

Iga Rudawska*

INNOWACJE DYSRUPTYWNE W KSZTAŁTOWANIU RELACJI Z KLIENTAMI WEWNĘTRZNYMI I INSTYTUCJONALNYMI

Celem tego doniesienia jest prezentacja możliwości zastosowania technologii dysruptywnych do podwyższania jakości relacji rynkowych. Jako egzemplifikację wybrano dwa obszary kluczowe dla stosunków B2C i B2B: relacje z klientami wewnętrznymi oraz relacje z klientami instytucjonalnymi. Podstawę odniesień praktycznych stanowi teoretyczny model rozwoju innowacji dysruptywnych. Przykłady przytoczone w doniesieniu pochodzą głównie z rynków krajów wysoko rozwiniętych, gdzie aktywność na omawianym polu jest znacznie bardziej zaawansowana niż w Polsce.

1. Model rozwoju innowacji dysruptywnych

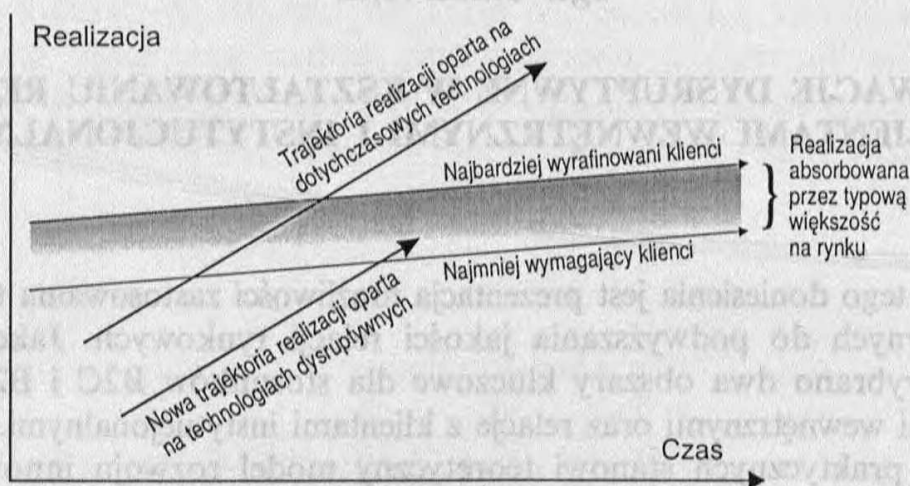
Innowacje dysruptywne¹ cechuje zdolność do całkowitego zastępowania dotychczasowych rozwiązań nowymi, które charakteryzuje nie tyle większa efektywność, co możliwość oferowania zupełnie nowej jakości działania. Istotne jest przy tym to, iż nowa, wyższa jakość obejmuje większość funkcjonalnych aspektów określonego obszaru aplikacji. Technologie dysruptywne raz wprowadzone do życia organizacji burzą jej *status quo*, a dla ich użytkowników – mimo koniecznego okresu adaptacji – oznaczają jakościową zmianę nawiązywanych kontaktów².

* Dr, Katedra Marketingu, Uniwersytet Szczeciński.

¹ Termin ten został zaczerpnięty z literatury amerykańskiej i w oryginale brzmi: *disruptive innovations* lub *disruptive technologies*. Zob. B. R. Nault, M. B. Vandenbosch, *Research report: Disruptive technologies – explaining entry in next generation information technology markets*, „Information System Research” 2000, Vol. 11, Issue 3, s. 305.

² Innowacje dysruptywne pretendują do miana fundamentalnego mechanizmu zmiany nie tylko relacji rynkowych, ale życia społecznego jako takiego. Przykładem tego jest bankowość elektroniczna czy fotokopiowanie. Por. C. M. Christensen, R. Bohmer, J. Kenagy, *Will disruptive innovations cure health care?*, „Harvard Business Review” 2000, Vol. 78, Issue 5, s. 105.

Rozwój innowacji dysruptywnych najlepiej opisuje model dynamiczny (rys. 1), u podłoża którego leży odkrycie możliwości zaspokajania potrzeb klientów za pomocą prostszych, tańszych i bardziej dogodnych rozwiązań.



Rysunek 1. Rozwój innowacji dysruptywnych

Źródło: C. M. Christensen, R. Bohmer, J. Kenagy, *Will disruptive innovations cure health care?*, „Harvard Business Review” 2000, Vol. 78, Issue 5, s. 104

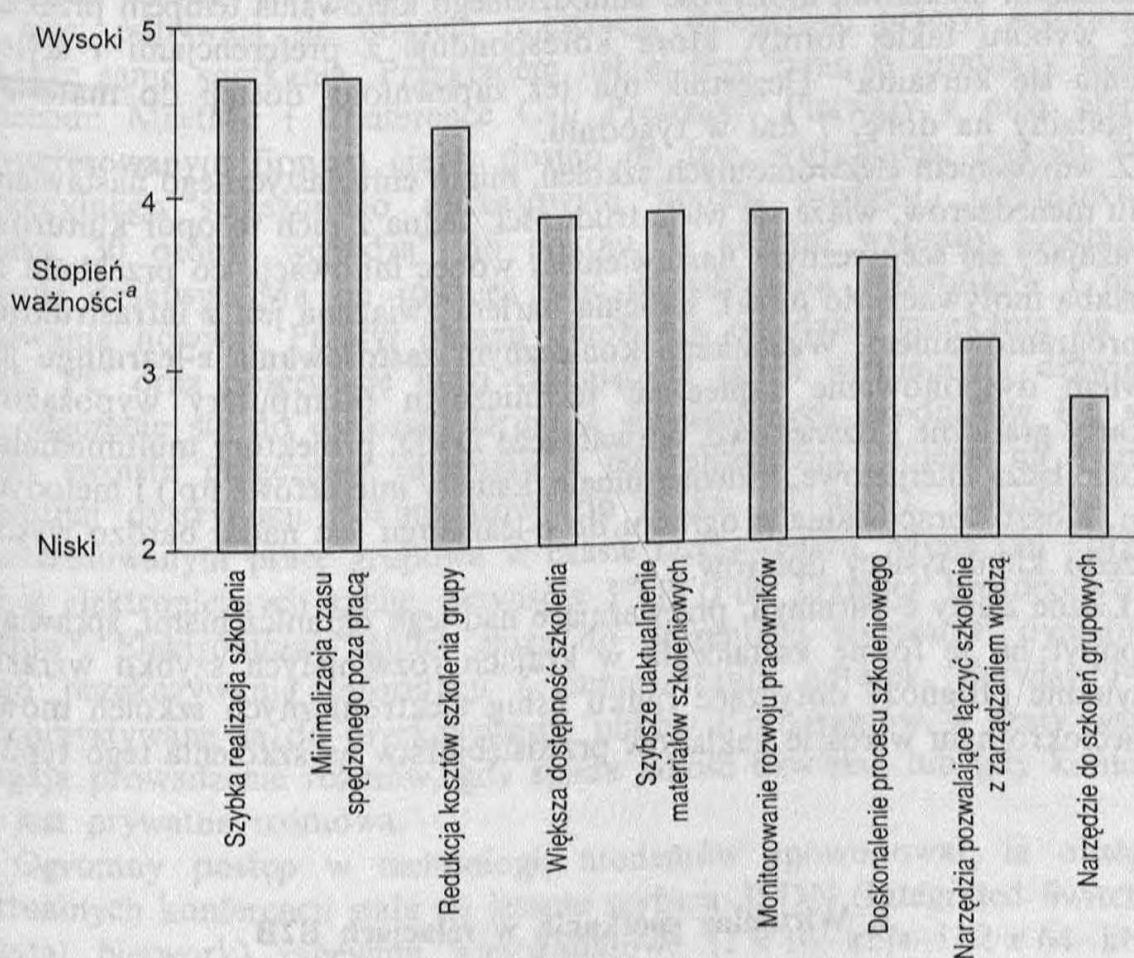
Uwaga potentatów rynkowych koncentruje się na ciągłym usprawnianiu dotychczasowych rozwiązań oraz na wprowadzaniu wysoce zaawansowanych technologii (tzw. samonapędzających się innowacji), które zaspokajają potrzeby najbardziej wyrafinowanych klientów. Tempo owych innowacji dalece przewyższa zdolności absorpcyjne rynkowej większości (branża komputerowa jest tego świetnym dowodem). Sytuacja ta otwiera pole do tworzenia innowacji dysruptywnych, których zdolność do opanowania rynków wzrasta wraz z czasem. Przykładem innowacji tego typu na rynku usług szkoleniowych są szkolenia elektroniczne (*e-learning*), a na rynku obsługi biznesu – wirtualne spotkania (*virtual meetings*).

2. E-learning w relacjach z klientami wewnętrznymi

Zadowolenie i satysfakcja z pracy klienta wewnętrznego, którym jest pracownik, w istotny sposób determinuje jakość relacji B2C. Jeden ze sposobów motywowania personelu to oferowanie szkoleń i treningów mających na celu podwyższanie kwalifikacji zawodowych. Dobrze przeprowadzone szkolenia wpływają na doskonalenie pracy zespołowej, wyłanianie

liderów oraz kształtowanie relacji interpersonalnych, co w efekcie oddziałuje na kulturę danej organizacji.

Z tradycyjnymi szkoleniami wiąże się szereg ograniczeń³. Dotyczą one liczby uczestników, zasięgu, a także elastyczności i szybkości. Bariery te z łatwością pokonują szkolenia elektroniczne będące innowacją dysruptywną wobec tradycyjnych form organizacji treningów. Ich podstawową zaletą jest elastyczność czasowa i przestrzenna – istotna szczególnie w przypadku koncernów międzynarodowych – łatwiejszy dostęp do wiedzy większej grupy



^a Wskaźnik znaczenia oparty jest na średniej z rankingu 0–5 (gdzie 5: bardzo istotny)

Rysunek 2. Cele stawiane przed elektronicznymi szkoleniami

Źródło: N. Beamish, C. Armistead, M. Watkinson, G. Armfield, *The deployment of e-learning in UK/European corporate organizations*, „European Business Journal” 2002, 3rd Quarter, Vol. 14, Issue 3, s. 111

³ Szerzej na ten temat zob. m. in.: P. R. Sheal, *How to Develop and Present Staff Training Courses*, Kogan Page, London 1989; R. Buckley, J. Caple, *The Theory and Practice of Training*, Kogan Page, London 1990.

pracowników oraz niższe koszty w długiej perspektywie⁴. Właśnie na te atrybuty wskazywali najczęściej menedżerowie poddani badaniu empirycznemu dotyczącemu celów stawianych przed e-learningiem (rys. 1). Badanie to zostało przeprowadzone na grupie 9 globalnych firm, wśród których znaleźli się tacy potentaci, jak: British Airways, Ford Motor Company, BP Amoco czy Barclays.

Wykorzystanie multimediów podczas e-learningu wpływa na atrakcyjność materiału szkoleniowego. To z kolei sprawia, że jest on lepiej przyswajany przez uczestników, a więc podnosi skuteczność nauczania. E-learning daje uczestnikom unikatową możliwość samodzielnego kierowania tempem przekazu oraz wyboru takiej formy, która koresponduje z preferencjami i stylem uczenia się kursanta⁵. Uczestnik ma też zapewniony dostęp do materiału 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu.

Z wdrożeniem elektronicznych szkoleń, mimo entuzjastycznego nastawienia wielu menedżerów, wiąże się wiele trudności. Jedną z nich to opór kulturowy wyrażający się sceptycznym nastawieniem wobec innowacji, co przekłada się na słabą motywację do nauki. Kolejną barierą związaną jest z infrastrukturą i oprogramowaniem. Warunkiem koniecznym zastosowania e-learningu jest bowiem dysponowanie zapleczem technicznym (komputery wyposażone w karty graficzne i dźwiękowe, odtwarzacze DVD, projektory multimedialne, szybkie łącza internetowe, wideoterminaly, kamery internetowe itp.) i metodycznym. Koszt opracowania programu do e-learningu jest nadal bardzo wysoki – rzędu kilku tysięcy dolarów.

Liczne zalety e-learningu, przeważające nad jego ograniczeniami, sprawiają, iż popyt na tę formę kształcenia w krajach rozwiniętych szybko wzrasta. Trzyletnie prognozy dotyczące rynku usług elektronicznych szkoleń mówią o pięciokrotnym wzroście nakładów przedsiębiorstw na szkolenia tego typu⁶.

3. Wirtualne spotkania w relacjach B2B

Utrzymywanie kontaktów z klientami instytucjonalnymi i inwestorami stanowi nieodłączną część działalności każdego podmiotu gospodarczego. Przybiera ono częstokroć postać konferencji i spotkań. W przypadku

⁴ Zob. N. Beamish, C. Armistead, M. Watkinson, G. Armfield, *The deployment of e-learning in UK/European corporate organizations*, „European Business Journal” 2002, 3rd Quarter, Vol. 14, Issue 3, s. 106.

⁵ Szerzej na ten temat zob. S. S. Karr, *Anytime, anyplace learning*, „Financial Executive” 2002, November, s. 38–42.

⁶ W 2000 r. firmy w USA przeznaczyły 2,3 mld USD na e-learning. W 2003 r. prognozowano wzrost do 11,4 mld USD. Źródło: <http://www.dis.strath.ac.uk/business/>

znaczącego geograficznego rozproszenia potencjalnych uczestników biznesowego spotkania czy konferencji bądź konieczności odbycia wielu tego rodzaju spotkań w krótkim czasie korzystnym rozwiązaniem są spotkania sieciowe stanowiące innowację dysruptywną wobec tele- i wideokonferencji⁷. Tworzy się je w formacie, który może być dostarczany w czasie rzeczywistym, a więc bez oczekiwania na ściągnięcie całego pliku (tzw. przekaz strumieniowy, z ang. *streaming*). Komunikacja oparta na IP (Internet Protocol) koresponduje z trendami obserwowanymi w życiu gospodarczym: globalizacją i aktywnością 24 godziny na dobę. Wykorzystanie Internetu na potrzeby organizacji konferencji ma charakter kompleksowy. W sieci odbywają się bowiem rejestracja delegatów, przesył informacji, a także same spotkania. Przykładem usługi tego typu są produkty British Telecom: MeetMe i Conference Call Presence⁸. Pierwszy z nich oferuje zainteresowanym firmom ciągły dostęp do tzw. wirtualnego pokoju konferencyjnego strzeżonego unikatowym kodem dostępu. Użytkownicy (maks. 30 osób) „wchodzą” do pokoju, w którym wybrany moderator kieruje dyskusją. Ma on również moc odwoływania uczestników i przyjmowania nowych. Przesył obrazu umożliwia oglądanie spotkania na ekranie PC oraz obserwację ludzi czekających przed wirtualnymi drzwiami na włączenie się do dyskusji. Drugi z wymienionych produktów BT stanowi swoiste połączenie Internetu z telekonferencją. Polega na symultanicznej dystrybucji dokumentów (do maks. 20 osób). Umożliwia to zainteresowanym pracę grupową w czasie rzeczywistym. Mogą oni korzystać z elektronicznych tablic, serwisów FTP (File Transfer Protocol) oraz czatów⁹. Elektroniczne tablice służą do prezentacji wykresów, dynamicznego przekazywania informacji i zamieszczania notatek. Serwisy FTP wykorzystywane są do przekazywania plików i programów, a czaty wspomagają prowadzenie rozmów, gdy spada jakość dźwięku, lub gdy konieczna jest prywatna rozmowa.

Ogromny postęp w technologii modemów spowodował, iż obsługa wirtualnych konferencji stała się jeszcze szybsza. ISDN (Integrated Switched Digital Network) zapewnia wielokanałowe (1 x 16 kb/s i 2 x 64 kb/s) połączenia, z których można korzystać i za które można płacić na wiele sposobów (konto internetowe lub telefoniczne ISDN¹⁰). Jest ona szczególnie

⁷ Przykładowo na rynku brytyjskim telekonferencje stanowią 81% wszystkich spotkań odbywanych w sposób niekonwencjonalny, wideokonferencje – 10%, a spotkania wirtualne – 9%. Prognoza do 2005 r. przewiduje następującą zmianę w rozkładzie mediów: audio – 37%, wideo – 8%, Internet – 57%.

⁸ Zob. S. Hemsley, *Together apart*, „Marketing Week” 2001, February 22, s. 73; R. West, *Virtual meetings*, „Marketing Week” 2000, August 24, s. 39.

⁹ Zob. R. Milewski, *Anatomia wideokonferencji*, „PC World Komputer” 2001, nr 3, s. 147.

¹⁰ Szerzej na ten temat patrz: <http://www.microsoft.com/windows/getisdn/>

opłacalna w przypadku zaangażowania wielu uczestników, jak na przykład w trakcie konferencji prasowej z udziałem dziennikarzy z różnych stron globu.

Wirtualne spotkania mają niewątpliwe zalety. Zanim jednak cyberprezentacje upowszechnią się na masową skalę konieczne będzie przełamanie dwóch barier: technicznej i kulturowej. Ciągłe jeszcze połączenia w Internecie nie są wolne od usterek, a zatłoczenie sieci zniechęca wielu użytkowników. Nadal otwarta pozostaje kwestia bezpieczeństwa transmisji danych. Dla wielu wirtualne konferencje stanowią zaprzeczenie fundamentalnej zasady spotkań: bezpośredniej konfrontacji¹¹. Szczególnie w dzisiejszej dobie, gdy coraz więcej ludzi pracuje poza biurem, rośnie potrzeba integracji przy takich okazjach jak konferencje. Są one niepowtarzalną okazją do odświeżenia kontaktów i zawierania nowych. Wydaje się, iż sieciowe konferencje nie zastąpią szybko spotkań w cztery oczy.

4. Innowacje dysruptywne na rynku polskim

W Polsce e-learning znajduje się w ofercie wybranych firm szkoleniowych¹². Brak jednak danych o ich popularności. Wydaje się, iż głównym hamulcem ich masowego rozwoju są wysokie nakłady, które należy ponieść we wstępnym etapie (przygotowanie programu e-learningu¹³). Natomiast usługi umożliwiające odbywanie wirtualnych konferencji należą do rzadkości. Znane są one głównie polskim oddziałom zachodnich korporacji. Inne odbierają je jako ciekawostkę. Te firmy, które ze względu na swą skalę zechcą jednak konkurować z podmiotami w rozszerzonej Unii Europejskiej, powinny już dziś rozważyć wykorzystanie technologii dysruptywnych w postaci elektronicznych szkoleń, wirtualnych prezentacji i spotkań. Im szybciej wpiszą one przedrostek „e-” w swą działalność, tym łatwiej będzie im zaistnieć w Nowej Gospodarce.

¹¹ Zob. P. Gander, *Absent friends*, „Marketing Week” 2000, December 7, s. 48. Przeciwną opinię wyraża M. Masoodian. Zob. M. Masoodian, *Information-centered design. A methodology for designing virtual meeting environments*, „Information, Communication & Society” 2001, No. 4(2), s. 248.

¹² Zob. m. in.: www.mercuri.net; www.mindworx.com.pl; www.edukacja.com; www.e-Learning.com; www.ifg.com.pl; www.ey.com.pl

¹³ Firma Intellinex („córka” Ernst & Young zajmująca się e-learningiem) opracowała tzw. kalkulator kosztów (Learning Cost Calculator) dostępny on-line. Pozwala on przedsiębiorstwom na oszacowanie kosztów planowanych szkoleń oraz oszczędności wynikających ze zmiany ich formy z tradycyjnej na elektroniczną. Zob. www.intellinex.com

