniu zgodność opinii dotyczących czynników przewagi konkurencyjnej identyfikowanych przez zarząd i klientów firmy X. Na szczególne wyróżnienie zasługują pracownicy badanej firmy. Ich kompetencje są niewątpliwie najistotniejszą determinantą jej konkurencyjności. Jakość, dostępność, różnorodność asortymentu to także bardzo wysoko klasyfikowane czynniki decydujące o podejściu konsumentów do badanej firmy. Nie do końca została jednak wyjaśniona rola informacji dodatkowej. Wprawdzie niedoceniana przez klienta, ale potrzebna w tej branży, wydaje się istotną wartością dodaną i nie należy z niej rezygnować.

Konkurencyjność cenowa nie była wskazywana przez zarząd firmy X jako forma rywalizacji. Wyniki badań ankietowych pokazują jednak wyraźnie, że część klientów postrzega cenę jako przewagę konkurencyjną firmy. Kadra zarządzająca firmy X powinna więc w większym stopniu zwrócić na nią uwagę i spróbować określić towary lub grupy towarów, których dotyczy, tak aby w przyszłości móc bardziej świadomie je kształtować.

Strona internetowa uzupełnia ofertę sklep stacjonarny i ułatwia zakupy. Kadra zarządzająca powinna jednak zwrócić uwagę na zbyt dużą ilość czasu, jaką

klient przeznaczają na odszukanie danego produktu. Wynik ten wskazuje, że strona internetowa wymaga staranniejszej i bardziej zaawansowanej technologicznie obsługi administracyjnej.

Przeprowadzane badanie dotyczyło tylko jednego segmentu klientów firmy. Badani respondenci to osoby osobiście odwiedzające placówki stacjonarne. Brakuje opinii klientów robiących zakupy przez system e-sklep. Zgromadzone wyniki badania nie dotyczą więc firmy jako całości, w związku z tym nie wszystkie determinanty zostały ujawnione i omówione. W następnym badaniu powinno się uwzględnić opinię wszystkich grup konsumentów, co pozwoli na całościowe potwierdzenie słuszności przyjętej strategii konkurencyjności.

7. Podsumowanie

W literaturze przedmiotu możemy odnaleźć wiele sposobów analizowania przewag konkurencyjnych. Oparcie się na źródle przewagi konkurencyjnej, jakim jest preferencja konsumentka, a następnie wyodrębnienie jej determinant według wskazówek Z. Pierścionka, jest jedną z metod szczególnie cenną dla małych podmiotów. Pozwala na uporządkowaną analizę instrumentów konkurowania i wyodrębnienia z nich tych, które tworzą największą wartość dla organizacji.

Przeprowadzone badanie pozwoliło na uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Umożliwiło poznanie kluczowych profili badanych grup nabywców. Ukazało podobieństwa i różnice w odbiorze firmy widzianej oczami zarządzających i jej klientów. Umożliwiło także poznanie kluczowych determinant konkurencyjności firmy. Dzięki badaniu można dostrzec, jak przewaga konkurencyjna w instrumentach dotyczących wysokiego poziomu obsługi klienta przekłada się na jego zadowolenie i relacje z firmą. Otrzymane wyniki badań pozwalają na potwierdzenie teorii mówiących o tym, że to klient jest kluczowym czynnikiem sukcesu firmy. Doświadczenie współpracy z daną organizacją decyduje o jego przyszłych preferencjach i wyborach.

Bibliografia

- Adamkiewicz Drwiłło, H.G. (2002). *Ukierunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jeżak, J. i Kozłowski, R. (2006). *Celowość stosowania benchmarkingu, reengineeringu oraz organizacji sieciowych w procesie budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (na przykładzie sektora telefonii stacjonarnej)*. W: H. Jagoda i J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.

-
- Kołodkiewicz, I. i Lutostański, Ł. (2004). *Mali mistrzowie w działaniu*. Warszawa: WSPiZ im. Leona Koźmińskiego.
- Obłój, K. (2007). *Strategia organizacji*. Warszawa: PWE.
- Obłój, K. i Trybuchowski, M. (2009). Zarządzanie strategiczne. W: A.K. Koźmiński i W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pierścionek, Z. (2003). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pierścionek, Z. (1996). *Strategie rozwoju firmy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Porter, M.E. (2006). *Strategia Konkurencji Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Stankiewicz, M.J. (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Toruń: Wydawnictwo Dom Organizatora.

