

Kompetencja „orientacja na klienta” u osób zakładających działalność gospodarczą oraz jej znaczenie dla procesu inwestowania w rozwój pracowników

Nadesłany 22.09.14 | Zaakceptowany do druku 20.04.15

Anna Pawłowska*

Jak wynika z badań, szkolenie pracowników w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw jest tym obszarem zarządzania ludźmi, w ramach którego decyzje podejmowane są w sposób przypadkowy. W Polsce mniej niż połowa przedsiębiorców inwestuje w pracowników, mimo że ustalono niewątpliwy związek tych działań z efektywnością i innowacyjnością firm. Jedną z przyczyn małego nastawienia na rozwój pracowników u przedsiębiorców jest brak strategicznej wizji funkcjonowania firmy i wynikającego z tego nastawienia na zaspokajanie potrzeb klientów. Szkolenia mają służyć uzupełnianiu braków kompetencyjnych pracowników, które wspierają realizację celów biznesowych. W niniejszym opracowaniu przedstawiono wyniki badań własnych przeprowadzonych wśród osób rozpoczynających działalność gospodarczą. Celem ich jest sprawdzenie, czy badani posiadają ukształtowaną kompetencję „orientacja na klienta”. Jej brak, zgodnie z przyjętym założeniem, skutkuje niskim zaangażowaniem w proces rozwoju pracowników.

Słowa kluczowe: orientacja na klienta, przedsiębiorca, rozwój pracowników, kompetencje.

The Customer Orientation Competence of People Starting A Business and Its Importance to The Process of Investing in Employee Development

Submitted 22.09.14 | Accepted 20.04.15

According to research, training of employees in the sector of small and medium-sized enterprises is the area of human resource management in which decisions are made in a random manner. In Poland, less than half of the entrepreneurs invest in their employees' competencies, even though it is established that there is a definite relationship between this activity and companies' effectiveness and innovation. One reason for this kind of entrepreneurs' attitude to employees' development is the lack of strategic vision of the company and the consequent focus on customers' needs. An employee training system should be designed to remedy the lack of employees' competences that support business objectives. This study presents the results of research carried out among business start-ups. Its purpose is to determine whether the respondents have developed the "customer orientation" competence. The low level of this competence, according to this approach, results in low involvement in the development of employees.

Keywords: customer orientation, entrepreneur, employee development, competences.

JEL: L2

* **Anna Pawłowska** – dr, Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania.

1. Wprowadzenie

W publikacjach dotyczących sektora MŚP, jak na przykład M.S. Cardona i C.E. Stevensa (2004), wyraźnie sugeruje się konieczność prowadzenia na szerszą skalę i bardziej pogłębionych badań nad realizacją procesu zarządzania ludźmi. Niedosyt w tym zakresie jest duży nawet w odniesieniu do podstawowych kwestii, a rośnie wraz z dynamiką rozwoju tego sektora oraz postępującymi zmianami w otoczeniu biznesowym. Tym bardziej, że z całą pewnością różni się on od tego jak jest realizowany w dużych firmach i bezpośrednio naśladowanie oraz automatyzm w aplikowaniu pewnych procedur może być dla małej firmy niekorzystny. Według E. Walkera, J. Redmonda, B. Webstera i M.L. Clusa (2007) jedną z podstawowych cech odróżniających jest to, że rozwiązania HRM w small biznesie mają charakter bardziej swobodny i nieformalny. Wynika to z cech zasobu, jakim są ludzie, i tym samym jego zależności w większym stopniu od przekonania właściciela firmy niż realnej, obiektywnej oceny sytuacji. Dlatego też, mimo funkcjonującego już powszechnie i wręcz trywialnego stwierdzenia, że ludzie to najważniejszy zasób organizacji, nadal ten obszar zarządzania jest zanedbywany, a co najważniejsze nie traktuje się go jako źródło osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

W kontekście szerszych i bardziej ogólnych zjawisk, jak bezrobocie wśród młodych, uczenie się przez całe życie (*life long learning*) i aktywizacja zawodowa osób starszych, szkolenie pracowników coraz częściej identyfikowane jest jako problem. Aktywność pracodawców z sektora MŚP w tym zakresie jest szczególnie ważna, gdyż stanowią oni znaczącą liczebnie grupę na rynku pracy. Dlatego podejście przedsiębiorców do inwestycji w rozwój pracowników jest przedmiotem zainteresowania niniejszego opracowania.

2. Rozwój pracowników w MŚP

Z badań realizowanych na zlecenie PARP w ramach Bilansu Kapitału Ludzkiego w 2014 r. wynika, że jedynie 46% przedsiębiorstw z sektora MŚP stale inwestuje w rozwój pracowników, a 69% robi to w ramach przypadkowej, krótkoterminowej aktywności (Oreł, 2014). Dla porównania badania przeprowadzone w 2011 r. w ramach raportu „Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw” wykazały, że aż 56% pracowników sektora małych i średnich przedsiębiorstw nie podnosi w żaden sposób kwalifikacji (Pawłowska-Salińska, 2011). Oznacza to, że brak aktywności w tym aspekcie jest immanentną cechą tego sektora, trudno poddającą się zmianom.

Obraz sytuacji może być mniej negatywny, gdy – zgodnie z sugestią S. Mayson i R. Barretta (2007) – odróżni się szkolenia formalne od nieformalnych, jak na przykład w miejscu pracy (*on-the-job*), które pojawiają się szybciej i z reguły nie są obejmowane tradycyjnymi badaniami. Dlatego, zdaniem autorów, nie do końca poprawna jest negatywna interpretacja danych o aktywności szkoleniowej. Zapewne warto byłoby to dokładniej sprawdzić na gruncie polskim.

Jednym z głównych argumentów podawanych przez przedsiębiorców na rzecz ograniczonej inwestycji w szkolenia pracowników jest ich koszt. Rzeczywiście, jak ustalił w badaniach Billett (2001) (za: Walker, Redmond, Webster i Clus, 2007), realny koszt szkoleń w MŚP jest większy niż w dużych firmach. Tymczasem ten wyższy koszt może być spowodowany tym, że – jak wskazuje większość badań – inicjatywy z zakresu HR stosowane w małych firmach podejmowane są *ad hoc* (Mayson i Barrett, 2006) i w dużym stopniu są uzależnione od subiektywnych decyzji właściciela. Być może to wyjaśnia dane wskazujące, że im mniejsza firma, czyli bardziej zależna od właściciela, tym mniejsze są nakłady na szkolenia. Z badań bowiem wynika, że relatywne nakłady na szkolenia pracowników w mikrofirmach stanowią 4,6% obrotów firmy, w małych – 7,4%, a w średnich – 9% obrotów (Pawłowska-Salińska, 2011).

Zdaniem Billetta (2001) (za: Walker, Redmond, Webster i Clus, 2007) skutkiem dominującej perspektywy kosztowej jest zupełnie błędne, ale mimo to funkcjonujące przekonanie, że „small business jest zbyt zajęty, żeby szkolić”. Jest to zapewne wynik tego, że zgodnie z wynikami badań S. Mayson i R. Barretta (2006) szczególnie istotnym czynnikiem jest fakt, iż wielu menedżerów-właścicieli wykazuje się ignorancją w ocenie zysków, jakie może przynieść inwestycja w rozwój pracowników.

3. Znaczenie inwestycji w rozwój pracowników

M. Simpson, N. Tuck i S. Bellamy (2004) wykazali jednoznacznie, że edukacja i rozwój pracowników mają pozytywny wpływ na sukces przedsiębiorstwa. Wyniki czwartej edycji badań „Bilans Kapitału Ludzkiego” Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości potwierdzają na gruncie polskim, że szkolenia pracowników mają istotny wpływ na rentowność firmy i jej wyniki. Na gruncie międzynarodowym potwierdzają to także badania R. Barrett i S. Mayson (2007) przeprowadzone wśród 600 australijskich małych firm. Wykazano, że te nastawione prorozwojowo są bardziej skłonne szkolić pracowników i stosować formalne metody zarządzania ludźmi. W innych polskich badaniach wykazano, że innowacyjne produkty tworzą firmy, które inwestują w pracowników. Potwierdzono więc wyraźną zależność między realizowanymi szkoleniami a innowacyjnością przedsiębiorstw (Kocór i Strzebońska, 2011), gdyż jakość kapitału ludzkiego ma bezpośrednie przełożenie na skłonność do dokonywania inwestycji w nowe technologie (Pawłowska-Salińska, 2011).

4. Kompetencje przedsiębiorcy a rozwój pracowników

W obliczu wyraźnych dowodów na istnienie związku między efektywnością firmy a inwestycją w rozwój pracowników trudno zrozumieć, dlaczego te działania nie są podejmowane. Ciekawy jest fakt, że aż 91,5% przedsiębiorców MŚP uważa, że ich pracownikom nie jest potrzebne żadne szkolenie,

gdyż świetnie sobie radzą w pracy (Pawłowska-Salińska, 2011). R. Chinomona (2013) dostarcza wyniki badań na ten temat, zgodnie z którymi wiedza i kompetencje (*expertise*) właściciela firmy w znaczący i statystycznie istotny sposób determinują rozwój pracowników i tym samym efektywność biznesową firmy. Kluczowe są kompetencje menedżerskie i zarządcze właściciela. Tymczasem 94,4% badanych menedżerów twierdzi, że ma wystarczające kompetencje kierownicze. „Jedynie kierownicy z firm, które akurat są w nieco gorszej sytuacji, bardziej krytycznie ocenili swoje wykształcenie” (Pawłowska-Salińska, 2011).

Mazzarol (2004) (za: Walker, Redmond, Webster i Clus, 2007) i inni badacze wskazują, że większość małych firm jest prowadzona przez właścicieli, którzy są strategicznie krótkowzroczni i brakuje im długoterminowej wizji, która jest niezbędna, aby identyfikowali przyszłe kierunki rozwoju dla swojego biznesu. Jeśli więc przedsiębiorca nie podejmuje takich działań, mimo wyraźnych dowodów na znaczenie inwestycji w rozwój pracowników, a z taką sytuacją mamy do czynienia, to świadczy o jego niskich kompetencjach strategicznych. Według badań Orłowskiego polscy przedsiębiorcy są zorientowani na bieżące działania i pomijają perspektywę strategiczną (Orłowski, Pasternak, Flaht i Szubert, 2006).

Można z tego wnioskować, że przedsiębiorcy nie identyfikują we właściwy sposób reguł rynkowych i w dalszej konsekwencji potrzeby poprawiania umiejętności pracowników. Nie postrzegają oni znaczenia kompetencji pracowników jako ważnego czynnika efektywnego funkcjonowania firmy na rynku i konkurencyjności. Tymczasem „to właśnie mniejsze firmy, (...) powinny opierać swoją konkurencyjność przede wszystkim na czynnikach niematerialnych, głównie związanych z kwalifikacjami i kompetencjami pracowników” (Pawłowska-Salińska, 2011). Firmy, które nie chcą lub nie widzą potrzeby inwestowania w szkolenia pracowników, bardzo szybko na tym tracą. Potwierdza to ustalona badaniami zależność, że „im silniejsza pozycja firmy na rynku, tym wyższy poziom aktywności szkoleniowej” i możliwości wygrania z konkurencją (Pawłowska-Salińska, 2011).

Zgodnie z podstawową regułą rynkową firma ma zadanie dostarczyć ofertę (produkt, usługę), która zaspokaja potrzeby klienta. Sposób, w jaki będzie to robić, zdeterminowany jest między innymi przyjętą strategią biznesową i działaniami konkurencji. Wykonanie tej usługi możliwe jest, jeśli pracownicy posiadają niezbędne umiejętności. Dlatego w nowoczesnej, efektywnej firmie inwestuje się w szkolenia i rozwój pracowników nie dlatego, że jest to modne, lecz właśnie uzasadnione strategicznie. Koncentruje się i inwestuje środki w rozwój tych kompetencji, które są potrzebne dziś lub będą jutro, aby osiągać cele biznesowe.

Z tej perspektywy na firmę patrzy się więc jak na zestaw kompetencji posiadanych przez jej pracowników, składający się na charakterystyczny dla niej portfel kompetencji. Dąży się do tego, aby był on najlepszy z punktu widzenia jej celu, jakim jest utrzymanie się na rynku dzięki właściwemu

zaspokajaniu potrzeb klienta. Dlatego prowadzi się analizy zgodności między kompetencjami potrzebnymi a rzeczywiście posiadanymi przez pracowników. Identyfikuje się w ten sposób luki kompetencyjne, a zadaniem procesu szkoleniowego jest ich uzupełnianie tak, aby pracownik był w stanie dostarczyć klientowi usługi na właściwym poziomie. Szkolenie dotyczy umiejętności, jakich nie posiadają pracownicy, a są one potrzebne, aby utrzymać się na rynku. Jednocześnie musi być to zgodne z przyjętą strategią względem konkurencji, czy to na przykład przywódcy kosztowego, czy też dyferencjacji. W pierwszym przypadku rozwija się u pracowników kompetencję „orientacja kosztowa”. W drugim zaś niezbędne jest koncentrowanie się na kreatywności i umiejętnościach dających szansę na stworzenie wyjątkowego produktu czy usługi oraz gwarantujących właściwą obsługę klienta. W ten sposób powiązanie między kompetencjami pracowników a zyskiem firmy wydaje się ważne. Tymczasem według PARP, jeśli już firmy szkolą, to tylko w nielicznych przypadkach widać zgodność między tematyką szkoleń a umiejętnościami potrzebnymi, zdaniem pracodawców, ich pracownikom (Kocór i Strzebońska, 2011).

Aby przedsiębiorca podejmował decyzje dotyczące szkolenia pracowników zgodnie z powyższą logiką biznesową, konieczne jest posiadanie przez niego umiejętności identyfikowania potrzeb klienta, przewidywania zmian i posunięć konkurencji w tym zakresie. Składa się to na kompetencję „orientacja na klienta”.

K. Tajeddini i U.M. Trueman (2013), powołując się na szereg badań, wskazują na istotne znaczenie orientacji na klienta dla efektywności firm: „Jest bardzo wyraźna potrzeba istnienia strategii zorientowanej na klienta, jeśli firmy chcą przetrwać na rynku w dłuższym okresie czasu. Wraz ze wzrostem ekonomicznego znaczenia małych firm, rośnie liczba badań wykazujących, że orientacja na klienta jest szczególnie istotna”. Stwierdzili oni także, że ci przedsiębiorcy, którzy „dążyli do tego, by proaktywnie rozpoznawać ukryte potrzeby klientów i odpowiadać na istniejące obecnie oraz przyszłe ich potrzeby, uzyskują pionierską przewagę nad konkurencją”. Wykazanie takiej zależności pozwala wyciągnąć wniosek, że przyjęcie orientacji na klienta nie jest czymś naturalnym, nawet w sytuacji posiadania doświadczenia w prowadzeniu własnej firmy i regularnego kontaktu z klientami.

5. Kompetencja „orientacja na klienta” u przedsiębiorców – badania własne

Na potrzeby niniejszego opracowania zostaną przedstawione wyniki badań pilotażowych, których celem jest diagnoza kompetencji „orientacja na klienta” u osób zakładających własną działalność gospodarczą, aby w przyszłości w bardziej rozbudowanym procesie badawczym powiązać to z procesem szkolenia pracowników. W przyjętym podejściu badawczym kompetencja „orientacja na klienta” rozumiana była zgodnie z podejściem Browna jako konstrukt behawioralny, obserwowany jako tendencja lub pre-

dyspozycja do zaspokajania potrzeb klienta (Tajeddini, Elg i Trueman, 2013). Należy je odróżnić od rozumienia marketingowego, zgodnie z którym są to działania i decyzje w firmie (a nie jednostek) nakierowane na klienta, związane na przykład z jakością i efektywnością pracowników w ramach obsługi klienta, prowadzące do skutecznego marketingu zewnętrznego oraz podnoszące wyniki firmy (Tajeddini, Elg i Trueman, 2013). Na podstawie takiego podejścia O. Asikhia przeprowadził badanie wśród małych i średnich przedsiębiorstw nigeryjskich (Asikhia, 2010).

Prezentowane w niniejszym opracowaniu podejście badawcze koncentruje się na jednostce i schematach poznawczych, wyobrażeniach i przekonaniach dotyczących klienta. Przyjmuje się, że osoba ma wysoką kompetencję „orientacja na klienta”, jeśli w treściach udzielanych przez nią odpowiedzi uwiadacza się wysoka świadomość znaczenia klienta, nastawienie na aktywne rozpoznawanie jego potrzeb i zaspokajanie ich w trakcie współpracy. Odróżnienie od podejścia marketingowego jest ważne. Podejmowanie bowiem przez jednostki działań wykorzystujących instrumentarium marketingowe nie oznacza, że jednostki te wykazują się kompetencją „orientacja na klienta”. Mogą stosować rozwiązania bez świadomości celów, których realizacji służą.

Zjawisko to opisywane jest na gruncie psychologii poznawczej. Według poznawczo-doświadczeniowej teorii „Ja” Seymoura Epsteina (CEST, *Cognitive-Experiential Self Theory*) człowiek przetwarza informacje w ramach dwóch systemów: doświadczeniowego i racjonalnego. W ramach systemu doświadczeniowego informacje są zbierane z bezpośredniego doświadczenia i na tej podstawie tworzą się schematy reagowania, skutkujące określonymi zachowaniami. Ważne jest to, że jest to system automatycznego uczenia się, przebiegający poza kontrolą świadomości, a człowiek w najlepszym razie zna ich efekty, najczęściej nie jest ich w pełni świadomy. „Działa w sposób przedświadomy, automatyczny, niewerbalny, skojarzeniowy, szybki, bezwysiłkowy, konkretny, a zrazem całościowy i jest silnie powiązany z emocjami” (Strelau i Doliński, 2008) Warunkuje procesy przystosowania. W systemie doświadczeniowym znajdują się schematy, które są generalizacjami własnych, emocjonalnie ważnych doświadczeń. Natomiast w ramach systemu racjonalnego przebiegają procesy rozwiązywania problemów, z zaangażowaniem myślenia i rozumowania. Znajdują się w nim przekonania, czyli świadome, jawne teorie siebie i świata. Ich źródłem są własne doświadczenia i przekaz społeczny (kulturowy). Przyswajanie przekonań następuje dzięki logicznemu wnioskowaniu i racjonalnemu opracowaniu doświadczeń.

Można przyjąć, że część zawartych w strukturach poznawczych jednostki treści dotyczących prowadzenia własnej firmy ma postać schematów poznawczych, wyobrażeń oraz przekonań, jako prywatnej teorii o tym, co należy robić, aby funkcjonować w biznesie. Jednocześnie jest to niezależne od tego, co jest przekazywane w trakcie formalnej edukacji. To może mieć znaczenie w momencie podejmowania decyzji i wyboru działań przedsiębiorcy. Wydaje się więc interesujące sięgnięcie do treści zawartych w nie

do końca uświadomionym systemie doświadczeniowym jednostek odnośnie kompetencji „orientacja na klienta”. Pojawia się w tym momencie problem metody badawczej, która pozwoli na uzyskanie tego typu informacji. Ważne jest też to, iż zadanie osobom badanym pytania wprost spowodowałoby, że odpowiedzi respondentów byłyby zbyt obciążone potrzebą aprobaty społecznej. Uzyskany materiał badawczy nie byłby wiarygodny i na jego podstawie trudno byłoby przewidywać zachowania osób w realiach biznesowych. Dlatego najwłaściwszym podejściem w tej sytuacji wydało się zastosowanie podejścia jakościowego i wykorzystanie psychologicznych metod projekcyjnych.

Zastosowanie metod projekcyjnych do diagnozy przekonań i wyobrażeń przedsiębiorców co do roli klienta w prowadzeniu firmy zakłada proste odwzorowanie poznawczej reprezentacji tego świata w odpowiedzi na bodziec projekcyjny. Ma to tę zaletę, że „materiał projekcyjny w większym stopniu niż materiał jednoznacznie ustrukturalizowany (...) daje lepszy wgląd w fenomenologiczny świat jej przeżyć, pozwala rozpoznać jej osobiste wzorce strukturalizowania i komunikowania doświadczenia, ujawnia dominujący domyślny kontekst społeczny jej działań.” (Stemplewska-Żakowicz, 1998).

W ramach badania poszukiwano odpowiedzi na pytania, dotyczące przedsiębiorców:

- Czy są przekonani o znaczeniu klienta dla firmy?
- Czy wykazują nastawienie na rozpoznanie i zaspokojenie jego potrzeb?
- Jakie działania wobec klienta przewidują podejmować?

Do badania wykorzystano technikę projekcyjną opartą na metaforach. Według G. Morgana metafora stanowi „podstawową całościową formę doświadczenia, poprzez którą jednostki angażują się, organizują i rozumieją swój świat” (Morgan, 1997). Dlatego na podstawie znajomości metafory, którą przedsiębiorca opisuje swoją firmę, możliwe jest przewidywanie działań, postępowania, typu podejmowanych decyzji, uznawanych reguł, zasad itp. Pozostawiając osobom badanym swobodę skojarzeń i wyboru metafory, utrzymuje się projekcyjny charakter testu i ogranicza ingerencję badacza oraz uproszczenia, jakie mogłyby z tego wynikać¹. Na potrzeby tego badania skonstruowano test metafor, który zawierał następujące polecenia:

- Porównaj swoją firmę do jakiegoś pojazdu lub wehikulu.
- Co robi klient w tym wehikule?
- Kto jeszcze jest z tobą w tym wehikule?

Badanie przeprowadzono w listopadzie 2008 r. wśród uczestników projektu z Europejskiego Funduszu Społecznego realizowanego na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego „Przedsiębiorczość. Zakładamy własną firmę”. Wzięły w nim udział 22 osoby (10 kobiet i 12 mężczyzn). Jako uczestnicy projektu otrzymali dofinansowanie na założenie własnej firmy, szkolenia oraz opiekę ze strony specjalistów z zarządzania. Odpowiedzi udzielone przez osoby badane zostały przypisane do odpowiednich kategorii wyodrębnionych w celu diagnozy poziomu kompetencji orientacja na klienta. Wyniki znajdują się w przedstawionych w artykule tabelach.

Pytanie z kwestionariusza	% wskazań	Porównaj firmę do wehikułu
Klient elementem wehikułu/firmy	0	<ul style="list-style-type: none"> • Brak porównań z tej kategorii
Klient jest wymieniany, ale poza wehikułem/firmą	14	<ul style="list-style-type: none"> • Trudno mi porównać do pojazdu, wehikułu. Firma będzie miała kształt „wirtualnej organizacji”. Dostęp do wszelkich zasobów przez Internet z każdego miejsca. Infolinia do obsługi klientów z każdego miejsca • Limuzyna – każdy pracownik, nawet szofer, jak i klient jest dumny ze współpracy ze moją firmą, nie ma się czego wstydzić, jest dobrze traktowany, zadowolony, miejsce pracy jest wygodne i zachęcające do kreatywnej i wydajnej pracy lub współpracy – klient • Karetka pogotowia – szybka reakcja lub wóz strażacki na potrzeby klientów
Brak klienta	86	<ul style="list-style-type: none"> • Samochód lepszej marki z dobrym przyspieszeniem, potrafiący jeździć w trudnych warunkach • Platforma wiertnicza pływająca – szukamy miejsca, wgrzamy się w temat, pracujemy i czerpiemy korzyści; jak trzeba jest opcja rozbudowy bądź ekspansji na inny teren • Najnowocześniejszy myśliwiec bądź samolot NASA – nowoczesność, szybkość – praca nad samorealizacją, czyli ciągłym polepszaniem siebie • Handbike lub trójkołowiec • Żaglówka • Statek kosmiczny lub prom kosmiczny • Czarny seat – bezpieczny, dynamiczny, z klasą • Range Rover Sport, szybki, duży, bezpieczny, wszędzie się dostanie, zawsze trafia do celu • Jeep – użyteczny, wygodny • Sanki – proste, ale trudno chyba wpaść na najprostsze pomysły. Mało potrzeba (stosunkowo) – jedynie „stelaż” i instrukcje obsługi (reklama, promocja) i można jeździć do woli. Choć na górę trzeba na nogach, to sanki są niezawodne • Pojazd na energię słoneczną, coś nowego • Amfibia ze skrzydłami dostosowująca się do wszystkich warunków drogowo-atmosferycznych • Żaglowiec – o pięknej sylwetce, posiada duże żagle, na razie złożone, ale kiedy nadejdą korzystne wiatry, popłynie szybko we właściwym kierunku • Samochód – potrzebny; w niektórych wypadkach niezbędny! • Mały czołg – powolny, ale elastycznie reagujący na zmiany otoczenia, wytrzymały w dążeniu do celu • Samochód sportowy – skierowany do wąskiego grona odbiorców, dający dużo satysfakcji przy dużych nakładach • Mercedes do jazdy po mieście • Stabilne i bezpieczne Volvo • Samochód terenowy (diesel)

Tab. 1. Odpowiedzi przedsiębiorców w kwestionariuszu metafor – cz. 1. Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badań.

Klient jako element firmy nie pojawił się w żadnej z odpowiedzi przedsiębiorców (tabela 1), a jedynie 14% wymieniło go poza firmą. Pozostałe odpowiedzi nie nawiązywały wprost do klienta. Jest to zaskakujące, gdy weźmie się pod uwagę fakt, że są to osoby, które rozpoczęły proces prowadzenia własnej firmy. Analiza odpowiedzi na pytanie „Co robi klient w tym wehikule?” dostarczy więcej informacji na ten temat (tabela 2).

Pytanie z kwestionariusza	% wskazań	Co robi klient w tym wehikule?
Przedsiębiorca szukający kontaktu z klientem	27	<ul style="list-style-type: none"> • Szukam ich w tym lesie, jeżdżę na innych naszych pojazdach, pozdrawiamy się, rozmawiamy • Jest pasażerem • Zapraszam go na rejs pełen pięknych wrażeń • Siedzi obok i rozmawia ze mną przyjaźnie • Odpoczywa, sęczy drinki, spędza miło czas tak, jak mu się podoba, spełnianie życzeń • Siedzi obok
Przedsiębiorca bierny, klient aktywnie szuka kontaktu z nim	46	<ul style="list-style-type: none"> • Przyjeżdża, płaci i odbiera towar równoległe uśmiecha się • Wybiera • Czeka na mój przyjazd, zawsze na czas! • Klient czeka na nas. Jest spokojny, bo wie, że wkrótce dotrzemy i rozwiążemy jego problem • Czeka na mnie i nawet nie spodziewa się, że to, co mam dla niego, jest ogromnie mu potrzebne. A my (ja początkowo) mu o tym powiemy • Czerpie z mojej pracy • Korzysta z przyjemności, którą daje podróż tym wehikulem • Klient zamawia usługi • Oczekuje na mój przyjazd • Jest mu dobrze i przyjemnie, że zostawia u mnie swoje pieniądze – jest zadowolony w dłuższym okresie
Klient pozostaje na zewnątrz i ocenia przedsiębiorcę	27	<ul style="list-style-type: none"> • Ocenia jak jadę • Czuje się odprężony i chętnie mówi o tym miejscu innym • Klient patrzy, jak jadę • Patrzy na wehikul z podziwem • Bawi się • Obserwuje z ostrożnością zachowanie mojego czołgu (ale jest nim zafascynowany)

Tab. 2. Odpowiedzi przedsiębiorców w kwestionariuszu metafor – cz. 2. Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badań.

W badanej grupie największa liczba respondentów (46%) wykazuje postawę biernego oczekiwania na reakcję klienta i jednocześnie nierealistyczne nastawienie, że klient na nich czeka. W połączeniu ze stanowiącą 27% grupą, dla której klient tylko ocenia działalność, daje to niepokojący sygnał, że badane osoby nie są w wystarczającym stopniu zorientowane na klienta. Tylko 27% odpowiedzi można było zakwalifikować jako świadczące o tym,

że przedsiębiorca jest nastawiony proaktywnie na poszukiwanie kontaktu z klientem. To zdecydowanie za mało, aby mieć pewność, że w tej grupie większość będzie potrafiła wykorzystać oferowane im wsparcie i skutecznie utrzyma swoje firmy na rynku. Analiza odpowiedzi respondentów zawarta w tabeli 3 dostarcza pewnych przesłanek co do przyczyn takiej sytuacji.

Pytanie z kwestionariusza	% wskazań	Kto jest z tobą w tym wehikule?
Klient elementem wehikułu/firmy	14	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperanci, klienci, pracownicy, znajomi, osoby, firmy wspierające, bądź budujące, rozwijające rynek • Moi klienci • Ja, pracownicy, klienci, rodzina raczej nie, żeby była bezpieczna – zawsze może zdarzyć się wypadek, nawet w najlepszym samochodzie
Klient jest wymieniany, ale poza wehikułem/firmą	5	<ul style="list-style-type: none"> • Pracownicy, którzy odpowiedzialni są za kontakt z klientem – sprzedaż, wdrożenia
Brak klienta	81	<ul style="list-style-type: none"> • Moi najbliżsi i inni nieznani mi ludzie • Ja + pracownicy • Mój mąż, syn i pies • Duża liczba ciekawych, nieznanymi mi ludzi • Ktoś do trzymania talii, ewentualnie lin • Moja kobieta • Moi pracownicy! • Moi współpracownicy, czyli zgrana ekipa kilku osób • Przyjaciel • Mój chłopak Adam, brat, tata, mama i cały kulig się dosiada • Moi znajomi, którzy prowadzą swoje firmy • Drużyna A – czyli sprawdzony zespół zaufanych osób • Chcę być sternikiem, a pasażerami będzie moja rodzina • Przyjazne mi osoby • Rodzina plus przyjaciele • Moja rodzina • Moi współpracownicy • Brak odpowiedzi

Tab. 3. Odpowiedzi przedsiębiorców w kwestionariuszu metafor – cz. 3. Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badań.

Tylko 19% respondentów wymienia klienta jako kogoś, kto jest z nim w wehikule (14%) lub poza wehikułem (5%). Pozostałe 81% badanych wskazuje na inne osoby, wśród których zdecydowanie dominującą grupą są członkowie rodziny lub przyjaciele. Warto bliżej przyjrzeć się temu, że w ramach firmy pojawiają się osoby bliskie, z którymi relacje mają charakter przyjacielsko-rodzinny. Sugeruje to, że respondenci nie identyfikują reguł funkcjonowania firmy opartych na zasadach rynkowych. Postrzegają ją bardziej jako wspólnotę.

Według Bolesty-Kukułki (2003), specyfiką wspólnoty jest to, że celem jej istnienia jest zbiorowe współzycie, aby pokonywać trudności i przeszkody zagrażające przetrwaniu, tak jak to ma miejsce w rodzinie. Między członkami wspólnoty występuje silna więź psychiczna oraz trwałe i permanentne międzyludzkie powiązania roszczeniowo-powinnościowe. Tymczasem firma o charakterze rynkowym, nastawiona na zysk powinna posiadać cechy organizacji, która – jak pisze Bolesta-Kukułka (2003) – istnieje po to, aby realizować podjęte wcześniej przez przedsiębiorcę cele. Istniejące w niej więzi mają charakter sformalizowany i zobiektywizowany oraz nie są wynikiem wzajemnych uzgodnień i dostosowywania się.

Jeśli przedsiębiorca traktuje firmę jako sposób na zaspokajanie potrzeb rodziny, to może utracić perspektywę prokliencką. Klient bowiem przechodzi na dalszy plan, jest zewnętrzny i poznawczo jest właściwie niemożliwe, aby koncentrować się na jego potrzebach. Jest on zewnętrznym instrumentem w ramach „firmy – drugiego domu rodzinnego”. To błędne rozumienie reguł funkcjonowania firmy, mylenie ich ze wspólnotowymi może być przyczyną podejmowania decyzji nieproefektywnościowych i przyczynia się do utraty pozycji rynkowej firmy. W efekcie zrozumiałe jest, że w znikomym stopniu podejmowane są decyzje dotyczące na przykład inwestowania w proces szkoleniowy pracowników.

6. Podsumowanie wyników badania

Ogólnie poziom kompetencji „orientacja na klienta” u badanych przedsiębiorców należy ocenić jako niski. W udzielanych przez nich odpowiedziach w testach projekcyjnych klient bardzo rzadko jest wymieniany spontanicznie. Zgodnie z przyjętym podejściem jest to wskaźnik niskiej świadomości znaczenia klienta dla funkcjonowania firmy. Co do rozpoznawania potrzeb, respondenci zdecydowanie ujawniają postawę bierności i pasywności względem klienta. Wykazują brak nastawienia na świadome, celowe wywieranie wpływu na niego. Zauważa się jednocześnie symptomy myślenia życzeniowego, wyrażonego tym, że klient będzie czekał na firmę i będzie nią zachwycony. Pozytywne jest to, że mają postawę współpracującą, choć w zestawieniu z innymi odpowiedziami nie wydaje się ona wiarygodna.

Z badań wynika jeszcze jedna ważna z punktu widzenia przedsiębiorczości obserwacja. Otóż są pewne sygnały świadczące o tym, że niektórzy kandydaci na przedsiębiorców myślą organizację rynkową, jaką jest firma, ze wspólnotą. Mają błędne wyobrażenie o celach istnienia firmy i regułach, jakim podporządkowane jest kierowanie nią na rynku. Ogranicza to ich możliwości przyjęcia orientacji na klienta i dalszych działań poprawiających kondycję firmy, w tym związanych ze szkoleniami. Nie widząc klienta jako ważnego czynnika decydującego o utrzymaniu się na rynku, nie identyfikują jego potrzeb i tym samym nie widzą uzasadnienia oddziaływania

na kompetencje pracowników, dzięki którym by je zaspokajali. Oczywiście badania wymagają poszerzenia ich w przyszłości, a także zweryfikowania wiarygodności przy zastosowaniu innej metody badawczej.

7. Uwagi końcowe

Orientacja na klienta może być dobrym wyznacznikiem dokonywania inwestycji w pracowników. Uzasadnia wydatkowane koszty i podjęte ryzyko ich poniesienia w jeden z najbardziej nieprzewidywalnych zasobów firmy, jakim są ludzie. Znalezienie takiego drogowskazu, wyznaczającego decyzje przedsiębiorcy dotyczące szkolenia pracowników wydaje się bardzo ważne z wielu powodów.

Jeden z nich to coraz bardziej widoczne zmiany demograficzne, które powodują, że następuje przejście z rynku pracodawcy w stronę rynku pracownika. Przedsiębiorcy będą mieli coraz większe problemy z pozyskaniem pracowników o potrzebnych im umiejętnościach. Jednocześnie rosnąca konkurencja i zmieniające się potrzeby klientów wymagają ciągłego dopasowywania portfela kompetencji pracowników do strategii biznesowej, a to nieodłącznie wiąże się z potrzebą szkolenia pracowników. Przedsiębiorca musi przygotowywać pracowników do tego, aby swoją aktywnością pomogli mu realizować cele biznesowe. Już teraz pojawia się wśród przedsiębiorców tendencja do zatrudniania pracowników jedynie na potrzeby danego projektu, po zrealizowaniu którego współpraca zostaje zakończona (Pajewska, 2013).

Ponadto M.S. Cardona i C.E. Stevens (2004) pokazują, że rozwój umiejętności i szkolenia w małych firmach idą bardziej w kierunku indywidualnego rozwoju jednostki, a nie ogólnego, sformalizowanego działania, jak w dużych firmach. Tym większa odpowiedzialność za to spoczywa na przedsiębiorcy, gdyż 78% polskich pracowników czeka na inicjatywę ze strony menedżera. Tylko niecałe 20% decyduje się przekonać szefa, że ich udział w szkoleniu przyniesie firmie korzyści (Pawłowska-Salińska, 2011). W Polsce generalnie pracownicy nie są samoistnie nastawieni na doksztalcanie się. Średnia dla Unii Europejskiej udziału osób dorosłych w doksztalcaniu się jest prawie dwukrotnie wyższa niż w Polsce (10,7%), a w Danii i Szwecji wskaźnik ten przekracza nawet 30% (Pajewska, 2013).

Dlatego trzeba edukować przedsiębiorców i rozwijać ich umiejętności strategiczne, w tym kompetencję „orientacja na klienta” w powiązaniu z zarządzaniem ludźmi (Mayson i Barrett, 2006), aby widzieli potrzebę takich szkoleń w kontekście celów biznesowych. Jest to korzystne także dla rynku pracy, gdyż wspiera procesy uczenia się przez całe życie oraz rozwiązuje problemy bezrobocia, podnosząc kwalifikacje pracowników zgodnie z potrzebami przedsiębiorców i zwiększając szanse na ich zatrudnienie.

Przypisy

- ¹ Więcej na temat tej metody badawczej można znaleźć w innych publikacjach autorki (np. Pawłowska, 2012).

Bibliografia

- Asikhia, O. (2010). Customer Orientation and Firm Performance among Nigerian Small and Medium Scale Businesses. *International Journal of Marketing Studies*, 2 (1), 197–212.
- Barrett, R. i Mayson, S. (2007). Human Resource Management in Growing Small Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14 (2), 307–320.
- Bolesta-Kukulka, K. (2003). *Socjologia ogólna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.
- Cardona, M.S. i Stevens, C.E. (2004). Managing Human Resources in Small Organizations: What Do We Know? *Human Resource Management Review*, 14, 295–323.
- Chinomona, R. (2013). Business Owner's Expertise, Employee Skills Training and Business Performance: A Small Business Perspective. *The Journal of Applied Business Research*, 29 (6).
- Kocór, M. i Strzebońska, A. (2011). Połowa firm w Polsce nie szkoli pracowników, więc słabo się rozwija. Pozyskano z: http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20110705133605/Personel_Plus_01072011.pdf?1310127315 (12.08.2014).
- Lakoff, G. i Johnson, M. (1988). *Metafory w naszym życiu*. Warszawa: PIW.
- Mayson, S. i Barrett, R. (2006). The 'Science' and 'Practice' of HRM in Small Firms. *Human Resource Management Review*, 16, 447–455.
- Morgan, G. (1997). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Oreł, J. (2014). *Młody pracownik i szkolenia szansą na rozwój MŚP?* Pozyskano z: <http://www.pulshr.pl/edukacja/mlody-pracownik-i-szkolenia-szansa-na-rozwoj-msp,20543,3.html> (12.08.2014).
- Orłowski, W., Pasternak, R., Flaht, K. i Szubert, D. (2010). *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*. Warszawa: PARP.
- Pajewska, M. (2013). *Inwestycja w pracowników – czy to się opłaca?* Pozyskano z: http://gazeta-msp.pl/?id=pokaz_artykul&indeks_artykulu=2506 (12.08.2014).
- Pawłowska A. (2012). Młodzi w biznesie z perspektywy teorii rozwoju zawodowego. Wyniki badań własnych. *Problemy Zarządzania*, 10 (1), 131–143.
- Pawłowska-Salińska, K. (2011). *Kto szkoli pracowników, a kto nie*. Pozyskano z: http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90442,9177305,Kto_szkoli_pracownikow__a_kto_nie.html (12.08.2014).
- Simpson, M., Tuck, N. i Bellamy, S. (2004). Small Business Success Factors: The Role of Education and Training. *Education & Training*, 46 (8/9).
- Stemplewska-Żakowicz, K. (red.). (1998). *Nowe spojrzenia na Test Niedokończonych Zdań J.B. Rottera. Interpretacja jakościowa*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Strelau, J. i Doliński, D. (2008). *Psychologia. Podręcznik akademicki*. Gdańsk: GWP.
- Tajeddini, K., Elg, K. i Trueman, M. (2013). Efficiency and Effectiveness of Small Retailers: The Role of Customer and Entrepreneurial Orientation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, 453–462.
- Walker, E., Redmond, J., Webster, B. i Clus, M.L. (2007). Small Business Owners: Too Busy to Train? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14 (2), 294–306.