

# **E-KOMUNIKACJA JAKO NARZĘDZIE TWORZENIA KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW – NA PODSTAWIE BADAŃ W FIRMACH LOGISTYCZNYCH**

*Robert Walasek*

## **Streszczenie**

Głównym celem referatu jest próba scharakteryzowania wpływu nowoczesnych narzędzi e-komunikacji na budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie województwa łódzkiego. W opracowaniu przedstawiono główne narzędzia współczesnej komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, które funkcjonują w oparciu o Internet. Zaprezentowano również wywód i przedstawiono wyniki badania empirycznego przeprowadzonego na próbie 93 przedsiębiorstw z branży logistycznej, dotyczące bezpośredniego wpływu e-komunikacji na tworzenie dodatkowej wartości oraz korzyści dla klienta jako jednych z głównych czynników oddziałujących na wymiar konkurencyjności przedsiębiorstwa.

## **1. Wprowadzenie**

Współcześnie dla przedsiębiorstw najważniejszym zadaniem jest utrzymanie już zdobytych klientów, gdyż to oni są najcenniejszym ich zasobem. W związku z tym, kluczowym problemem stają się możliwości osiągnięcia chociaż na krótki czas przewagi konkurencyjnej czyli możliwości kreowania i utrzymywania lepszych wyników niż wyniki konkurencji. W związku ze zmianą paradygmatu konkurencji, przedsiębiorstwa zmuszone są do poszukiwania coraz to nowszych dróg konkurowania opartych, przede wszystkim, na profesjonalnej obsłudze. Zatem, osiągnięcie wzrostu przedsiębiorstwa i zdobycie przewagi konkurencyjnej możliwe jest pod warunkiem wdrożenia odpowiedniej strategii nakierowanej na budowanie długookresowych, opartych na zaufaniu relacji z klientami. Punktem wyjścia tej strategii jest zrozumienie ich oczekiwań i dostarczenie takiej wartości, która będzie dla nich atrakcyjniejsza od wartości oferowanej przez inne konkurencyjne podmioty. Kolejnym etapem, jest zapewnienie najwyższej jakości ich obsługi, jak również indywidualnego dopasowania produktów, które dzięki swojej ponadprzeciętnej użyteczności dostarczą klientom maksimum zadowolenia z dokonywanych transakcji handlowych. Wszystko to, jest z kolei uwarunkowane osiągnięciem przez przedsiębiorstwo takiego poziomu zdolności, kompetencji i zaangażowania, który umożliwi prowadzenie obsługi klientów na poziomie wyższym niż konkurencja.

Aby sprostać nowym wymaganiom, większość przedsiębiorstw skupia się na zadaniach, mających na celu podkreślenie roli indywidualnego podejścia do działań marketingowych (w tym również logistycznych) nakierowanych na odpowiednie

relacje z klientami.<sup>1</sup> Zasadniczym czynnikiem interakcji z różnymi podmiotami kooperacji funkcjonujących w otoczeniu jest sposób komunikowania się z nimi i pomiędzy nimi. Komunikacja jest procesem przekazywania informacji i jej znaczenia za pomocą przekazu werbalnego i niewerbalnego w danym kontekście organizacyjnym.<sup>2</sup> Umożliwia ona nie tylko przepływ informacji, ale również kształtuje wewnętrzne relacje w przedsiębiorstwie poprzez proces interakcji oraz nadawania znaczenia. W praktyce oznacza to ciągły dynamizm, zmienność, sekwencyjność oraz współzależność jej składników. Do niedawna, większość przedsiębiorstw traktowała komunikację tylko jako prosty przepływ informacji, zapominając o skomplikowanych zależnościach wewnętrznych, wpływie czynnika ludzkiego oraz symbolicznym aspekcie komunikacji (język i kody niewerbalne).<sup>3</sup> Obecnie, proces komunikacji nabrał nowego wymiaru ze szczególnym uwzględnieniem czynnika ludzkiego oraz sieci internetowej, jako głównego ogniw w relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem, a także symboliki znaków, które wyróżniają przedsiębiorstwo na tle innych. Dlatego zasadnym wydało się przeprowadzenie badania empirycznego i zaprezentowanie jego wyników w niniejszej publikacji. Zasadniczym celem referatu jest próba scharakteryzowania wpływu nowoczesnych narzędzi e-komunikacji na budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie województwa łódzkiego. Wynika to z faktu, iż współczesna komunikacja to już nie tradycyjna forma komunikacji, ale e-komunikacja wykorzystująca zaawansowane technologie informatyczne. W tej współczesnej e-komunikacji istotną rolę nadal odgrywa czynnik ludzki jako najbardziej zmienny i dynamicznie się kształtujący, który w zasadniczy sposób wpływa na pozyskiwanie wiedzy w przedsiębiorstwie oraz przyczynia się do usprawnienia wszystkich działań nakierowanych na pozyskanie i utrzymanie klientów.

## 2. Narzędzia e-komunikacji w przedsiębiorstwie

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, proces komunikacji polega na przekazywaniu klientom informacji mających na celu uświadomienie im wartości, jaką mogą osiągnąć, dokonując transakcji handlowej z konkretnym przedsiębiorstwem. Celem takiego działania, jest uzyskanie przez przedsiębiorstwo pożądanego pozycjonowania produktów w świadomości nabywców, w stosunku do wyrobów oferowanych przez konkurentów oraz nakłonienie ich do zakupu.<sup>4</sup> W sytuacji ogromnej fragmentaryzacji rynków, gdzie produkty są coraz bardziej

<sup>1</sup> Raman P., Wittmann C.M., Raueo N.A.: *Leveraging CRM for sales: The role of organizational capabilities in successful CRM implementation*, "Journal of Personal Selling & Sales Management" 2006, Vol. 26 Issue 1, s. 39-53.

<sup>2</sup> Goodman E.M.: *Corporate communication. Theory and practice*, University of New York 1994, s. 19.

<sup>3</sup> Olsztyńska A.: *Znaczenie marketingu wewnętrznego w usprawnianiu komunikacji wewnętrznej organizacji*. Materiały Konferencyjne Innowacje w Marketingu. Młodzi o Marketingu III, Sopot 2005, s. 400.

<sup>4</sup> Szymura-Tyc M.: *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*. Prace Naukowe AE w Katowicach. Katowice 2005, s. 144.

zróżnicowane, a satysfakcja klientów zależy od tego czy zostali oni dobrze poinformowani, która z ofert dostępnych na rynku jest najlepiej dostosowana do ich potrzeb i oczekiwań, niewątpliwie sprawny proces komunikacji stanowi klucz do budowania lojalności klientów. Nie chodzi przy tym jedynie o przekaz wiedzy na temat samego produktu, ale przede wszystkim o pozyskanie informacji dotyczących zadowolenia klienta oraz pewnych sugestii dotyczących przyszłego popytu na różnego rodzaju dobra, które mogą być wytwarzane przez przedsiębiorstwo. Dostarczenie klientowi wymaganej i akceptowanej przez niego wartości wymusza na przedsiębiorstwach pozyskiwanie i gromadzenie wiedzy dotyczącej ich oczekiwań. Bez tej wiedzy nie są one w stanie oferować klientom takiej konfiguracji koszyka produktów lub usług, który w danej chwili zaspokoi ich wymagania, czyli dostarczy im pełnego zadowolenia. Zatem, komunikowanie powinno uświadomić klientom istnienie pewnego *trade-off* między wartością, którą wybierają, a wartością, z której rezygnują i przebiegać w sposób szybki i niezakłócony.

Rozwiązaniem dla szybkości komunikacji stał się dynamiczny rozwój technologii teleinformatycznej, który spowodował, że przedsiębiorstwa wykorzystujące tradycyjne narzędzia komunikacji z otoczeniem zaczęły poszukiwać nowych, skuteczniejszych, a przede wszystkim szybkich, bezpiecznych i tanich, jak również, w pewnych aspektach, automatycznych narzędzi komunikacji. Dlatego, dotychczas funkcjonujące komunikacyjne centra obsługi (*Call Center*) zostały wzbogacone o nowoczesne funkcje komunikowania się z klientami, poprzez sieci komputerowe oraz telefonię IP – czyli tzw.: e-komunikacja. Udoskonalenie e-komunikacji polegało na wprowadzeniu do niej szeregu nowoczesnych rozwiązań m.in.: CTI (*Computer Telephony Integration*), ACD (*Automatic Call Distribution*), IVR (*Interactive Voice Response*) i CMI (*Computer Multimedia Integration*), SV (*Speaker Verification*), VR (*Voice Record*), ASR (*Automatic Speech Recognition*), *Phone2Phone*, *PC2Phone*, *PC2PC*. Rozwiązania tego typu zaczęto określać mianem Call Center IV generacji lub IP Contact Center.

Zasadniczym celem stosowania przez przedsiębiorstwa tych rozwiązań jest zmniejszenie fluktuacji i retencji posiadanych klientów oraz pozyskanie nowych, a także usprawnienie oferty produktowej przez redukcję kosztów komunikacji bezpośredniej, czyli próba zbudowania w niszowych obszarach działalności przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej. Ponadto, tego typu rozwiązania umożliwiają interakcyjne rozszerzenie funkcji komunikacyjnych oferowanych do tej pory przez ośrodki usługowe typu call center. Nowoczesne rozwiązania e-komunikacji, w tym systemy contact center, mają trzy główne cechy odróżniające je od dotychczasowych rozwiązań:<sup>5</sup>

- zintegrowaną obsługę mediów i kanałów komunikacyjnych,
- nieograniczone możliwości integracji z innymi rozwiązaniami informatycznymi,
- decentralizację, czyli możliwość pracy agenta contact center w dowolnym miejscu.

---

<sup>5</sup> Pawelczak P., Rogowski T.: *Call Center i Contact Center w rozwiązaniach CRM*, NETWORK 2004, wr. elektroniczna: [http://www.idg.pl/artykuly/38960\\_0.html](http://www.idg.pl/artykuly/38960_0.html)

W e-komunikacji dwustronna wymiana informacji pomiędzy klientami a przedsiębiorstwem generowana i zarządzana jest komputerowo, przy wykorzystaniu baz adresowych oraz informacyjnych baz danych, zainstalowanych w serwerach przedsiębiorstwa. Zautomatyzowana centrala telefoniczna zapewnia obsługę połączeń przychodzących i wychodzących, a w większości współczesnych systemów, również wybieranie numerów zewnętrznych pobieranych z adresowej bazy danych. Pozwala ona również na przekierowywanie zainicjowanych połączeń do właściwych agentów przedsiębiorstwa przez Internet. Są to tzw. *wirtualne contact center*. Kompleksowe rozwiązania contact center nie tylko sprawnie przekazują połączenia do właściwych adresatów systemu, ale także zapewniają komputerową obróbkę wybranych fragmentów informacji według uzgodnionych kryteriów selekcji.

Zmienność wymagań i coraz wyższe oczekiwania nabywców potwierdzają założenie, iż współczesna jakość biznesu opiera się na korzystaniu przez przedsiębiorstwa z interaktywnych systemów komunikacji opartych na łączności elektronicznej. Umożliwiają one w procesie dwustronnej wymiany bezpośrednie kontakty między przedsiębiorstwem a klientami oraz jego partnerami rynkowymi. Biorąc pod uwagę zmienność procesów rynkowych oraz stosowanie przez przedsiębiorstwa nowoczesnych narzędzi obsługi, zintegrowaną e-komunikację można ogólnie zdefiniować jako zarządzanie dialogiem przedsiębiorstwa z otoczeniem rynkowym.<sup>6</sup> Przykładowe opcje e-komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem rynkowym przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Przykładowe formy e-komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem

Formy komunikacji w sieć	Interpretacja	Przykłady	Rola Sieci
<b>Komunikacja bezpośrednia - synchroniczna</b>	szybka, bezpośrednia (onlinowa) komunikacja co najmniej dwóch osób między sobą. Rejestracja treści przesyłanych informacji jest kwestią marginalną	VoIP, czat, RTV online	platforma wymiany informacji. Maszyny są pasywnymi narzędziami
<b>Komunikacja pośrednia - asynchroniczna</b>	pasywna, offlinowa wymiana informacji. Informacja jest magazynowana w pamięciach komputerów w celu późniejszego jej wykorzystania	stare media dostępne za pośrednictwem Sieci, komentarze, grupy dyskusyjne, Email, blogi, zasoby ftp.	platforma udostępniania informacji, po pewnym, nieograniczonym okresie
<b>Komunikacja aktywna</b>	komunikacja pośrednia wzbogacona o możliwość bieżącej komunikacji z maszyną w celu	nowe media, zdalna praca, usługi sieciowe, np. bankowość	maszyny pełnią aktywną rolę w akcie komunikacji – dokonują

<sup>6</sup> Fill Ch.: *Marketing Communications*, Prentice Hall, London 1999, s. 13.

	modyfikacji/personalizacji odbieranych informacji	elektroniczna, wyszukiwarki, gry online, reklama internetowa	przetwarzania zmagazynowanych informacji
<b>Komunikacja aktywnych maszyn</b>	komunikacja, w której funkcję źródła informacji pełni maszyna odbiorcą jest człowiek lub nadawcą i odbiorcą informacji są maszyny	digitmedia	autonomia maszyn komunikujących się z ludźmi i między sobą

Źródło: Gogolek W., *Komunikacja sieciowa*, Instytut Dziennikarstwa Uniwersytet Warszawski 2012, wer elektroniczna: <http://www.gogolek.com/PrezentacjeKTI/5%20Komunikacja.pdf>

Biorąc pod uwagę podstawowe przeznaczenie e-komunikowania się, czyli interakcji zewnętrznej z partnerami biznesowymi, należy również pamiętać, że tę formę komunikacji mogą stosować przedsiębiorstwa wewnątrz własnej organizacji. W takim przypadku wyróżniamy: *komunikację formalną*, często utożsamianą w e-komunikacji jako *komunikację bezpośrednią synchroniczną*, opartą na jednoznacznie sprecyzowanych procedurach określających częstotliwość, kierunek oraz narzędzia przekazu informacji i komunikację *nieformalną*. Komunikacja formalna dotyczy przede wszystkim przekazu informacji skierowanego ku dołowi szczebli organizacyjnych przedsiębiorstwa - czyli od zarządu do szeregowych pracowników. Przekazywane informacje związane są głównie z polityką, strategią, czy też misją przedsiębiorstwa, mogą również dotyczyć oceny wykonywanych zadań przez pracowników.<sup>7</sup> Komunikacja nieformalna występuje natomiast wtedy, gdy proces komunikacji odbywa się z pominięciem formalnych kanałów. Komunikacja nieformalna często utożsamiana jest w e-komunikacji jako *komunikacja pośrednia asynchroniczna*. Stanowi ona integralną część zarówno samego procesu przekazywania informacji, jak również budowania relacji. Spełnia bardzo ważną funkcję integracyjną, zaspakaja potrzeby społeczne oraz przyczynia się do wymiany wiedzy, pozwala obserwować nastroje i opinie pracowników oraz klientów. Uzyskane w ten sposób informacje mogą być archiwizowane w specjalnych bazach hurtowni danych i w przyszłości ponownie wykorzystane. Pewne elementy komunikacji nieformalnej nazywane są **WoM** (*ang. Word of Mouth*), w wolnym tłumaczeniu - *poczta pantoflowa*.<sup>8</sup>

### 3. Znaczenie Internetu w procesie komunikacji z klientem

Elementami, które umożliwiają intensywny rozwój e-komunikacji w przedsiębiorstwie są nowe technologie informatyczne. Zmiany, jakie następują

<sup>7</sup> Richmond P.V., McCroskey C.J., McCroskey L.L.: *Organizational Communications for Survival*, Allyn & Bacon, Boston 2005, s. 27.

<sup>8</sup> Balter D., Bulman J.: *Poczta pantoflowa – sztuka marketingu szeptanego*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 52.

w obszarze technologii teleinformatycznych oraz wzrost oczekiwań indywidualnego nabywcy, co do formy prezentacji i otrzymywanych informacji na temat oferowanego produktu lub usługi wymuszają na przedsiębiorstwach stosowanie coraz to nowszych narzędzi e-komunikacji. Kontakt pomiędzy przedsiębiorstwem a jego partnerami biznesowymi, w tym klientami zachodzić może przy użyciu: Internetu, telefonu, faksu, kontaktu bezpośredniego, mediów masowych itp. W tym bogactwie dostępnych alternatyw trzeba dbać o utrzymanie jednolitego przekazu i rozpowszechniania informacji za pomocą centralnej bazy danych. Dzięki temu, klient widzi organizację jako jednego partnera wymiany handlowej, a przedsiębiorstwo posiada jednolity obraz klienta, niezależnie od tego, przez kogo, którymi kanałami i z pomocą jakich mediów były przekazywane poszczególne informacje. Współcześnie, niezwykle istotną rzeczą w prowadzeniu transakcji handlowych jest stosowanie przez przedsiębiorstwa na szeroką skalę różnych kanałów e-komunikacji. Klienci, którzy mają dostęp do sieci, mogą komunikować się z przedsiębiorstwem przy pomocy stron WWW. Rewolucyjnym rozwiązaniem e-komunikacji, okazało się powstanie kanału jakim jest poczta elektroniczna (*e-mail*). Stworzyło to dla przedsiębiorstw nieograniczone możliwości komunikacji, praktycznie z każdym klientem w każdym miejscu. Obecnie, przy zastosowaniu poczty elektronicznej, komunikacja ta jest nieograniczona, a przyrost kosztów kontaktu online jest prawie równy zeru. Integracja wiadomości elektronicznej z platformami internetowymi programów informatycznych stosowanych przez przedsiębiorstwa pozwala menedżerom na szybkie pozyskiwanie i archiwizowanie kluczowych dla przedsiębiorstwa informacji o dosłownie każdym odbiorcy wiadomości (kliente).

Innym sposobem komunikacji klientów z przedsiębiorstwem wykorzystującym technologie internetowe są interaktywne serwisy WWW. Ich zaletą jest to, że funkcjonują 24h/dobę umożliwiając klientom o każdej porze kontakt z przedsiębiorstwem. Strony WWW umożliwiają im uzyskanie informacji o oferowanych produktach, terminach realizacji zamówienia, jak również warunkują wybór oferty i złożenie zamówienia czy też zgłoszenia serwisowego. Czynnikiem niezbędnym do pełnego wykorzystania możliwości serwisów WWW jest ich dostosowanie do potrzeb i możliwości użytkowników tzw. personalizacja stron WWW. Z jednej strony serwisy WWW w procesie e-komunikacji powinny przyciągać swoim wyglądem i pomysłowością - być interesującymi, aby zatrzymać potencjalnych klientów na dłużej, a z drugiej strony powinny być kompletne, czyli dostarczać im wyczerpujących informacji. Zależność ta wynika z podziału użytkowników Internetu na dwie grupy: *surferów i kupujących*. Pierwsza grupa wykorzystuje Internet do rekreacji, przenosząc się z jednej strony na drugą i nie powracając na takie, które nie są dla nich atrakcyjne. Druga, zbiera informacje o interesujących ją produktach, a następnie podejmuje decyzje dotyczące zawarcia transakcji.

Kolejnym rozwiązaniem ułatwiającym kontakt klientów z przedsiębiorstwem jest komunikacja głosowa przez Internet - dedykowane sieci wykorzystujące protokół IP - (*ang. VoIP - Voice over Internet Protocol*). Komunikacja pomiędzy klientami a przedsiębiorstwem realizowana jest poprzez sieć internetową, przy użyciu odpowiednich programów e-komunikacyjnych tzw. komunikatorów (m. in.:

Skype, Gadu Gadu, itp.). Dzięki wykorzystaniu technologii VoIP następuje redukcja kosztów połączeń, w szczególności rozmów zagranicznych czy też komórkowych. Te najnowocześniejsze serwisy e-komunikacyjne wyposażone są w technologię zarządzania interakcją w czasie rzeczywistym RTIM (ang. *Real Time Interaction Management*). Technologia ta, na podstawie zapisów archiwalnych pozwala w czasie bieżącym, informować klienta o kompatybilności zakupionych obecnie rzeczy z tymi, które zakupił wcześniej (w obrębie tej samej kategorii produktowej).

Podstawowe funkcje biznesowe wspierające kontakty z klientami - marketing, sprzedaż, zarządzanie łańcuchem dostaw, dystrybucja i logistyka, wsparcie techniczne klienta - mogą być obecnie realizowane przez różne kanały komunikacyjne: telefoniczne, faksowe, e-mailowe, listy dyskusyjne, instant messaging, strony WWW, SMS, multimedia, Wi-Fi, rzeczywistość wirtualną (VR) czy też coraz bardziej upowszechniane sieci neuronowe. Możliwe jest to dzięki zintegrowaniu różnych technik komunikacji przy zachowaniu ich równoprawności. Wykorzystanie pełnego potencjału e-komunikacji stało się możliwe dzięki rozwojowi technologii mobilnych w tym GPRS-u pozwalającego na replikację informacji zgromadzonych na przenośnych urządzeniach informatycznych oraz powstaniu łączy internetowych typu ADSL, pozwalających handlowcom na łączność z bazami danych przedsiębiorstwa z wykorzystaniem stron WWW. Z kolei popularyzacja technologii EDGE pozwoliła na komunikowanie się z dowolnego miejsca bez konieczności posiadania łącza. Poprawa jakości komunikacji, a tym samym dostępności informacji przyczynia się do szybszego niż dotychczas wprowadzania nowych produktów na rynek. Przedsiębiorstwa korzystając z rozwiązań e-komunikacji nie tylko upraszczają i integrują kontakt z klientem, ale mają bezpośredni wpływ na ich jakość. Nowoczesne centra kontaktu mogą obsługiwać wielorakie kanały komunikacyjne, jednocześnie korzystać z kilku kanałów przy obsłudze jednego klienta np.: telefonu, Internetu, e-maila, zachowując spójność informacji o całym przebiegu zdarzenia.<sup>9</sup> Dzięki temu, pracownicy wykorzystujący te systemy w kontaktach z klientami mają natychmiastowy dostęp do wszelkich niezbędnych informacji o nich i produktach, w pełni zsynchronizowany z interakcją zachodzącą w czasie rzeczywistym. Rozwój technologii mobilnych oraz konieczność prowadzenia ciągłego dialogu powoduje, że współczesne narzędzia komunikacji coraz częściej odwołują się do metod i technik sztucznej inteligencji, analizy języka naturalnego oraz gigantycznych baz wiedzy. Wynika to z faktu, iż klienci mimo pełnej automatyzacji procesów komunikacji z przedsiębiorstwem, chętnie chcą się dzielić swoimi opiniami, potrzebami oraz oczekiwaniami względem produktów. Jednak organizacja nie może sobie pozwolić na obsługę relacji o cechach dialogu ze wszystkimi nawet wartościowymi klientami. Istnieje zatem konieczność wprowadzenia takich rozwiązań, które by pozyskiwały, analizowały i transponowały informacje zwrotne od klientów. Najnowszymi tego typu rozwiązaniami w automatyzacji komunikacji są programy oparte na sztucznej inteligencji tzw. *chatterboty*.<sup>10</sup> Służą one do

---

<sup>9</sup> CRM przed przełomem, Czasopismo „Telcinfo” 2007, nr 9, s. 24.

<sup>10</sup> Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M.: CRM. Przewodnik dla wdrażających, Wyd. Placet, Warszawa 2007, s. 301.

komunikacji w języku naturalnym najczęściej pomiędzy klientami a przedsiębiorstwem. Ich głównym zadaniem jest udzielanie informacji klientowi dotyczących oferowanych produktów, czy też warunków handlowych, co bezpośrednio wpływa na zmniejszenie obciążenia pracowników działu obsługi klienta oraz redukcji kosztów związanych z ich obsługą. Przedsiębiorstwa, które pierwsze w pełni zbudują i wykorzystają kanały komunikacji pozwalające na dialog z klientem mogą na długi czas zyskać przewagę konkurencyjną.

#### **4. E-komunikacja a proces tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw – wyniki badań**

Zmiana paradygmatu konkurencji wymaga od przedsiębiorstw zmiany koncepcji konkurencji opartej na rywalizacji na koncepcję opartą na współdziałaniu. Swoją przewagę strategiczną przedsiębiorstwa powinny budować w oparciu o dodatkowe wartości oferowane klientom dzięki unikatowym i trudnym do powielenia zasobom, stworzonym w długim i żmudnym procesie wyborów, inwestycji i uczenia się. Budowanie przewagi konkurencyjnej uwzględniającej w swoich założeniach orientację kliento-centriczną polega w większym stopniu na dostarczaniu ponadprzeciętnej wartości stałym, lojalnym klientom, niż na pozyskiwaniu nowych. Wzrost oczekiwań klientów co do jakości ich obsługi oraz funkcjonalności wyrobów oferowanych przez przedsiębiorstwa powoduje iż gruntowna znajomość ich preferencji stanowi klucz do budowania długofalowej partnerskiej współpracy z wyselekcjonowanymi klientami, opartej na wzajemnych korzyściach (tzw. *wartość związku* – *relationship value*). Wobec takich wymagań stawianych przez rynek, niezwykle pomocnymi w realizacji tych założeń są rozwiązania CRM zawierające moduły e-komunikacji. Podstawową zasadą koncepcji zarządzania relacjami z klientem jest dostosowanie oferty przedsiębiorstwa do oczekiwań klientów, co w konsekwencji prowadzi do efektywnego ukształtowania związków z nimi. Zasadniczym kryterium wyboru odpowiednich klientów jest ich wartość oraz rentowność, uwzględniająca generowany przez nich dochód oraz koszt ich obsługi. Zatem, systemy CRM wykorzystując różnorodne kanały komunikacji oraz zaawansowane technologicznie narzędzia pozwalające na kompleksową i szybką analizę klientów, dostarczają zarządowi przedsiębiorstwa niezbędnych informacji i danych, w celu najlepszego dostosowania strategii do ich potrzeb i preferencji (*ang. customer focus*). Wszystkie działania, realizowane w procesie e-komunikacji wspierają proces budowania długookresowych związków z klientami poprzez oferowanie im w sposób efektywny koszyka produktów przewyższającego ich oczekiwania. Kształtowanie związków między poszukiwaniem, tworzeniem i dostarczaniem wartości dla klientów jest uwarunkowane umiejętnym zarządzaniem relacjami z nimi, zasobami wewnętrznymi przedsiębiorstwa oraz relacjami z innymi podmiotami działającymi na rynku. Główne źródła budowania tej wartości stanowią aktywa niematerialne tzw. *goodwill* (sposoby komunikacji, wiedza, doświadczenie, reputacja firmy, kapitał intelektualny, zasoby niefinansowe, zasoby ukryte itp.) Dzięki tym aktywom, przedsiębiorstwa są w stanie uzyskiwać przewagę nad konkurencją wynikającą z generowania w długim okresie ponadprzeciętnych



zysków, redukcji kosztów operacyjnych czy też pozytywnemu wyróżnieniu się na rynku.

## 5. Cel i metodyka badania

Obecna sytuacja rynkowa wymusza na przedsiębiorstwach wdrażanie i praktyczne stosowanie nowych rozwiązań, szczególnie w obszarze komunikacyjnym. Podyktowane jest to przede wszystkim dużym stopniem zmienności klientów - ich wymagań i oczekiwań w stosunku do nabywanych produktów. Coraz mniejsza lojalność klientów powoduje, iż przedsiębiorstwa starają się utrzymać ich poprzez oferowanie nowych udoskonalonych produktów, jednocześnie szukając źródeł konkurencyjności w optymalizacji całego łańcucha logistycznego. Działania związane z zastosowaniem innowacyjnych technik e-komunikacji, pozwalają przedsiębiorstwom na redukcję kosztów z jednoczesnym zachowaniem wysokiego poziomu jakości świadczonych usług. Taka sytuacja ma miejsce również wśród przedsiębiorstw logistycznych, które z racji dynamizacji rozwoju całej gałęzi są niejako skazane na stosowanie nowoczesnych narzędzi komunikowania się. Widać to szczególnie na przykładzie przedsiębiorstw funkcjonujących w województwie łódzkim, postrzeganym jako wysoko konkurencyjny i atrakcyjny inwestycyjnie obszar Polski. Dlatego, zasadnym wydało się zaprezentowanie wyników badania empirycznego przeprowadzonego w Katedrze Logistyki Wydziału Zarządzania UŁ. Głównym celem badania była próba określenia poziomu wdrożenia i wykorzystania narzędzi e-komunikacji w wybranych obszarach działalności logistycznej. Nacisk położono na identyfikację głównych celów wdrożenia, określenia wybranych kanałów komunikacji oraz korzyści uzyskiwanych z zastosowania narzędzi e-komunikacji.

Dobór próby do badania miał charakter doboru celowego. Badaniem objęte zostały przedsiębiorstwa logistyczne z województwa łódzkiego, które deklarowały stosowanie nowoczesnych narzędzi komunikacji opartych na sieci. Respondentami w badaniu byli menedżerowie wyższego i średniego szczebla bezpośrednio związani z organizacją wdrażania i użytkowania nowych technologii w działach front office przedsiębiorstwa. W badaniu zastosowano technikę wywiadu bezpośredniego, której narzędziem badawczym był kwestionariusz badawczy. Badanie zostało przeprowadzone na przełomie października i listopada 2011 roku, metodą wywiadów bezpośrednich przez zespoły przeszkolonych ankieterów. Zespoły te złożone były z wybranych seminarzystów studiów magisterskich kierunku logistyki Wydziału Zarządzania UŁ. Jako zmienne objaśniające uwzględniono w analizie pięć cech przedsiębiorstw: okres ich funkcjonowania na rynku, pochodzenie kapitału, formy własności przedsiębiorstw, liczbę zatrudnionych osób oraz ich główny profil działalności.

Na podstawie pozyskanych danych ze źródeł administracji publicznej dostępnych w publikacjach prasowych, a także na stronach internetowych oraz przy zastosowaniu określonych kryteriów doboru stworzono listę 107 przedsiębiorstw logistycznych działających w regionie łódzkim. Po przeprowadzeniu wywiadów

i weryfikacji formalno-merytorycznej do analizy zakwalifikowano 93 przedsiębiorstwa.

## 6. Wykorzystanie e-komunikacji w przedsiębiorstwach logistycznych

Biorąc pod uwagę specyfikę i lokalizację województwa łódzkiego, a w nim przede wszystkim uwarunkowania egzemplifikowane przez: tradycyjny know-how, dostęp do określonych bogactw naturalnych, szybki wzrost popytu na określone dobra lub usługi, wysoki kapitał ludzki i wykształcone kadry oraz specyficzną wiedzę,<sup>11</sup> w badaniu skupiono się na zasadniczych obszarach, w których przedsiębiorstwa wykorzystują narzędzia e-komunikacji w celu budowania konkurencyjności

Strukturę próby w przekroju cech przedsiębiorstwa (okres funkcjonowania na rynku, pochodzenie kapitału, formę własności, liczbę zatrudnionych osób oraz charakter prowadzonej działalności) przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Struktura próby w przekroju badanych cech przedsiębiorstw

Okres funkcjonowania na rynku <sup>12</sup>		Kapitał przedsiębiorstwa	
poniżej 5 lat	13%	zagraniczny	30%
5 - 8 lat	29%	<b>polski</b>	<b>57%</b>
<b>powyżej 8 lat</b>	<b>55%</b>	mieszany	13%
Forma własności przedsiębiorstwa <sup>13</sup>		Ilość zatrudnionych osób	
państwowa	4%	poniżej 50	34%
<b>prywatna</b>	<b>89%</b>	50-250	28%
mieszana	7%	<b>powyżej 250</b>	<b>38%</b>
Charakter działalności przedsiębiorstwa			
<b>handlowa 36%</b>		usługowa 30%	produkcyjna 34%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

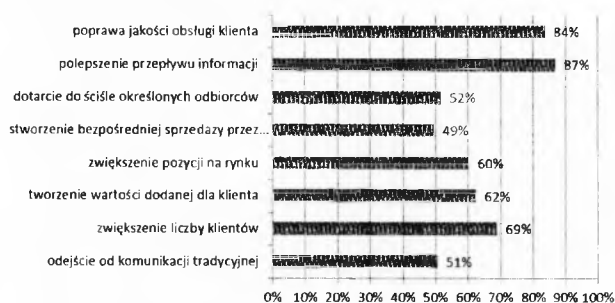
<sup>11</sup> Uwarunkowania rozwoju klastrów w województwie łódzkim, Biuro Planowania Przestrzennego Województwa Łódzkiego, Łódź 2007, s.22.

<sup>12</sup> Z uwagi na asymetryczny rozkład przedsiębiorstw, z punktu widzenia tej zmiennej w dalszych analizach zastosowano podział na dwie kategorie: okres funkcjonowania do 8 lat oraz powyżej 8 lat.

<sup>13</sup> Zmiennej tej, jako cechy podmiotowej, nie uwzględniono w dalszych analizach (z uwagi na zdecydowaną dominację własności prywatnej).

Niezwykle istotną kwestią dotyczącą stosowania nowoczesnych narzędzi e-komunikacji oraz ich wpływu na tworzenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw była analiza dotycząca głównych celów jakimi kierowały się one przy wdrożeniu (por. wykres 1). Współczesne podejście rynkowe wymusza bowiem na przedsiębiorstwach reorganizację działań biznesowych, które mają wpływ na ich funkcjonowanie, jak również wymusza na nich posiadanie odpowiedniej wiedzy i informacji o czynnikach determinujących budowanie przewagi konkurencyjnej. W związku z tym, szereg przedsiębiorstw określiło nowe priorytety i cele związane z budowaniem partnerskich związków z klientami, a najważniejszym ich elementem stał się pierwszy kontakt. Przy pomocy profesjonalnej komunikacji przedsiębiorstwa chciały osiągnąć wymierne korzyści stanowiące podstawę do budowania ich konkurencyjności na rynku.

Wykres 1. Główne cele wprowadzenia e-komunikacji



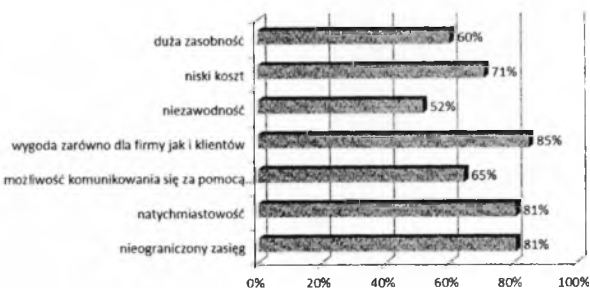
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Dla badanych przedsiębiorstw najważniejszym argumentem przemawiającym za tym, aby stosować nowoczesne rozwiązania e-komunikacji była przede wszystkim chęć usprawnienia przepływu informacji, zarówno pomiędzy klientami i firmą, jak również wewnątrz samej organizacji. Na taką odpowiedź decydowały się praktycznie wszystkie przedsiębiorstwa handlowe i usługowe, bez względu na ich kapitał, czy wielkość zatrudnienia. Kolejnym, bardzo ważnym celem (dla ponad 80% badanych), było poprawienie jakości obsługi klienta – co również potwierdzają inne badania przeprowadzone wśród polskiej kadry menedżerskiej dotyczące oczekiwań klientów. Prawie 70% menedżerów stwierdziło, iż klienci w procesie transakcji oczekują przede wszystkim bardzo dobrej jakości obsługi, w dalszej kolejności lepszego dopasowania produktów lub usług do ich wymagań (48%). Dopiero na trzecim miejscu, wymieniona została cena (niecałe 40% wskazało tę

odpowiedź)<sup>14</sup> Obydwa argumenty są wobec siebie komplementarne, ponieważ dzięki sprawnemu zarządzaniu informacją i jej obiegiem wewnątrz przedsiębiorstwa, personel mający bezpośrednie kontakty z klientami może szybciej reagować na sygnały płynące od nich, wykorzystując sieciowe kanały komunikacji. Poprzez te działania firma staje się rzetelnym i wiarygodnym partnerem handlowym. Rzetelność i wiarygodność przedsiębiorstwa w stosunku do klientów stanowi podstawę do tworzenia pozytywnego wizerunku firmy, który jest zasadniczym elementem w budowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku.

E-komunikacja, jak każde narzędzie tworzenia relacji z klientami posiada swoje własne unikatowe cechy (por. wykres 2), które przedsiębiorstwa postrzegają jako kluczowe w swojej działalności. Cechy wyróżniające e-komunikację od tradycyjnych form komunikowania nie dotyczą tylko komunikacji sieciowej pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem, ale dotyczą również różnych funkcji prowadzonego biznesu: od kontaktów bezpośrednich, poznawania klienta kontrahenta, badania rynku po prowadzone negocjacje, marketing, PR, proces sprzedaży i serwisu. Styl komunikacji, zarówno tej zewnętrznej jak i wewnętrznej, jest czynnikiem kształtującym wizerunek przedsiębiorstwa, czyli odbiór przez grupy docelowe. Wizerunek ten jest zatem obrazem świadomie kreowanej tożsamości, którą organizacja ukazuje na zewnątrz i chce, aby ją tak postrzegano tym samym tworząc swoją konkurencyjność.

Wykres 2. Wybrane cechy e-komunikacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

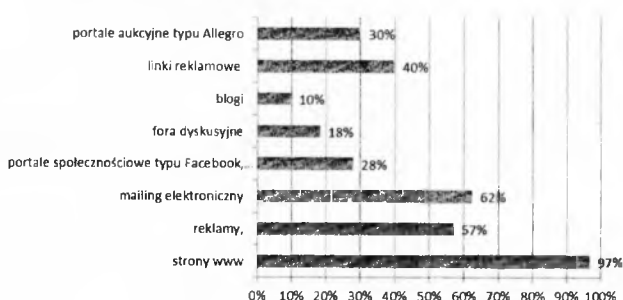
Wśród dominujących cech ponad 80% respondentów uznało, że nieograniczony zasięg e-komunikacji, natychmiastowość wykonania, a tym samym

<sup>14</sup> Lokaj A., Wójcik P.: *Relacje z klientami: rosnąca świadomość, kulejąca praktyka*. „Harvard Business Review Polska”, 2005 nr 12, s. 18.

ogromna wygoda prowadzenia wymiany informacji są dla nich najistotniejszymi cechami współczesnej komunikacji. Badani zwracali również uwagę na takie cechy jak niski koszt użytkowania, czy możliwość komunikowania się przy pomocy różnych kanałów jako cechy równie istotne w procesie tworzenia relacji. Nieco ponad połowa ankietowanych (najmniejszy odsetek) wskazała, że ważną dla nich cechą e-komunikacji jest jej niezawodność.

Obecnie zbyt duży natłok informacji powoduje, że odbiorcy selekcionują jej źródła: jedni czytają, inni oglądają, a jeszcze inni klikają. Przedsiębiorstwa opracowując strategię modelu interakcji z otoczeniem muszą uwzględnić wszystkie dostępne kanały przekazywania informacji i tak je dopasowywać do indywidualnego klienta, aby przekaz był jak najbardziej czytelny i zrozumiały dla odbiorcy. Jest to niezwykle istotne, gdyż wymagający klient posiadający mało czasu szuka krótkich, ale w pełni treściwych komunikatów, które warunkują proces podejmowania decyzji zakupowych. W przyszłości przy długoterminowych działaniach komunikacyjnych, przedsiębiorstwa są w stanie ustalać także proporcje wykorzystania tych kanałów, umiejętnie utrzymując poziom zainteresowania poszczególnych odbiorców.

**Wykres 3. Kanały e-komunikacyjne wykorzystywane przez badane przedsiębiorstwa**



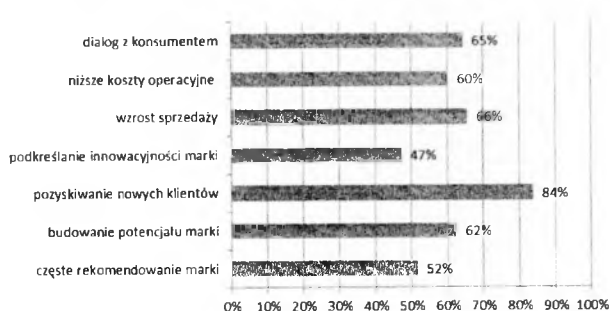
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Z przeprowadzonych badań wynika, że praktycznie wszystkie badane przedsiębiorstwa wykorzystują strony WWW jako zasadniczy element e-komunikacji sprzyjający tworzeniu przewagi konkurencyjnej. Na wykorzystanie stron WWW jako podstawowego kanału komunikacji decydowały się w większości przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 50 pracowników, w większości o profilu handlowym, będące własnością prywatną, bez względu na okres ich działania na rynku. Ponad połowa z nich deklaruwała, iż mailing elektroniczny i interaktywna reklama stanowią dla nich nowoczesne kanały używane w relacjach z partnerami. W najmniejszym stopniu przedsiębiorstwa korzystają z kanału jakim jest blog (tylko

niecałe 10% ankietowanych wskazało tę odpowiedź). Prawdopodobnie dzieje się tak dlatego, iż nadal powszechnie uważa się, iż pisanie bloga jest domeną pojedynczych osób, a nie instytucji biznesowych.

Stosowanie poszczególnych elementów e-komunikacji wiązała się bezpośrednio z korzyściami, jakie osiągnęły przedsiębiorstwa w procesie budowania konkurencyjności na rynku (por wykres 4).

Wykres 4. Korzyści ze stosowania e-komunikacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

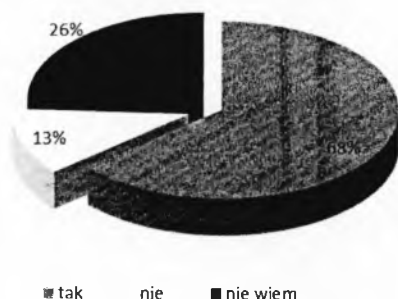
Zasadniczą korzyścią jaką osiągnęły badane przedsiębiorstwa było: pozyskanie nowych klientów (ponad 80% ankietowanych wskazała tę odpowiedź). Ponadto, do pozostałych korzyści (odpowiedzi te wskazało ponad 60% badanych) należały: odnotowywany wzrost sprzedaży, możliwość dialogu z klientem, budowanie potencjału marki oraz redukcja kosztów operacyjnych, co w przypadku tej korzyści oraz pozostałych, było bardzo istotne dla przedsiębiorstw z punktu widzenia budowania pozycji konkurencyjnej na rynku. Według M.E. Portera jedną drogą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest działanie, jakie podejmuje przedsiębiorstwo w obrębie niskich kosztów operacyjnych, bądź dyktowania najlepszych cen na rynku.<sup>15</sup> Korzyści te, przede wszystkim wskazywały przedsiębiorstwa średnie i duże, z dłuższym stażem rynkowym, z kapitałem polskim oraz te, które działają w sferze handlowo-usługowej. W najmniejszym stopniu, bo co drugiemu badanemu przedsiębiorstwu, udało się podkreślić dzięki stosowaniu e-komunikacji innowacyjność marki.

Ostatnim pytaniem dotyczącym wdrażania i użytkowania nowoczesnych narzędzi e-komunikacji, było pytanie dotyczące wpływu tej formy komunikacji na

<sup>15</sup> Porter E.M.: *Strategy and the internet*, „Harvard Business Review” 2001, No. 75(3), s.70.

sukces przedsiębiorstwa. Pytanie to miało charakter poglądowy i stanowiło podsumowanie dotychczasowych analiz. Respondenci, opierając się na swojej wiedzy i doświadczeniu, mieli wskazać czy według ich opinii narzędzia e-komunikacji korzystnie wpływają na osiągnięty sukces rynkowy (por. wykres 5).

**Wykres 5. Struktura odpowiedzi respondentów odnośnie wpływu e-komunikacji na sukces przedsiębiorstwa**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Prawie 70% ankietowanych stwierdziło, iż zastosowanie narzędzi e-komunikacji w tworzeniu relacji z klientem wpływa na ogólny sukces jaki przedsiębiorstwo odnosi na rynku biznesowym. Wskazania respondentów świadczą zatem o tym, iż narzędzia te są formami komunikowania się skutecznie wspierającymi koncepcję zarządzania relacjami z klientami. W dużej mierze przyczyniają się one do uzyskiwania przez przedsiębiorstwa szeregu wymiernych korzyści, dzięki którym firmy mogą zwiększać swoją konkurencyjność w stosunku do innych podmiotów operujących na tych samych rynkach.

## 7. Podsumowanie

Powyższe analizy wskazują, że większości przedsiębiorstw, które stosują narzędzia e-komunikacji udało się zrealizować indywidualne cele oraz osiągnąć zamierzone korzyści ściśle powiązane z poprawą jakości obsługi klientów oraz tworzeniem określonych czynników sprzyjających budowaniu silnej pozycji konkurencyjnej. Zatem, można stwierdzić, iż w badanej grupie przedsiębiorstw wprowadzenie komunikacji sieciowej pozytywnie wpłynęło na jakość i poziom ich

funkcjonowania na rynku, a także ,w znaczący sposób przyczyniło się do budowania własnej wartości, a przede wszystkim wartości dla klientów.

Potraktowanie Internetu jako narzędzia e-komunikacji i wymiany informacji pomiędzy rynkiem a klientami, umożliwia w pełni wykorzystanie jego możliwości oraz przyczynia się do podniesienia zadowolenia konsumentów. Uzyskane w ten sposób informacje stanowią ogromny potencjał wiedzy o nabywcach i na ich podstawie przedsiębiorstwa mogą w odpowiedni sposób kreować swoją politykę marketingową oraz działania promocyjne nakierowane na maksymalizację ich wartości, jak również w celu umocnienia swojej pozycji na rynku. Aby uzyskane informacje mogły być zamienione w wiedzę użytkową dotyczącą preferencji i oczekiwań konsumentów, infrastruktura informatyczna musi dostarczać personelowi przedsiębiorstwa skumulowane i wiarygodne dane o nich, niezależnie od miejsca ich styku z przedsiębiorstwem. Podsumowując, można stwierdzić, iż aby inwestycja w zakup i stosowanie współczesnych narzędzi komunikacji wspierających ogólną koncepcję zarządzania relacjami z klientami odniosła zamierzony skutek, w pierwszej kolejności, przedsiębiorstwa muszą określić cele wdrożenia, rynki docelowe oraz kanały jej realizacji. Kolejnymi zadaniami są: wprowadzenie koniecznych zmian w ogólnej strategii działania oraz wybór i wdrożenie odpowiednich narzędzi e-komunikacji, które przyczynią się do realizacji określonych celów organizacji, jednocześnie stanowiąc podstawę tworzenia konkurencyjności współczesnego przedsiębiorstwa.

## **E-COMMUNICATIONS AS A TOOL FOR COMPETITIVE COMPANIES CREATING – A STUDY IN LOGISTICS COMPANIES**

### **Abstract**

The chief objective of this work is the attempt to characterize the influence new means of e-communication on building the competitive edge of enterprises functioning in the Lodz voivodship. The study characterizes one of the chief means of modern communication of the enterprise with its environment which are functional based on the Internet were presented. There is also presented an argument and introduced the results of the empirical research conducted on the attempt of 93 enterprises from the logistic industry, the direct effect of the e-communication creating the additional value and benefits to the customer as one of the chief factors determining the competitiveness of the enterprise.

### **Bibliografia:**

Balter D., Butman J.: *Poczta pantoflowa – sztuka marketingu szeptanego*, Wydawnictwo One Press, 2006

*CRM przed przełomem*, Czasopismo „Teleinfo” 2007, nr 9

Fill Ch.: *Marketing Communications*, Prentice Hall, London 1999



Gogolek W.: *Komunikacja sieciowa*, Instytut Dziennikarstwa Uniwersytet Warszawski 2012, wer. elektroniczna: <http://www.gogolek.com/PrezentacjaKTI/5%20Komunikacja.pdf>.

Goodman E.M.: *Corporate communication. Theory and practice*, University of New York 1994

Lokaj A., Wójcik P.: *Relacje z klientami: rosnąca świadomość, kulejąca praktyka*, „Harvard Business Review Polska”, 2005 nr 12

Olsztyńska A.: *Znaczenie marketingu wewnętrznego w usprawnianiu komunikacji wewnętrznej organizacji*, Materiały Konferencyjne Innowacje w Marketingu. Młodzi o Marketingu III, Sopot 2005

Pawelczak P., Rogowski T.: *Call Center i Contact Center w rozwiązaniach CRM*, NETWORD 2004, wer. elektroniczna: [http://www.idg.pl/artykuly/38960\\_0.html](http://www.idg.pl/artykuly/38960_0.html).

Porter E.M.: *Strategy and the internet*, „Harvard Business Review” 2001, No. 75(3), s.70

Raman P., Wittmann C.M., Rauseo N.A.: *Leveraging CRM for sales: The role of organizational capabilities in successful CRM implementation*, “Journal of Personal Selling & Sales Management” 2006, Vol. 26 Issue 1

Richmond P.V., McCroskey C.J., McCroskey L.L.: *Organizational Communications for Survival*, Allyn & Bacon, Boston 2005

Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M.: *CRM. Przewodnik dla wdrażających*, Wyd. Placet, Warszawa 2007

Szymura-Tyc M.: *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice 2005

*Uwarunkowania rozwoju klastrów w województwie łódzkim*, Biuro Planowania Przestrzennego Województwa Łódzkiego, Łódź 2007