

**Bogdan NOGALSKI**  
**Uniwersytet Gdański**  
**Anna WÓJCIK-KARPACZ, Jarosław KARPACZ**  
**Akademia Świętokrzyska w Kielcach**

## **ZNACZENIE WIEDZY O SATYSFAKCJI KLIENTA W DZIAŁALNOŚCI ŚREDNIEGO PRZEDSIĘBIORSTWA** – studium przypadku

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja znaczenia wiedzy o satysfakcji klientów w działalności średniego przedsiębiorstwa. Podstawę jego realizacji stanowią wyniki badań, które zostały przeprowadzone wśród tej wielkości przedsiębiorstw działających w regionie świętokrzyskim. W oparciu o nie dokonano diagnozy elementarnych składników tego rodzaju zasobów.

### **1. WSTĘP**

Zmienność i towarzysząca jej niepewność to kluczowe cechy charakteryzujące współczesne środowisko funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw. I choć mogą one wywierać niepożądany wpływ na zachowania rynkowe tych organizacji, to jednak z uwagi na ich nieuchronność powinno poszukiwać się rozwiązań umożliwiających im ustawiczną adaptację do wyznaczanych pod ich wpływem warunków otoczenia. Lecz działanie to może być związane z pokonaniem przez organizacje wiele trudności wynikających ze zmienności i skokowości przekształceń zachodzących w środowisku ich funkcjonowania. Przy czym problem ten może dotyczyć zwłaszcza organizacji o sztywnych systemach podejmowania decyzji.<sup>1</sup>

Dlatego też długookresowo w realiach „nowego krajobrazu konkurencji”<sup>2</sup> będą mogły funkcjonować a nade wszystko rozwijać się jedynie te przedsiębiorstwa, które wykształcą umiejętności ustawicznego reagowania na ulegające transformacji warunki ich działania. Tylko wówczas będą one w stanie efektywnie podtrzymywać swoją przewagę nad konkurentami, co w praktyce oznacza konieczność ich nastawienia na względnie wysoki w danych warunkach poziom usatysfakcjonowania klientów.

Satysfakcja, którą może osiągnąć nabywca powstaje w efekcie procesu, na który składają się:

- pojawienie się potrzeby jako motywatora podjęcia zakupu,
- dostarczenie oczekiwanej przez konsumenta wartości,

---

<sup>1</sup> B. Nogalski, Nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesności, „Współczesne Zarządzanie” 2007 nr 1

<sup>2</sup> M. J. Stankiewicz (red.), Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce, TNOiK, Toruń 2006, s. 13

- satysfakcja z dokonanego zakupu.<sup>3</sup>

Podstawową kategorią jest tu potrzeba, rozumiana jako stan braku czegoś. Gdy ta jest na tyle silna by nie można jej stłumić, człowiek kieruje się ku obiektowi, który pozwoli ją zaspokoić. Faza ta to początek procesu zakupu, w wyniku którego klient wybiera optymalny dla niego wariant produktu spośród dostępnych na rynku alternatyw. Przy czym za optymalny można uznać produkt, który będzie w stanie najlepiej zaspokoić odczuwaną w danym momencie przez niego potrzebę.

Kolejnym etapem w dążeniu do usatysfakcjonowania klienta jest dostarczenie mu produktu o oczekiwanej przez niego wartości, która stanowi efekt pomniejszenia wartości całkowitej produktu (wartość produktu, obsługi, wizerunku, miejsca) o koszt jego nabycia na który składają się:

- cena zakupu produktu, przy czym odpowiednia cena nie musi oznaczać niskiego jej poziomu a raczej jego adekwatność do cech danego produktu,
- inne niż cena koszty finansowe zakupu (np. koszt dojazdu do placówki handlowej w przypadku tradycyjnych form zakupu, czy też w zakupach poprzez internet koszt energii elektrycznej i innych opłat poniesionych na poszukiwanie produktu),
- wysiłek psychofizyczny związany z jego pozyskaniem.<sup>4</sup>

Subiektywność oceny tych czynników przez klienta sprawia, że dostarczona klientowi wartość jest niezwykle trudna do zdefiniowania przez przedsiębiorstwo oferujące ów produkt. Tym niemniej przedsiębiorstwo, które przedstawi na rynku produkt zbliżony z oczekiwaniami klienta ma szanse dotrzeć do pokładów jego satysfakcji.

Zmienność odczuwanej przez konsumentów satysfakcji w czasie sprawia, iż średnie przedsiębiorstwo, którego jak wiadomo działania stanowią w znacznej mierze efekt ssania popytowego, powinno wykazywać niemal stałą gotowość do generowania innowacji i to najlepiej kompatybilnych ze zgłaszanym przez nabywców zapotrzebowaniem.

Konieczność dostosowania się średnich przedsiębiorstw do oczekiwań klientów sprawia, że szczególnego znaczenia nabiera dla nich wiedza o możliwościach ich usatysfakcjonowania jako sposobie na ukształtowanie długookresowego związku opartego na obopólnych korzyściach. Z jednej strony korzyść bowiem odnosi konsument w postaci zadawalającej jego oczekiwania oferty, z drugiej zaś przedsiębiorstwo, które jest promowane na rynku decyzjami zakupowymi przez względnie stałą grupę nabywców. A konieczność odpowiedniego ukształtowania zasobów wiedzy sprawia, iż możliwość dotarcia do najgłębszych pokładów zadowolenia klientów jest warunkowana szeregiem czynników, których próba wskazania zostanie podjęta w ramach niniejszego opracowania, bowiem jego celem jest identyfikacja elementarnych zasobów wiedzy, którą powinno dysponować średnie przedsiębiorstwo dążące do usatysfakcjonowania odbiorców.

Podjęta problematyka jest częścią badań sondażowych, które zostały przeprowadzone wśród małych i średnich przedsiębiorstw działających w regionie świętokrzyskim. Dla

<sup>3</sup> L. Nieżurawski, Wiedza o kliencie jako element procesu budowy trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, [w:] B. Godziszewski, M. Haffer, M. J. Stankiewicz, Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce, TNOiK, Toruń 2005, s. 382

<sup>4</sup> Szerzej na ten temat zobacz w: L. Nieżurawski, Wiedza ..., s. 382-383.

potrzeb badawczych przyjęto, że wiedza to informacje, które zostały zrozumiane, wzbogacone w osąd i wykorzystane w działaniu.<sup>5</sup>

W tym też celu poddano badaniu średnie przedsiębiorstwo. Posłużono się kwestionariuszem ankiety dotyczącym oceny elementarnych zasobów wiedzy jako czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa. W badaniu wzięli udział trzej chętni do współpracy menedżerowie zatrudnieni w tej organizacji. Przeprowadzone badania były anonimowe, z tego też względu zdecydowano się na nie ujawnianie szczegółowych informacji o badanym podmiocie, tym samym koncentrując na meritum analizowanego problemu.

## 2. CHARAKTERYSTYKA BADANEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Przedsiębiorstwo poddane badaniu jest zgodnie z obowiązującymi kryteriami ustawowymi<sup>6</sup> przedsiębiorstwem średniej wielkości. To nowoczesne i zarazem innowacyjne przedsiębiorstwo z 15 letnim doświadczeniem rynkowym. Fundamentem jego obecnej postaci była indywidualna działalność gospodarcza. Przedsiębiorca prowadził ją we własnym imieniu i na własny rachunek. Ta jednoosobowa działalność szybko przerodziła się w mikroprzedsiębiorstwo a w niedługim czasie przeszła przez kolejną fazę rozwoju, którą było małe przedsiębiorstwo, podążając do swej obecnej postaci, czyli przedsiębiorstwa średniej wielkości.

Aktualnie podmiot ten jest zorganizowany w formie spółki akcyjnej, którą utworzono ponad 6 lat temu. Jej akcjonariuszem większościowym posiadającym 60% akcji jest wskazany powyżej założyciel tego podmiotu, a nadto 5 innych osób, które posiadają łącznie 40% pakiet akcji.

Dzięki najnowszym rozwiązaniom technologicznym zastosowanym od etapu projektowania do uzyskania finalnego wyrobu, produkty tego przedsiębiorstwa charakteryzują się wyjątkową funkcjonalnością oraz nowoczesnym wzornictwem. Wyroby przeznaczone dla gospodarstw domowych oraz przemysłu zyskały uznanie użytkowników na rynkach wielu krajów. Zastosowanie nowoczesnych maszyn sterowanych numerycznie i specjalistycznego oprogramowania pozwalającego na modelowanie 3D umożliwia szybkie, bardzo wydajne tworzenie dokumentacji technicznej wyrobu a rozwinięta dystrybucja pozwala niezwykle szybko wprowadzić produkt na rynek. Wykwalifikowana kadra zapewnia nadzór nad procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie, gwarantując tym samym stały rozwój myśli technologicznej oraz wysoką jakość na etapie projektowania, produkcji, sprzedaży oraz serwisu.

Nadrzędnym celem polityki jest produkcja wyrobów o zadowalającej dla klientów jakości i konkurencyjnej cenie. Na rzecz jego realizacji przedsiębiorstwo podjęło szereg przedsięwzięć aby oferowany produkt posiadał cechy spełniające oczekiwania odbiorcy. Kierownictwo zdecydowało, że każdy wyrób asygnowany znakiem firmowym w pierwszej kolejności będzie:

- spełniał oczekiwania klientów,
- posiadał atrakcyjną cenę,

<sup>5</sup> R. Rutka, M. Czerska, Społeczno-organizacyjne bariery zarządzania wiedzą w polskich jednostkach gospodarczych. Identyfikacja i sposoby ograniczenia, w: B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz (red.), Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce, TNOiK, Toruń 2005, s. 447

<sup>6</sup> Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z 2 lipca 2004, Dz. U. nr 173 poz. 1807 z późn. zm.

- pozwalał na rozwój oraz jego modernizację,
- był dostępny w szerokiej sieci punktów sprzedaży,
- był zabezpieczony szeroką siecią punktów serwisowych.

Powyższe cechy są wsparte:

- starannym identyfikowaniem potrzeb klientów indywidualnych,
- współpracą z odbiorcami hurtowymi,
- ciągłym doskonaleniu organizacji przedsiębiorstwa,
- zatrudnianiem młodych, kreatywnych i otwartych na nowe wyzwania ludzi,
- rozwojem współpracy z dostawcami,
- zmniejszeniem ilości reklamacji w stosunku do produkowanych wyrobów.

Ciągle inwestycje w nowoczesne urządzenia i technologie produkcji w połączeniu z wprowadzonym systemem zarządzania jakością zgodnym z normą ISO 9001:2000 wpływają na wysoki standard produkowanych wyrobów przyczyniający się do zadowolenia zarówno odbiorców, jak również wszystkich pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie.

Warto dodać, iż w obecnej chwili produkty tego przedsiębiorstwa są sprzedawane z powodzeniem na rynkach wielu krajów europejskich oraz w Ameryce Północnej, a także krajach Afryki Północnej i Południowej.

Utrzymująca się dobra pozycja badanego przedsiębiorstwa na rynku zapewnia harmonijny jego rozwój w otoczeniu, którego podstawą jest nie tylko spójność wyznaczanych przez niego celów strategicznych, ale również uwzględnianie w jego strategii interesów kluczowych odbiorców.

Bez wątpienia można określić, że głównym kierunkiem przyjętej orientacji rynkowej badanego przedsiębiorstwa jest usatysfakcjonowanie klientów.

Przedsiębiorstwo realizuje większą część sprzedaży produktów przy współpracy z przedsiębiorstwem dystrybucyjnym, stanowiącym niezależną pod względem własnościowym od badanego podmiotu organizację.

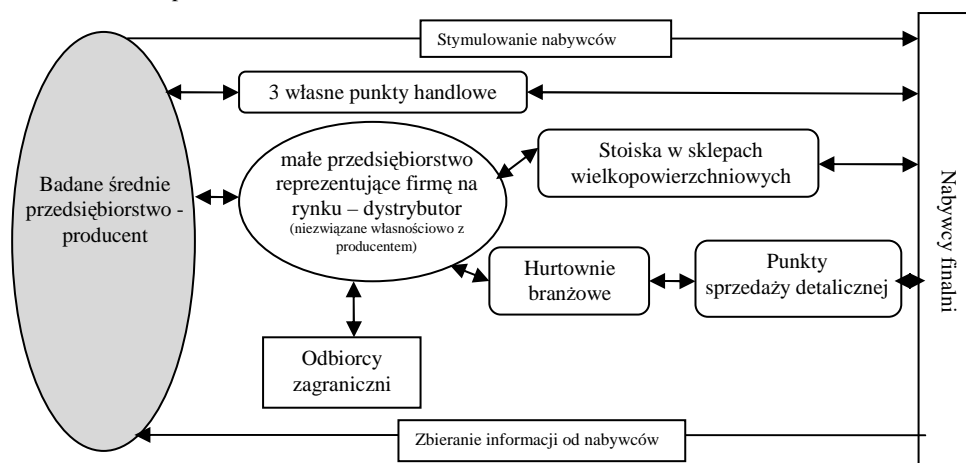
Zależność ta przedstawiona jest na schemacie zamieszczonym na rysunku 1.

Przedstawiony schemat działania badanego przedsiębiorstwa pozwala na zauważenie, iż jego dążeniem jest specjalizacja w działalności produkcyjnej, którą przedsiębiorstwo to może osiągnąć poprzez podmiot reprezentujący go na rynku. Dzięki temu może ono utrzymać względnie wysoką dynamikę aktywności innowacyjnej, ponieważ w sektorze, w którym działa konsumenci względnie często wyrażają na nie zapotrzebowanie.

Przyczyną uformowania wskazanego modelu dystrybucji było dążenie do integracji i jak najefektywniejszego wykorzystania zasobów wiedzy, które znajdowały się w dyspozycji obu przedsiębiorstw, w celu wywarcia możliwie jak największego wpływu na rynek. Z perspektywy czasu działanie to okazało się niezwykle słuszne. Znalazło ono bowiem potwierdzenie w zajmowanej obecnie przez produkty funkcjonujące pod marką badanej firmy wiodącej pozycji zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym. To między innymi dzięki kreatywności przedsiębiorcy prowadzącego przedsiębiorstwo produkcyjne stało się możliwym wdrożenie tego modelu działania. Ów przedsiębiorca zidentyfikował i pozyskał do współpracy obecnego dystrybutora tychże produktów i jednocześnie przyczynił się do opracowywania a w późniejszym okresie także przeprojektowywania produktów w sposób najlepiej oddający oczekiwania nabywców wobec oferty przedstawianej przez przedsiębiorstwo na rynku. Na tej podstawie można więc sądzić, że zadowolenie klientów oraz wzrastające wyniki sprzedaży jako symptomy

odczuwanej przez klientów satysfakcji zostały w badanym przedsiębiorstwie wykorzystane na rzecz doskonalenia jego organizacji oraz oferty produktowej.

Rysunek 1. Schemat działalności rynkowej badanego średniego przedsiębiorstwa na rynku polskim



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Ważnym zaś dla dotychczasowej współpracy między producentem a dystrybutorem było wspólne przedsięwzięcie promujące produkty badanego przedsiębiorstwa, którego rdzeniem była kampania reklamowa przeprowadzona w ogólnopolskich mediach.

Jak nietrudno zauważyć badane przedsiębiorstwo zorientowane jest w swoich działaniach na dostarczenie nabywcom produktów o satysfakcjonującej ich wartości. Podejmowane przez tę organizację działania są bowiem wyraźnie nakierowane na przedstawienie oferty o atrybutach zachęcających do zakupów nie tylko obecnie, ale także do ponawiania ich w przyszłości.

Trzeba też zaznaczyć, że w ramach wskazanych na schemacie sprzężeń zwrotnych realizowane są działania posprzedażowe mające podnieść poziom uzyskiwanej przez nabywców satysfakcji z użytkowania produktów. Warto na to zwrócić uwagę, gdyż aktywność przedsiębiorstwa w fazie pozakupowej może w zasadniczy sposób przyczynić się do podniesienia atrakcyjności produktów, które mogą podlegać ocenie klientów poprzez pryzmat kreowanych we wcześniejszych fazach wyobrażeń o ich użyteczności. Jednak nie można zapominać, iż nabycie produktu o oczekiwanych przez niego atrybutach nie zawsze musi wiązać się z odniesieniem przez klienta satysfakcji. W procesie jego użytkowania klient może odczuć, iż nabycie produktu nie spełniło jego oczekiwań, względnie nie rozwiązało problemów, a któremu to celowi miało służyć nabycie produktu, ale także wzbudzić przyszłe problemy i pragnienia. Wskazuje to więc na możliwość utworzenia się luki między ofertą dostarczoną (wykonaną) a oczekiwaną, która wskazuje na to co przedsiębiorstwo powinno skorygować w produkcji. Przy czym

nabywcy mogą mylić się w ocenie produktów przedsiębiorstwa, ale na niej opierają swoje decyzje, o czym powinno wiedzieć przedsiębiorstwo.<sup>7</sup>

Jednak usługi posprzedażowe oferowane przez badane przedsiębiorstwo pociągają za sobą konieczność ponoszenia zwiększonych kosztów. W analizowanym przykładzie są one w pełni ponoszone przez producenta, który jednak ze względu na zwiększającą się ich wysokość prowadzi negocjacje ze swoim partnerem rynkowym na temat jego partycypacji w tym zakresie.

Jednocześnie warto dodać, że działanie przedsiębiorstw na dojrzałym rynku, a więc na takim, na którym funkcjonuje badany podmiot, wymaga ustawicznej rywalizacji o klienta, a co za tym idzie ponoszenia kosztu na jego pozyskanie, który może być wielokrotnie większy od kosztu jego utrzymania.<sup>8</sup>

Działanie na rzecz satysfakcji klienta z zadawalającą dla niego ofertą produktową wymaga by przedsiębiorstwo dysponowało odpowiednimi pod tym kątem dobranymi elementarnymi zasobami wiedzy. Jednym z jej składników jest wiedza o profilu obsługiwanego klienta. Diagnozę tego zakresu wiedzy w badanym przedsiębiorstwie, przedstawiają dane zamieszczone w tabeli 1.

Rozpoznany na podstawie wyników badań profil nabywców przedstawiają dane w tabeli 1.

Tabela 1. Wiedza o nabywcach – ich rodzaj i udział w ogólnym wolumenie sprzedaży

<b>Składnik wiedzy, w tym o:</b>	<b>Odpowiedź przedsiębiorstwa</b>
a) udziale klientów indywidualnych	10%
b) udziale klientów zorganizowanych (przedsiębiorstw, instytucji)	90%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Badane przedsiębiorstwo jak wskazują to dane, ukierunkowane jest na obsługę klientów zinstytucjonalizowanych, choć uzupełnieniem dla jego działalności są klienci indywidualni. Przy czym owa dywersyfikacja jest wynikiem przyjętego przez to przedsiębiorstwo sposobu dystrybucji wytwarzanych przez niego produktów. Z jednej strony funkcjonuje ono bezpośrednio na rynku sprzedaży detalicznej poprzez trzy własne sklepy firmowe. Z drugiej jednak strony wprowadza na rynek produkty poprzez wyłącznego dystrybutora, który ma status klienta zinstytucjonalizowanego.

Rozpoznany rodzaj obsługiwanego przez badane przedsiębiorstwa grup klientów wymaga pogłębienia go o diagnozę wiedzy o ich specyfice. Stan tych aktywów w badanym przedsiębiorstwie przedstawiają dane zawarte w tabeli 2.

<sup>7</sup> Szerzej na ten temat: N. Hill, J. Aleksander, Pomiar satysfakcji i lojalności klientów, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 17-19

<sup>8</sup> Szerzej na ten temat: Ph. Kotler, J. Saunders, W. Wong, Marketing europejski, PWE, Warszawa 2002, s. 530

Tabela 2. Wiedza badanego przedsiębiorstwa o nabywcach

<b>Składnik wiedzy, w tym o:</b>	<b>Badane przedsiębiorstwo</b>
a) wrażliwości klientów na zmiany cen	3
b) potrzebach i preferencjach klientów	3
c) możliwościach usatysfakcjonowania klientów	3
d) preferencjach i kierunkach zmian w potrzebach klientów	3
e) kosztach obsługi klienta	3
f) ogólnym wolumenie dokonywanych przez klientów zakupów	3
g) kondycji finansowej klientów	3
h) końcowym przeznaczeniu produktu	3
i) zyskach z dostarczania klientom na obecnych warunkach przedmiotu sprzedaży	3
j) innych niż powyższe zakresach	-

skala przyjętych wag oznacza: 0 – to brak wiedzy w danym zakresie, 1 – to wiedza daleko niewystarczająca do swobodnego konkurowania, 2 – to wiedza przeciętna, 3 – to wiedza w pełni wystarczająca do swobodnego konkurowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Badane przedsiębiorstwo wykazało najwyższy poziom wiedzy we wszystkich jej elementarnych składnikach. Z pewnością wiedza ta stanowi optymalny z punktu widzenia konkurencyjności tego przedsiębiorstwa poziom skutkujący jego ożywioną aktywnością na krajowym i zagranicznych rynkach.

Dzięki temu przedsiębiorstwo może docierać do pokładów satysfakcji konsumentów, czego przejawem jest wzrastający poziom popytu na produkty tego przedsiębiorstwa. Niestety trzeba też odnotować, iż w trakcie wywiadu z ankietowanymi pogłębiającego wyniki badań ankietowych ustalono, iż między producentem a jego reprezentantem rynkowym dochodzi do coraz liczniejszych różnic mogących skutkować niepożądanymi efektami rynkowymi. Ich głównym źródłem są niejasno sformułowane warunki umowy o współpracy, która została zawarta w początkowej fazie działania tego związku.

Ważnym dla satysfakcji klientów jest wiedza o produktach w sektorze, ich specyfice i zmienności. Wyniki badań uzyskane w tym zakresie przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Wiedza badanego przedsiębiorstwa o produktach w sektorze

<b>Składnik wiedzy, w tym o:</b>	<b>Badane przedsiębiorstwo</b>
a) nowych produktach w sektorze	3
b) zmodernizowanych produktach w sektorze	3
c) zmodernizowanych technologicznie produktach w sektorze	3
d) występujących na rynku substytutach	3
e) patentach dotyczących produktów	3
f) możliwościach zakupu licencji na wytwarzanie produktów	3
g) innych niż powyższe zakresach	-

skala przyjętych wag oznacza: 0 – to brak wiedzy w danym zakresie, 1 – to wiedza daleko niewystarczająca do swobodnego konkurowania, 2 – to wiedza przeciętna, 3 – to wiedza w pełni wystarczająca do swobodnego konkurowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Na podstawie danych zawartych w tabeli można zauważyć, że przedsiębiorstwo posiada wiedzę w pełni wystarczającą do swobodnego konkurowania, co z pewnością potwierdza, iż posiada ono zasoby wiedzy niezbędne do odpowiedniej pod kątem oczekiwań klientów aktywności innowacyjnej.

Ukierunkowanie przedsiębiorstwa na satysfakcję klienta wymaga także odpowiedniej wiedzy o warunkach konkurencji w sektorze. Jej poziom w badanej organizacji przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Wiedza badanego przedsiębiorstwa o charakterystyce sektora działalności

<b>Składnik wiedzy, w tym o:</b>	<b>Badane przedsiębiorstwo</b>
a) wielkości rynku i dynamice zachodzących w jego obszarze zmian	3
b) sezonowości produkcji i sprzedaży	3
c) rentowności branży	3
d) dominującym typie konkurencji w branży (czy jest to koszt, marka, czy specjalizacja)	3
e) innych cechach branży znaczących dla konkurencyjności organizacji	-

skala przyjętych wag oznacza: 0 – to brak wiedzy w danym zakresie, 1 – to wiedza daleko niewystarczająca do swobodnego konkurowania, 2 – to wiedza przeciętna, 3 – to wiedza w pełni wystarczająca do swobodnego konkurowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Także i w tym przypadku, przedsiębiorstwo wskazuje na pełną wiedzę niezbędną do prowadzenia rywalizacji na rynku. Jej przejawem w praktyce z pewnością jest nie tylko dynamiczny wzrost sprzedaży następujący od kilku lat na polskim rynku, ale także trwająca od dwóch lat ekspansja na zagraniczne rynki. Przy czym badane przedsiębiorstwo stosuje na tych rynkach strategię etnocentryczną a zatem polegającą na działaniu na tych rynkach w oparciu o wzorzec zachowań sformułowany na rynku rodzimym. Przejawem tego jest choćby kampania reklamowa, która w swym przekazie odwołuje się do ogólnoludzkich niezależnych od docelowego rynku wartościach, takich jak zdrowie i ekologia. Oczekuje się, że dzięki tak sformułowanej kampanii promocyjnej przedsiębiorstwo nie tylko podtrzyma łączność z klientami, którzy są świadomi potrzeby nabycia wytwarzanego przez niego produktu, ale dotrze także do tych, dla których owa potrzeba jest jeszcze zbyt mało wyrazista.

Działalność przedsiębiorstwa zorientowana na klientów wymaga także dysponowania kompleksową wiedzą o konkurentach, której elementarne składniki wraz z ich oceną przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Wiedza badanego przedsiębiorstwa o charakterystyce aktualnych i przyszłych konkurentów w sektorze

<b>Składnik wiedzy, w tym o:</b>	<b>Badane przedsiębiorstwo</b>
a) zajmowanej przez konkurentów pozycji rynkowej	3
b) kondycji finansowej konkurentów	3
c) poziomie techniki/technologii konkurentów	3
d) stosowanych przez konkurentów strategiach	3
e) wykorzystywanych przez konkurentów instrumentach konkurowania	3
f) relacjach konkurentów z odbiorcami	3
g) innych cechach konkurentów znaczących dla konkurencyjności organizacji	-

skala przyjętych wag oznacza: 0 – to brak wiedzy w danym zakresie, 1 – to wiedza daleko niewystarczająca do swobodnego konkurowania, 2 – to wiedza przeciętna, 3 – to wiedza w pełni wystarczająca do swobodnego konkurowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Elementarne składniki wiedzy o konkurentach, którymi dysponuje badane przedsiębiorstwo są na poziomie zapewniającym swobodę konkurowania. Dzięki niej może ono realizować swoje długookresowe cele bez obawy na zaskakujące posunięcia konkurentów. Jest to tym istotniejsze, że przedsiębiorstwo prowadzi ekspansywną politykę wchodzenia na nowe rynki światowe. Choć na co trzeba zwrócić uwagę, obecnie sektor w którym działa poddane badaniu przedsiębiorstwo charakteryzuje się względnie stałą liczbą konkurujących ze sobą podmiotów, z których większość dysponuje zbliżonym potencjałem konkurencyjności. Co nie umniejsza jednak faktu o konieczności monitorowania zachowań konkurentów, którzy, co dość oczywiste, także zmierzają ku

uzyskaniu korzyści wynikających z przedstawienia nabywcom satysfakcjonującej ich oferty produktowej. Tym bardziej, że satysfakcja odnoszona przez klienta z konsumpcji danego produktu może ulegać w czasie deprecjacji.

### 3. ZAKOŃCZENIE

Przeprowadzona analiza przyczyniła się do identyfikacji i oceny elementarnych składników wiedzy, którą powinno dysponować średnie przedsiębiorstwo dążące do usatysfakcjonowania odbiorców.

Dający się zauważyć w badanej organizacji bardzo wysoki poziom poszczególnych jej elementów stanowi więc skuteczne i efektywne źródło podejmowania działań na rzecz dostarczania odbiorcom produktów o satysfakcjonujących ich cechach.

Jednak niepokojącym jest zauważony w trakcie prowadzonych wywiadów narastający wokół wyborów strategicznych kierunków rozwoju tej organizacji spór między badaną organizacją a dystrybutorem generalnym, który w perspektywie może ograniczyć efektywność podejmowanych dotychczas działań w zakresie satysfakcjonowania nabywców.

### BIBLIOGRAFIA

- [1] Hill N., Aleksander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
- [2] Kotler Ph., Saunders J., Wong W., *Marketing europejski*, PWE, Warszawa 2002
- [3] Nieżurawski L., *Wiedza o kliencie jako element procesu budowy trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M. J., *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, TNOiK, Toruń 2005
- [4] Nogalski B., *Nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesności*, „Współczesne Zarządzanie” 2007 nr 1
- [5] Rutka R., Czerska M., *Společno-organizacyjne bariery zarządzania wiedzą w polskich jednostkach gospodarczych. Identyfikacja i sposoby ograniczenia*, w: Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M.J. (red.), *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, TNOiK, Toruń 2005
- [6] Stankiewicz M. J. (red.), *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, TNOiK, Toruń 2006

### THE MEANING OF KNOWLEDGE ABOUT CLIENT SATISFACTION IN MEDIUM ENTERPRISE ACTIVITY – CASE STUDY

The purpose of this article is identification of the meaning of knowledge about client satisfaction in medium enterprise activity. The base of its realization are research results that were made among this size enterprises working in świętokrzyski region. On the basis of them the diagnosis of elementary elements this kind of sources was made.