UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI
ZESZYTY NAUKOWE NR 776
PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31

MARKETING PRZYSZŁOŚCI
TRENDY. STRATEGIE. INSTRUMENTY

Wybrane aspekty marketingu w handlu i usługach

SZCZECIN 2013

Rada Wydawnicza
Adam Bechler, Tomasz Bernat, Anna Cedro, Paweł Cięszczyk, Piotr Michałowski, Małgorzata Ofiarska
Aleksander Panasiuk, Grzegorz Wejman, Dariusz Wysocki, Renata Ziemińska
Marek Górski – przewodniczący Rady Wydawniczej
Edyta Łongiewska-Wijas – redaktor naczelna, dyrektor Wydawnictwa Naukowego

Rada Naukowa
Aurelia Bielawska – Uniwersytet Szczeciński
Krystyna Brzozowska – Uniwersytet Szczeciński
Eva Cudlinova – University of South Bohemia in České Budějovice, Czechy
Wojciech Downar – Uniwersytet Szczeciński
Wojciech Drożdż – Uniwersytet Szczeciński
Stanisław Flejterski – Uniwersytet Szczeciński
Elena Horská – Slovak University of Agriculture in Nitra, Słowacja
Petra Jordanov – Fachhochschule Stralsund, Niemcy
József Lehota – Szent Istvan University, Węgry
Krystyna Mazurek-Łopacińska – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
José Antonio Ordaz Sanz – Universidad Pablo de Olavide, Hiszpania
Józef Perenc – Uniwersytet Szczeciński
Grażyna Rosa – Uniwersytet Szczeciński – przewodnicząca Rady
Valentina Simkhovich – Bielarus State Economic University, Białoruś
Dagmar Škodová Parmová – University of South Bohemia in České Budějovice, Czechy
Chrsitian Wey – Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Niemcy

Rada Programowa
Grażyna Rosa – Uniwersytet Szczeciński – przewodnicząca
Anna Dąbrowska – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Tomasz Domański – Uniwersytet Łódzki
Lechosław Garbarski – Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie
Barbara Iwankiewicz-Rak – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Stanisław Kaczmarczyk – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
Urszula Kłosiewicz-Górecka – Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur w Warszawie
Barbara Kos – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Sylwester Makarski – Uniwersytet Rzeszowski
Bogdan Mróz – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Bogdan Nogalski – Uniwersytet Gdański
Mirosława Pluta-Olearnik – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Adam Sagan – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Maria Sławińska – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Genowefa Sobczyk – Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
Bogdan Sojkin – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Aniela Styś – Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu
Andrzej Szromnik – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Grażyna Śmigielska – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Jan Wiktor – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Lista recenzentów znajduje się na stronie internetowej zeszytu naukowego
http://www.wzieu.pl/?y=4502&yy=6592&yyy=1086

Redaktorzy naukowi
Grażyna Rosa, Agnieszka Smalec

Redaktorzy tematyczni: Leszek Gracz, Izabela Ostrowska
Redaktor statystyczny: Rafał Klóska

Korekta: Renata Bacik
Skład komputerowy: Agnieszka Smalec
Projekt okładki: Paweł Kozioł
Na okładce wykorzystano zdjęcia: www.commons.wikimedia.org

Wersja papierowa jest wersją pierwotną

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych
BazEkon; http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Wydanie publikacji zrealizowano przy udziale środków finansowych otrzymanych z budżetu Województwa Zachodniopomorskiego

© Copyright by Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2013
ISSN 1640-6818
ISSN 1509-0507

WYDAWNICTWO NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

Wydanie I. Ark. wyd. 30,5. Ark. druk. 34,2. Format B5. Nakład 195 egz.

SPIS TREŚCI

Wstęp 7

CZĘŚĆ PIERWSZA. Kierunki rozwoju handlu i usług

ANETTA BARSKA – Stan i perspektywy rozwoju e-handlu w Polsce 11
KATARZYNA BILIŃSKA-REFORMAT – Wpływ czynników globalnych i lokalnych na zachowania strategiczne sieci handlu detalicznego 23
ANNA DĄBROWSKA, MIROSŁAWA JANOŚ-KRESŁO – Marketing usług a prawa konsumentów 37
MAGDALENA GRĘBOSZ – Aktualne trendy w zarządzaniu marką w przedsiębiorstwach handlowych i usługowych 51
MARCIN KOMOR – Handel detaliczny na eurorynku – internacjonalizacja i koncentracja 65
JAROSŁAW LINKA – Zarządzanie międzynarodowymi markami w chińskim otoczeniu rynkowym – aspekty translacyjne i kulturowe 79
MARCIN PIGŁOWSKI – Analiza regresji dla liczby systemów i placówek franczyzowych w Polsce 95
GRAŻYNA ROSA – Marketing światły jako kierunek rozwoju marketingu usług transportowych 111
IRENEUSZ PIOTR RUTKOWSKI – Informacyjne wspomaganie zarządzania nowym asortymentem produktów 123
KATARZYNA SZALONKA, GRAŻYNA ULLRICH – Kierunki rozwoju formatów handlu detalicznego w Polsce i w Niemczech 141

CZĘŚĆ DRUGA. Wykorzystanie instrumentów marketingowych w przedsiębiorstwach usługowych

RAFAŁ CZYŻYCKI – Marka instytucji finansowych a jakość udzielanych rekomendacji giełdowych 155
PRZEMYSŁAW DMOWSKI, MARIA ŚMIECHOWSKA, MAGDALENA ZELMAŃSKA – Jakość jako czynnik budujący przewagę konkurencyjną na rynku usług kurierskich 167
JOLANTA DUDA – Nowe kanały komunikacji w usługach medycznych – wybrane problemy.....181

JOANNA DYCZKOWSKA – Technologie informatyczne w przedsiębiorstwach TSL 195
GRZEGORZ GODLEWSKI, JAROSŁAW ŻBIKOWSKI – Wybrane aspekty marketingu w działalności lubelskich biur podróży.....209
MIROSŁAWA PLUTA-OLEARNIK – International orientation and strategies of service companies in foreign markets 223
ANETTA PUKAS – Wykorzystanie marketingu społecznie odpowiedzialnego w sferze usług.....235
ZBIGNIEW SPYRA – Miejsce wartości dla klienta w kształtowaniu modeli biznesowych krajowych producentów marek własnych detalistów.....247
KRZYSZTOF WALISZEWSKI – Narzędzia marketingu mix wykorzystywane przez spółki doradztwa finansowego w Polsce.....265

CZĘŚĆ TRZECIA. Wybrane aspekty marketingu w przedsiębiorstwach handlowych

KAZMIIERZ CYRAN, SŁAWOMIR DYBKA – Znaczenie segmentacji nabywców dla skuteczności działań promocyjnych w handlu detalicznym 283
PIOTR CYREK – Postrzeganie oferty sklepów dyskontowych przez klientów handlu detalicznego.....295
MAGDALENA DASZKIEWICZ, SYLWIA WRONA – Znane twarze w kreowaniu wizerunku marki na przykładzie sieci handlowych.....311
MARIOLA MICHAŁOWSKA – Działania marketingowe małych i średnich przedsiębiorstw na tle przemian strukturalnych zachodzących w handlu na przykładzie województwa lubuskiego.....327
KAROLINA ORZEŁ – Społeczna odpowiedzialność systemów franczyzowych branży FMCG – zarys problemu 341
BEATA REFORMAT – Konsumenci jako źródło wiedzy dla tworzenia strategii innowacji krajowych przedsiębiorstw handlowych – wyniki badań empirycznych.....351
GRZEGORZ SZYMAŃSKI – Innowacyjne narzędzia w polskim handlu internetowym 365
GRAŻYNA ŚMIGIELSKA, MAGDALENA STEFAŃSKA – Private brand in the positioning strategies of FMCG retailers in Poland 375
PAWEŁ WANIOWSKI – Sposoby przekazywania informacji o cenach i ich percepcja we współczesnym handlu detalicznym.....387

CZĘŚĆ CZWARTA. Personel i kreowanie relacji w przedsiębiorstwach handlowych i usługowych

REGINA KLIMKOWSKA – Restrukturyzacja gospodarki a wybrane aspekty marketingu relacyjnego 405
MAŁGORZATA LOTKO – Praktyki z zakresu pracy jako obszar adaptacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu 417
KAROLINA ŁOPACIŃSKA – Kulturowe modele zachowań w biznesie na przykładzie Chin i Szwecji 431
MIŁOSZ ŁUCZAK – Produkt czy usługa? Wpływ bezpośrednich relacji przedsiębiorstw z klientami na ofertę firmy 445
DARIUSZ OCZACHOWSKI – Kapitał kliencki organizacji usługowej odpowiedzialnej społecznie. Poznawczy wymiar rozwijania relacji z klientami z uwzględnieniem ochrony wartości środowiskowych 457
JÓZEF PERENC – Zarządzanie relacjami z klientem jako kluczowe narzędzie kontaktu banku z usługobiorcami 471
EWA RAK – Rozwój pracowników w małym przedsiębiorstwie 485
IZABELA SZLIS – Rola personelu obsługi bezpośredniej w procesie współtworzenia wartości w bankowości detalicznej 495
JANUSZ ŚNIHUR – Trener biznesu wsparciem dla decydenta 509
MONIKA ZAJKOWSKA, MICHAŁ IGIELSKI, TOMASZ GUTOWSKI – Społeczna odpowiedzialność biznesu w budowaniu konkurencyjności polskich i szwedzkich przedsiębiorstw 521
KONRAD ŻAK – Rola i zadania apteki ogólnodostępnej w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu 533

WSTĘP

Obecnie wyraźny jest wzrost roli i znaczenia handlu oraz usług w gospodarce. Jest to spowodowane m.in. różnorodnością potrzeb konsumentów i rozwojem konkurencji. Od najdawniejszych lat kraje, które tworzyły korzystniejsze warunki dla rozwoju handlu i usług stawały się coraz zamożniejsze. Można nawet stwierdzić, że handel i usługi odzwierciedlają zamożność społeczeństwa, kulturę materialną, obyczaje itp. Na płaszczyznę działań przedsiębiorstw handlowych i usługowych nakłada się postępująca globalizacja, nowe technologie, zmiany w gospodarce światowej, zmiany w zachowaniu, potrzebach i postrzeganiu nabywców, coraz silniejsza konkurencja. Są to trendy, które w istotnym stopniu dotykają przedsiębiorstwa, potrzebują więc one nowych kierunków działania, nowych pomysłów i idei. Należy zatem dokładnie analizować postawy, oczekiwania i preferencje konsumentów. Jest to szczególnie istotne, gdyż praca z klientem w handlu i usługach nie jest wcale łatwym zajęciem i wymaga szerokiej wiedzy. Marketing może być odpowiedzią na współczesne wyzwania stojące przed przedsiębiorstwami handlowymi i usługowymi. Z tego względu w publikacji skupiono się na tych właśnie zagadnieniach.

Zeszyt składa się z czterech części:

1. Kierunki rozwoju handlu i usług.
2. Wykorzystanie instrumentów marketingowych w przedsiębiorstwach usługowych.
3. Wybrane aspekty marketingu w przedsiębiorstwach handlowych.
4. Personel i kreowanie relacji w przedsiębiorstwach handlowych i usługowych.

Autorzy publikacji z jednej strony podejmują różnorodne tematy dotyczące przyszłości marketingu, zaś z drugiej – skupiają się na rozwoju handlu i usług, co przyczynia się do tego, że publikacja ta może być przydatna dla szerokiego grona odbiorców. Rozważania teoretyczne i wyniki badań prezentują autorzy z licznych ośrodków akademickich Polski. Publikacje autorów stanowią indywidualne i wielowątkowe podejście do poruszanej problematyki.

Redaktorzy składają podziękowanie wszystkim Autorom artykułów za podjęcie wysiłku i przygotowanie oryginalnych opracowań naukowych wzbogacających dorobek badań w tym zakresie.

Grażyna Rosa, Agnieszka Smalec

CZĘŚĆ PIERWSZA

Kierunki rozwoju handlu i usług

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

ANETTA BARSKA[1]
Uniwersytet Zielonogórski

STAN I PERSPEKTYWY ROZWOJU E-HANDLU W POLSCE

Streszczenie

W Polsce przychód z e-handlu z każdym rokiem wyraźnie wzrasta, w 2012 roku wyniósł on według szacunków PMR 17,9 mld zł. Coraz większy dostęp do internetu, zmiany zachowań konsumentów pozwalają sądzić, że rozwój polskiego handlu elektronicznego będzie nadal dynamiczny. Celem niniejszego artykułu jest omówienie istoty handlu elektronicznego oraz identyfikacja czynników wpływających na jego rozwój. W postępowaniu badawczym autorka wykorzystała analizę literatury przedmiotu i danych statystycznych oraz wyniki własnych badań ankietowych dotyczących motywów dokonywania zakupów w sieci.

Słowa kluczowe: handel elektroniczny, e-biznes, konsument, internet

Wprowadzenie

Szersze zastosowanie technologii informacyjno-komunikacyjnych sprzyja zwiększeniu wydajności w całej gospodarce, poprawie konkurencyjności, jak również pełniejszemu zaspokojeniu potrzeb społeczeństwa i gospodarki. Coraz powszechniejsze wykorzystanie internetu i urządzeń elektronicznych w gospodarczym oraz codziennym życiu sprzyja również rozwojowi handlu elektronicznego w różnej formie B2B, B2C, C2C czy też C2B. Organizacja handlu drogą elektroniczną przyczynia się także do redukcji kosztów utrzymania powierzchni handlowych, redukcji administracji, umożliwia sprzedaż przez 24 godziny na dobę. Ma jednak również ograniczenia w postaci braku fizycznego kontaktu z produktem, wysokiego stopnia niepewności co do rzetelności sprze-

[1] a.barska@wez.uz.zgora.pl.

dawcy i wiele innych. Celem artykułu jest przybliżenie istoty handlu elektronicznego oraz identyfikacja czynników wpływających na jego rozwój. Wykorzystano w nim analizę literatury przedmiotu, danych statystycznych oraz wyniki własnych badań ankietowych odnoszących się do motywów dokonywania zakupów wśród konsumentów.

Handel elektroniczny istota i formy

Termin handel elektroniczny (e-handel), w oryginalnym brzmieniu e-commerce, został wprowadzony w 1997 roku przez firmę IBM, i w ogólnym ujęciu jest to sprzedaż towarów i usług poprzez wykorzystanie technologii oraz infrastruktury telekomunikacyjnej. W literaturze przedmiotu obok terminu e-commerce można znaleźć również pojęcie e-biznes, które czasami traktowane są jako synonimy, co jednak jest znacznym nadużyciem. Handel elektroniczny jest tak samo częścią biznesu elektronicznego, jak tradycyjny handel jest częścią tradycyjnego biznesu. E-biznes jest pojęciem znacznie szerszym. To działalność dążąca do pozyskania klienta za pośrednictwem lub z pomocą internetu lub (i) wykorzystując faks, telefon czy telewizję, które niekoniecznie musi polegać na sprzedaży, tak jak jest w przypadku e-commerce.

E-handel jest zatem rodzajem przedsięwzięć w zakresie e-biznesu, skupiającym się na i wokół pojedynczych transakcji wykorzystujących internet i/lub tradycyjne narzędzia teleinformatyczne jako medium wymiany[2]. W opinii Philipa Kotlera handel elektroniczny jest terminem ogólnym, używanym do określenia procesów kupna i sprzedaży wspieranych przez urządzenia elektroniczne[3]. E-handel można podzielićna następujące kategorie:

1. B2B (ang. *business to business*) – przy transakcji uczestniczą firmy.
2. B2C (ang. *business to consumer*) – przy transakcji uczestniczy po jednej stronie firma jako sprzedający, a po drugiej konsument jako kupujący.
3. C2B (ang. *consumer to business*) – przy transakcji uczestniczy po jednej stronie konsument jako sprzedający, a po drugiej firma jako kupujący.
4. C2C (ang. *consumer to consumer*) – przy transakcji uczestniczą konsumenci.

E-handel ma wiele zalet zarówno z perspektywy firmy, jak i nabywcy (tab. 1). Warto nadmienić, że istotnymi czynnikami ograniczającymi rozwój handlu elektronicznego mogą być jego cechy:

[2] A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, K.E. Liber, Warszawa 2001, s. 474.

[3] Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 1055.

- duży poziom niepewności co do rzetelności sprzedawcy,
- brak możliwości wypróbowania czy oględzin kupowanego towaru,
- brak fizycznie istniejącego kontaktu ze sprzedawcą, z którym można by skonsultować pewne kwestie,
- wysoki koszt dostarczenia towaru do klienta,
- brak efektywnego i rozbudowanego systemu spedycyjnego oraz dostawczego;
- brak efektywnej obsługi płatności kartami kredytowymi,
- problemem handlu elektronicznego jest natychmiastowa gratyfikacja klienta, może on bowiem zastanawiać się dlaczego ma czekać, np. 2 dni na towar, jeżeli może go kupić w ciągu godziny w stacjonarnym sklepie.

Tabela 1

Walory handlu internetowego – perspektywa firmy i nabywcy

Perspektywa firmy	Perspektywa nabywcy
– możliwość sprzedaży różnorodnych dóbr i usług, – elastyczność – ciągła i natychmiastowa możliwość aktualizowania oferty, – udostępnienie klientom szerokiego zakresu informacji, również w formie interaktywnej, – szeroki zasięg, obejmujący także rynki zagraniczne, co umożliwia m.in. eliminację negatywnego zjawiska sezonowości na rynku lokalnym, – możliwość dotarcia do klientów niszowych, – niższe koszty w porównaniu z handlem tradycyjnym – oszczędność kosztów funkcjonowania i wyposażenia biur, zmniejszenie liczby personelu, skrócenie kanałów dystrybucji, zwiększenie prostoty kontaktu z klientami, całkowita lub częściowa rezygnacja z korzystania z magazynów, – aktywizowanie klientów, do których dostęp poprzez tradycyjne media jest utrudniony, – uatrakcyjnienie oferty przez organizację licytacji, – możliwość wydłużenia czasu pracy na całą dobę bez konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów, – eliminowanie ogniw pośrednich – organizowanie sprzedaży bezpośrednio przez producentów, – krótki czas realizacji zakupów, – różnorodne formy płatności, – anonimowość – skuteczna konkurencja z dużymi firmami,	– wygoda korzystania, – możliwość dokonywania zakupów towarów, które są trudno dostępne, – większy wybór (dostęp do ofert z całego świata) – sklepy bez granic, – dostępność 24 godziny, 7 dni w tygodniu, 365 dni w roku, – niższe ceny towarów w porównaniu z cenami takich samych towarów w sklepach tradycyjnych, – możliwość porównywania konkurencyjnych ofert, – możliwość lepszego zapoznania się z ofertą (brak ograniczeń czasowych, brak presji sprzedawcy) oraz bardziej szczegółowe opisy towarów, – klient wybierając określony towar może, przy pomocy zamieszczonych linków, przenieść się bezpośrednio na stronę producenta tego towaru,

– wygodna administracja poprzez eliminację części dokumentów i korzystanie z telepracy, – szybki i łatwy dostęp do informacji gospodarczych, np. o potencjalnych klientach i konkurencji, – interaktywność – powoduje, że handel online może dostarczyć sprzedającemu znacznie więcej informacji o kliencie, jego potrzebach, guście, upodobaniach itd., – brak zezwoleń na otwarcie sklepu internetowego, – obniżenie kosztów połączeń telekomunikacyjnych, – lepsze wykorzystanie możliwości produkcyjnych.	– dostęp do produktów niszowych, – pełniejsza kontrola wydatków poprzez dostępne zestawienia w koszyku, – można ominąć niektóre koszty np. opłaty celne, – możliwość wyszukiwania towarów według dowolnego zadanego kryterium, np. ceny, producenta itp., – obniżenie kosztów połączeń telekomunikacyjnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy literatury, m.in. A. Dąbrowska, *Konsument na rynku e-handlu w wybranych krajach Unii Europejskiej (w świetle wyników badań)*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Zachowania podmiotów na konkurencyjnym rynku*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 595, Ekonomiczne Problemy Usług nr 55, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin. 2010, s. 504.

Stan i determinanty rozwoju e-handlu w Polsce

Funkcjonowanie e-handlu wymaga zarówno istnienia społeczeństwa informacyjnego, które posiada umiejętność posługiwania się nowoczesnymi technologiami, jak i szerokiego dostępu do najnowszych technologii. W 2011 roku w Polsce 67% gospodarstw domowych miało dostęp do internetu, co plasuje nas o 7% poniżej średniej w Unii Europejskiej, a do lidera w tym zakresie Holandii brakuje nam 21 (tab. 2). Podobny dostęp do internetu jak w Polsce zauważa się w takich krajach, jak Czechy i Węgry. Można jednak zaobserwować stałą tendencje do poprawy tego wskaźnika – w 2010 roku nastąpił przyrost o 7%, natomiast w 2011 o 14% w stosunku do 2009 roku. Wskaźnik tempa zmian dostępu gospodarstw domowych do internetu w Polsce w odniesieniu do 2009 roku był w 2010 roku niższy o 1% niż w EU-27, a w 2011 o 2% wyższy.

Tabela 2

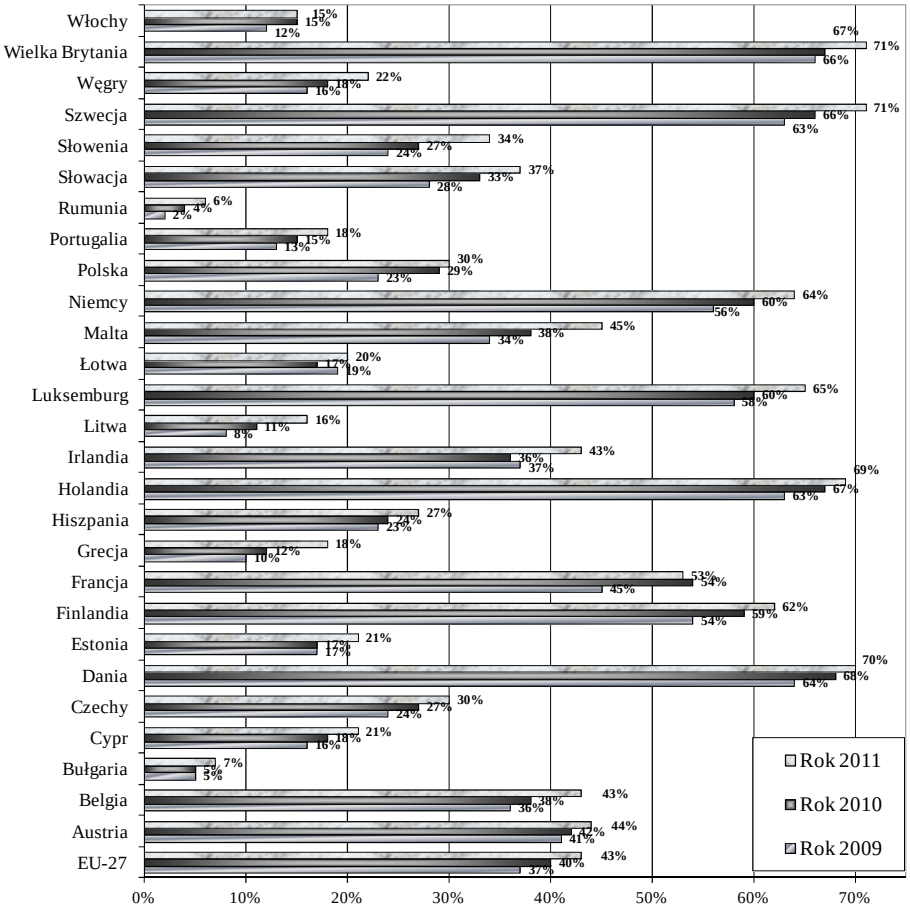
Dostęp do internetu w gospodarstwach domowych w krajach UE-27 w latach 2009–2011 w %

Kraj	Rok 2009	Tempo zmian (podstawa 2009)	Rok 2010	Tempo zmian (podstawa 2009)	Rok 2011
EU-27	65	8	70	12	73
Austria	70	4	73	7	75
Belgia	67	9	73	15	77
Bułgaria	30	10	33	50	45

Cypr	53	2	54	8	57
Czechy	54	13	61	24	67
Dania	83	4	86	8	90
Estonia	63	8	68	13	71
Finlandia	78	4	81	8	84
Francja	63	17	74	21	76
Grecja	38	21	46	32	50
Hiszpania	54	9	59	15	62
Holandia	90	1	91	4	94
Irlandia	67	7	72	16	78
Litwa	53	15	61	17	62
Luksemburg	87	3	90	5	91
Łotwa	58	3	60	10	64
Malta	64	9	70	17	75
Niemcy	79	3	81	6	84
Polska	59	7	63	14	67
Portugalia	48	13	54	19	57
Rumunia	38	11	42	24	47
Słowacja	62	8	67	15	71
Słowenia	64	6	68	14	73
Szwecja	86	2	88	6	91
Węgry	55	9	60	18	65
Wielka Brytania	77	4	80	8	83
Włochy	53	11	59	17	62

Źródło: opracowano na podstawie http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsiir040&plugin=1.

Rozwój handlu elektronicznego zależy w dużej mierze od skłonności klientów do dokonywania zakupów tą drogą. W 2011 roku 30% mieszkańców Polski w grupie wiekowej 16–74 lata dokonało zakupów za pośrednictwem internetu w przeciągu ostatnich 12 miesięcy (rys. 1). Mimo że wskaźnik ten jest w UE-27 o 13% wyższy to jednak w stosunku do 2009 roku wzrósł on o 23%. Podobny wskaźnik mają Czechy i Słowenia. Należy zauważyć, że populacja kupujących online w Europie stale rośnie, ale między rynkami w poszczególnych krajach istnieją spore różnice. Wyraźny wzrost zainteresowania zakupami z wykorzystaniem internetu jest pozytywnym sygnałem dla rozwoju handlu elektronicznego.



Rys. 1. Osoby w wieku 16–74 lat, które zamówiły przez internet towary lub usługi do użytku prywatnego w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie http://appsso.eurostat.ec.europa.eu (9.02.2013).

Przy transakcji organizowanej elektronicznie uczestniczą nie tylko klienci, ale również przedsiębiorstwa, które nabywają określone dobra i usługi drogą elektroniczną. Dostęp do internetu w 2012 roku posiadało 93,2% przedsiębiorstw w Polsce, choć należy zauważyć, że wskaźnik ten był zróżnicowany w skali kraju – najmniejszy był w województwie świętokrzyskim – 90,3%, a największy w mazowieckim 95,4%. Stopień penetracji internetu w Polsce jest niższy niż średnia w UE-27 o zaledwie 1%. Liderami w zakresie dostępu do internetu w Europie są Finlandia i Holandia, do których dzieli Polskę blisko 7%. Porównania międzynarodowe w zakresie dostępu przedsiębiorstw do internetu pokazują, że sytuacja w poszczególnych krajach jest bardzo zróżnico-

wana, najmniej korzystnie wygląda ona w Rumunii, gdzie wynosi on poniżej 80%.

Analiza danych statystycznych dotyczących europejskich przedsiębiorstw, pozwala zauważyć, że w Unii Europejskiej internet jako miejsce zakupu wybierała średnio jedna trzecia przedsiębiorstw, a jako miejsce sprzedaży – 15% (tab. 3).

Tabela 3

Przedsiębiorstwa prowadzące sprzedaż i dokonujące zakupów przez internet (co najmniej 1% przychodów) lub posiadające witrynę bądź stronę internetową, UE-27 (w %)

Rok	Sprzedaż elektroniczna	Zakupy elektroniczne	Posiadają witrynę lub stronę internetową
2010	15	35	69
2009	13	27	67

Źródło: opracowano na podstawie http://appsso.eurostat.ec.europa.eu (9.02.2013).

Można zaobserwować jednak duże dysproporcje między krajami – liderem pod względem zakupów elektronicznych jest Dania, w której prawie trzy czwarte firm składało zamówienia przez sieci komputerowe, natomiast najmniejsze zainteresowanie w tym zakresie odnotowano w Rumunii, Estonii i Bułgarii (co dziesiąta firma). Jeżeli chodzi o sprzedaż poprzez internet, w analizowanym roku, najbardziej aktywne były firmy z Norwegii (36%), a najmniej – z Rumunii oraz Włoch (odpowiednio 4% i 5%). W Polsce w 2010 drogą elektroniczną dokonywało zakupów 16,4% przedsiębiorstw, natomiast rok później wskaźnik ten wzrósł o 17% i wynosił 19,3%. Do liderów należy zaliczyć przedsiębiorstwa zlokalizowane w województwie mazowieckim oraz dolnośląskim. Najbardziej opóźnione w zakresie zakupów elektronicznych jest natomiast województwo opolskie, w którym wskaźnik ten 2011 w roku wynosił 15,2%, choć tempo zmian w tym obszarze w stosunku do roku poprzedniego należało w tym województwie do największych w kraju i wynosiło blisko 50%.

Do składania zamówień przez sieci komputerowe w Polsce firmy wykorzystują dwa narzędzia: stronę www oraz wiadomości typu EDI, które w 2011 roku najczęściej stosowane były w podmiotach dużych (odpowiednio 47,8 i 16,2%). Poprzez stronę www najchętniej dokonują zakupów podmioty zajmujące się naprawą i konserwacją komputerów, sprzętu komunikacyjnego (60,0%) oraz informacją i komunikacją (41,7%). Znacznie rzadsze było składanie zamówień poprzez wykorzystanie wiadomości typu EDI. W zakresie korzystania ze sprzedaży elektronicznej polskie przedsiębiorstwa plasują się znacznie poniżej średniej w UE wynoszącej 15%, w Polsce odnotowano bowiem w 2010 roku 10%,

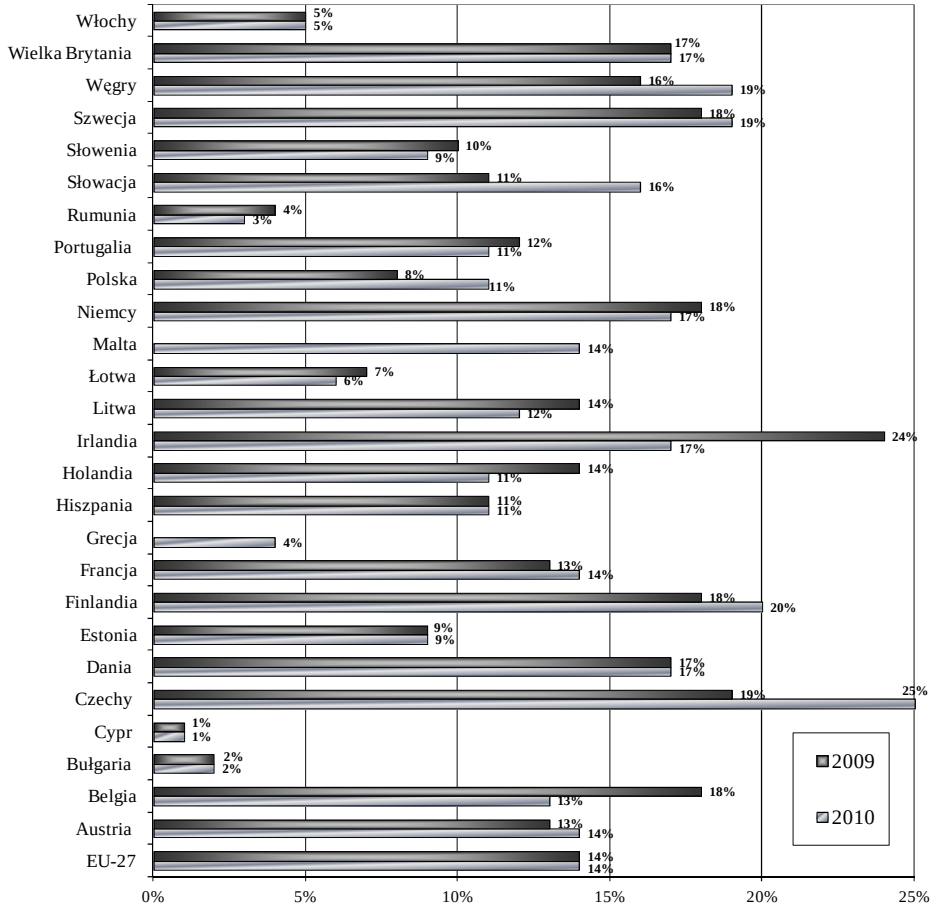
a w 2011 – 10,9%. W tym aspekcie sytuacja w naszym kraju jest również zróżnicowana pomiędzy poszczególnymi województwami – najmniej korzystnie kształtuje się w warmińsko-mazurskim – 6,2%, a natomiast mazowieckie osiągnęło poziom 15%, dorównując tym samym średniej w UE[4].

Analizując udział procentowy obrotów przedsiębiorstwa pochodzących z handlu elektronicznego w całości obrotów należy zauważyć, że kształtował się on w UE-27 w latach 2009–2010 na poziomie 14%, choć jego udział był różny w zależności od kraju. W 2010 roku największą jego wartość w skali całej UE-27 odnotowano w Czechach, gdzie wyniósł on 25%, co oznaczało wprost o przeszło 30% w stosunku do roku poprzedniego. Najmniejszy jego udział, bo 1%, odnotowano na Cyprze. W 2010 roku w Polsce wynosił on 11%, co oznaczało wzrost o 3% w stosunku do poprzedniego roku (rys. 2).

Podsumowując, coraz powszechniejsze wykorzystanie internetu i urządzeń elektronicznych sprzyja rozwojowi handlu elektronicznego, którego wartość w rynku sprzedaży detalicznej kształtuje się na poziomie 3,5% wartości całego handlu detalicznego. W 2012 roku wyniósł on, według szacunków PMR, 17,9 mld zł. Warto zauważyć, że pomimo kryzysu finansowego przychód z e-handlu z każdym rokiem wyraźnie wzrasta – od 2008 roku rynek zwiększył się o 7,4 mld zł[5]. Rozwój polskiego handlu elektronicznego jest dynamiczny i należy się spodziewać dalszego jego wzrostu.

[4] *Społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych w latach 2008–2012*, Informacje i opracowania statystyczne, GUS, Warszawa 2012.

[5] www.research-pmr.com (9.02.2013).



Luksemburg – brak danych
dla Grecji w 2009 roku – brak danych

Rys. 2. Obroty przedsiębiorstw z handlu elektronicznego w latach 2009–2010 (% całości obrotów)

Źródło: opracowano na podstawie http://appsso.eurostat.ec.europa.eu (09.02.2013).

Przesłanki dokonywania zakupów w sieci przez młodych konsumentów jako czynniki wpływające na rozwój e-handlu

Analiza możliwości i barier rozwoju handlu internetowego wymaga również poznania opinii samych konsumentów na ten temat. W tym celu zostały wykonane badania terenowe z wykorzystaniem wystandaryzowanego kwestionariusza ankiety. Zostały one przeprowadzone wśród konsumentów zamieszkałych na terenie województwa lubuskiego. Respondentami byli ludzie młodzi w wieku 18–25 lat, a zatem przedstawiciele grupy dominującej wśród użytkowników internetu. Głównym celem przeprowadzonych badań było poznanie opi-

nii respondentów dotyczących zakupów w internecie. W postępowaniu badawczym ogółem zebrano 250 kwestionariuszy, przy czym wyeliminowano z nich niepełne i nieprawidłowo wypełnione. Pozostało 241 kwestionariuszy, które sklasyfikowano jako kompletne i nadające się do dalszej analizy. Zebrane dane zostały poddane redukcji i redakcji, co pozwoliło na ich analizę i interpretację. Przeprowadzone badania mają charakter wstępny, zamierzeniem autorki jest przeprowadzenie wnikliwszych badań.

Analiza pozyskanego materiału empirycznego dowodzi, że 9 spośród 10 zapytanych dokonuje zakupów w internecie. Najliczniejsza grupa respondentów, bo blisko 43% z nich wskazała, że dokonuje zakupu w internecie kilka razy w roku, natomiast prawie 5 spośród 100 zapytanych zadeklarowało, że dokonuje zakupów raz w tygodniu (tab. 4). Rozwój nowoczesnych technologii przyczynił się do tego, że klient ma nie tylko szeroki dostęp do informacji, ale również możliwość poszukiwania oraz analizowania różnych ofert, spośród których wybiera ofertę atrakcyjną pod względem ceny, jakości i innych usług dodatkowych, które proponuje przedsiębiorstwo[6].

Tabela 4

Częstotliwość dokonywania zakupów w opinii respondentów

Lp.	Częstotliwość dokonywania zakupów w internecie	Procent wskazań
1.	Kilka razy w tygodniu	0
2.	Raz w tygodniu	4,8
3.	Mniej niż 4 razy w miesiącu	21,4
4.	Rzadziej niż raz w miesiącu	30,9
5.	Kilka razy w roku	42,8
6.	Robiłam/em zakupy w internecie tylko raz w życiu	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Młodzi konsumenci w zakupach przez internet cenią sobie przede wszystkim oszczędność pieniędzy oraz czasu – zadeklarowała tak ponad połowa respondentów. Produkty zakupione w Sieci są często tańsze od tych dostępnych w tradycyjnym sklepie. Wynika to z tego, że koszty funkcjonowania internetowych sprzedawców są znacznie mniejsze (brak rozległych powierzchni handlowych, zaś kosztów przesyłki nie wlicza się w cenę). Niepodważalną zaletą zakupów przez internet jest również możliwość w jednym czasie odwiedzenia

[6] M. Michałowska, *Kształtowanie lojalności nabywców w dobie konkurencji*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Zachowania konsumentów – trendy i kierunki zmian*, red. G. Rosa, A. Smalec, I. Ostrowska, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 660, Ekonomiczne Problemy Usług nr 72, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 229.

różnych oferentów i przy pomocy różnych wyszukiwarek dokonanie porównania zarówno cen i parametrów technicznych poszukiwanych produktów – wskazywało na to 4 spośród 10 zapytanych. Handel elektroniczny pozwala na eliminację barier geograficznych, możliwy jest zakup w innych miastach nawet poza granicami kraju, co docenia co czwarty respondent. Okazuje się również, że zakupy drogą internetową pozwalają na racjonalniejsze przemyślenie swojej decyzji dzięki możliwości porównania oferty, braku presji czasu, na co wskazywał blisko co czwarty respondent (tab. 5).

Tabela 5

Częstotliwość dokonywania zakupów w opinii respondentów

Lp.	Motywy dokonywania zakupów przez internet	Procent wskazań
1.	Oszczędność pieniędzy	53,85
2.	Oszczędność czasu, w jednym czasie mogę odwiedzić różnych oferentów	53,85
3.	Możliwość dokonywania zakupów 24 godziny na dobę	25
4.	Miła forma spędzania czasu	3,85
5.	Szeroka oferta oraz możliwość porównywania cen i parametrów technicznych	42,31
6.	Mam szeroki dostęp do informacji	13,46
7	Mogę lepiej przemyśleć swoje decyzje	23,08
8	Dogodne formy płatności	9,62
9	W internecie zakupuje produkty, do których nie mam dostępu w swoim miejscu zamieszkania	26,92
10	Dokonuje zakupów poprzez internet, bo tak postępują wszyscy moi znajomi	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Warto równie zastanowić się nad ograniczeniami zakupów w internecie. Jeden na dziesięciu zapytanych był zdania, że zakupy w Sieci nie wiążą się z żadnym szczególnym ryzykiem. Pozostali respondenci jako główny czynnik ryzyka wskazywali niebezpieczeństwo otrzymania towaru niezgodnego z zamówieniem, taką opinię wyraziło 71,15% badanych. Co piąty spośród badanych (19,23% respondentów) dostrzega w zakupach internetowych ryzyko wyłudzenia środków, natomiast prawie co szósty (17,35% badanych) obawia się wyłudzenia swoich danych osobowych. Główne ograniczenia transakcji drogą internetową, w opinii respondentów, to: brak możliwości „namacalnego" zapoznania się z towarem (65,38% wskazań) oraz konieczność oczekiwania na towar (59,61% spośród badanych). Dla nielicznych respondentów zakupy w internecie są zbyt skomplikowane, nie sprawiają takiej przyjemności jak tradycyjne i co istotne trzeba płacić za przesyłkę.

Podsumowanie

W naszym kraju handel elektroniczny rozwija się bardzo dynamicznie. Sprzyja temu coraz większy dostęp do internetu oraz większa skłonność nabywców do dokonywania w ten sposób zakupów. Dzięki e-commerce konsument może szybko znaleźć produkt i nabyć go w korzystniejszej cenie. Z drugiej strony handel elektroniczny jest również szybko rosnącym na znaczeniu kanałem sprzedaży na rynku przedsiębiorstw. Internet pozwala firmom na oszczędność kosztów funkcjonowania, poprawę wydajności, ułatwia podejmowanie decyzji, sprzyja penetracji rynku oraz rozwojowi nowych produktów opartych na technologiach informacyjnych. Ekspansji handlu elektronicznego sprzyjają zatem zarówno czynniki podażowe, jak i popytowe. Należy zauważyć, że internet promuje konsumpcję i ostatecznie pomaga firmom rozwijać się tym samym wpływając ostatecznie na krajowy wzrost gospodarczy[7].

THE STATE AND PERSPECTIVES OF DEVELOPMENT OF E-COMMERCE IN POLAND

Summary

In Poland, the revenue from e-commerce is increasing significantly each year, and in 2012, according to PMR estimates, it was 17.9 billion PLN. The increasing availability of the internet and changes in consumer behavior suggest that the development of Polish e-commerce will continue to be dynamic. The aim of the paper is to explain the essence of e-commerce and identify factors influencing its development. In the research proceedings the author has used the analysis of the literature and statistical data. In the following study the author presents the results of her own survey concerning purchasing behaviors of young consumers.

Keywords: e-commerce, young consumer, internet

Translated by Anetta Barska

[7] N. Georgiou, *E-commerce has a positive impact on economic growth. A panel data analysis for Western Europe*, „Social Science Research Network", October 2009, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1484687 (3.02.2013).

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

KATARZYNA BILIŃSKA-REFORMAT[1]
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

WPŁYW CZYNNIKÓW GLOBALNYCH I LOKALNYCH NA ZACHOWANIA STRATEGICZNE SIECI HANDLU DETALICZNEGO

Streszczenie

Działalność przedsiębiorstw uwarunkowana jest licznymi czynnikami otoczenia, w którym ono działa. W artykule przyjęto tezę, że do czynników wpływających na funkcjonowanie sieci handlu detalicznego można zaliczyć czynniki globalne związane z sytuacją kryzysową, trendami związanymi z konsumpcją, zmianami dotyczącymi sposobów dokonywania zakupów (w tym szczególnie rozwoju sprzedaży przez internet), przenikaniem wzorców zachowań itp. oraz czynniki lokalne (związane z kondycją ekonomiczną rynków lokalnych oraz wymaganiami tych rynków). Celem opracowania jest zidentyfikowanie wpływu czynników globalnych i lokalnych na zachowania strategiczne sieci handlowych działających w Polsce oraz wskazanie konkretnych zachowań strategicznych tych sieci będących konsekwencją oddziaływania omawianych czynników. Przedstawiono również wyniki badań bezpośrednich klientów sieci detalicznych.

Słowa kluczowe: sieci handlowe, otoczenie, czynniki globalne, czynniki lokalne

Uwarunkowania globalne działalności sieci handlowych w Polsce

Działalność przedsiębiorstw uwarunkowana jest różnorodnymi czynnikami związanymi z otoczeniem, w którym ono funkcjonuje. Współczesne otoczenie przedsiębiorstw cechuje się dużą zmiennością, co wymusza na nich dostosowanie strategii rozwoju do potrzeb coraz bardziej konkurencyjnego rynku globalnego. W szczególności dotyczy to wielkich korporacji transnarodowych, posiadających rozbudowane struktury organizacyjne, funkcjonujących na licznych rynkach zbytu i charakteryzujących się geograficznym rozproszeniem działal-

[1] kasiabr@ue.katowice.pl.

ności. Posiadane zasoby, w tym również w zakresie zasobów pozabilansowych takich jak np. know-how marketingowe, nakłady przeznaczane na badania i rozwój, współpraca z wieloma podmiotami i kreowanie powiązań o charakterze lokalnym, regionalnym oraz ponadnarodowym, sprawiają, że korporacje transnarodowe odgrywają znaczącą rolę w rozwoju gospodarczym miast i regionów, a nawet państw. Niewątpliwie wiele sieci handlu detalicznego stanowi przykład takich korporacji transnarodowych.

Globalizacja to jeden z najważniejszych procesów zachodzących we współczesnym świecie. Proces ten przejawia się w następujących płaszczyznach: ekonomicznej, społecznej, kulturowej, politycznej i technicznej. Z uwagi na złożoność i wielowątkowość procesu globalizacji, w literaturze można spotkać się z różnymi ujęciami jego istoty. Globalizacja postępująca w sferze ekonomicznej wywołuje wiele dyskusji naukowych od czasu publikacji artykułu Th. Levitta (1983), w którym stwierdził, że cały świat przeobraża się w „jedną globalną wioskę", w której istnieje jednorodny, zunifikowany rynek globalny, gdzie konsumenci mają te same potrzeby i preferencje. Wielu autorów uważa, że globalizacja gospodarki jest historycznym procesem wzrastającej integracji gospodarki światowej, sterowanym przez strategiczne działania państw i ponadnarodowych korporacji[2]. Główną cechą globalizacji jest integrowanie działalności podmiotów gospodarczych prowadzonej w skali międzynarodowej na różnych poziomach, tj. gospodarek krajowych, rynków, gałęzi i przedsiębiorstw w jeden ogólnoświatowy system ekonomiczny, dążący do powstania globalnej gospodarki. Konsekwencją nowych relacji gospodarczych jest włączanie części krajowych systemów gospodarczych w globalne systemy wielkich korporacji i kształtowanie się nowych układów powiązań, co prowadzi do usieciowienia organizacji całej gospodarki[3].

Jak już wspomniano wśród sieci handlu detalicznego znajdują się korporacje transnarodowe, również funkcjonujące w Polsce. Rozwojowi globalizacji sprzyja wzrastająca konkurencja międzynarodowa między firmami (również sieciami detalicznymi), co skutkuje rozszerzaniem geograficznej ekspansji przedsiębiorstw, poszukiwaniem nowych miejsc lokalizacji inwestycji w skali

[2] P. Dicken, *Global shift. The internalization of economic activity*, Paul Chapman, London 1992; *Governments, globalization and international business*, red. J.H. Dunning, Oxford University Press, 1999; *Regions, globalization and the knowledge based economy*, red. J.H. Dunning, Oxford University Press, 2002.

[3] T. Stryjakiewicz, *Koncepcja usieciowienia w badaniach przestrzenno-ekonomicznych*, w: *Koncepcje teoretyczne i metody badań geografii społeczno-ekonomicznej i gospodarki przestrzennej*, red. H. Rogacki, Bogucki Wyd. Naukowe, Poznań 2001, s. 37–47.

całego świata i nowych rynków zbytu. Wzrost konkurencji można również zaobserwować w sektorze handlu detalicznego, gdzie zauważa się liczne przejęcia różnych sieci oraz wchodzenie na nowe rynki. Dla sieci handlowych Polska stanowi atrakcyjny rynek zbytu.

Obserwując handel detaliczny w Polsce można stwierdzić, że „nadrobione" zostały zapóźnienia w stosunku do innych krajów Unii Europejskiej (zwłaszcza chodzi tu o strukturę i formy handlu detalicznego). Otwarcie polskiego rynku po 1989 roku dla podmiotów zagranicznych spowodowało napływ wielu inwestorów zagranicznych, którzy w uruchamianych, najczęściej wielkopowierzchniowych obiektach handlowych, wprowadzili nowe technologie i formy obsługi nabywców. W strukturze polskiego handlu w Polsce występują obecnie zarówno formy konwencjonalne, o wyrazistej, łatwo rozpoznawalnej dla nabywcy formule handlu, jak i niekonwencjonalne, nowe, oferujące szczególny, niestandardowy asortyment towarów i usług handlowych[4]. Można stwierdzić, że w warunkach globalizacji rynku w sektorze handlu nastąpił wzrost internacjonalizacji działalności oraz wysoka dynamika zmian strukturalnych w zakresie form i typów jednostek handlowych oraz struktury podmiotowej i przestrzennej[5].

Ważna rolę w rozwoju handlu detalicznego w Polsce odgrywają bezpośrednie inwestycje zagraniczne, które od 1994 roku wyniosły łącznie około 15 mld dolarów. Inwestycje w handel spowodowały również zmiany w zachowaniach klientów, którzy stali się bardziej wymagający w odniesieniu do oferowanych produktów. Zgodnie z danymi zawartymi w raporcie „How Global is the Business of Retail?" („Globalne aspekty rynku powierzchni handlowych") przygotowanym przez CB Richard Ellis w 2010 roku, Polska była jedynym krajem w Europie, który uchronił się przed skutkami recesji i pozostał obszarem bardzo atrakcyjnym dla międzynarodowych sieci handlowych. Zgodnie z danymi na polskim rynku działa 32% wszystkich ankietowanych najważniejszych międzynarodowych sieci handlowych. Można oczekiwać, że wraz ze wzrostem PKB, Polska nadal będzie jednym z głównych kierunków ekspansji w Europie Środkowo-Wschodniej.

---

[4] D. Woźny, *Identyfikacja czynników wpływających na wybór wielkopowierzchniowych placówek handlu detalicznego jako miejsca dokonywania zakupów*, „Świat Marketingu", http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=03&id_numer=693206 (20.02.2013); T. Kaczmarek, *Struktura przestrzenna handlu detalicznego. Od skali globalnej do lokalnej*, Bogucki Wyd. Naukowe, Poznań 2010, s. 120–162.

[5] K. Bilińska-Reformat, B. Reformat, *Influence of foreign direct investment on the market behaviour of trade entities in Poland*, „Journal of Economics & Management", Vol. 6, Katowice 2009, s. 21–47.

Współczesny handel detaliczny jest działalnością o coraz większym znaczeniu dla rozwoju miast i regionów. Handel detaliczny związany z funkcjonowaniem licznych sieci tworzy duży rynek pracy, organizuje przestrzeń miejską oraz kreuje nowego typu relacje społeczne (np. takimi ważnymi relacjami są relacje z dostawcami lokalnymi). Na polskim rynku działają największe europejskie sieci handlu detalicznego. Ze względu na ich charakter (wielkość powierzchni sprzedażowej, lokalizację, zakres oferowanego asortymentu) można je podzielić na trzy grupy:

1. Sieci hipermarketów – do tej grupy można zaliczyć następujące podmioty: Auchan (Grupa Auchan), Carrefour, Real (Grupa Metro), Tesco Polska, Kaufland (Kaufland Markety), E. Leclerc (grupa E. Leclerc).
2. Sieci supermarketów: Tesco Polska, E. Leclerc, Carrefour Market, Simply Market (dawniejsza Elea, właściciel Auchan, przejęło również sieć Billa), Savia Tesco.
3. Sieci dyskontowe: Biedronka (Jeronimo Martens – Portugalia), Lidl, Netto (sieć duńska), Aldi (sieć niemiecka).

W związku z funkcjonowaniem sieci detalicznych w skali międzynarodowej i globalnej niewątpliwie do czynników wpływających na ich funkcjonowanie można zaliczyć czynniki globalne odnoszące się do sytuacji kryzysowej, trendów związanych z konsumpcją, zmian dotyczących sposobów dokonywania zakupów (w tym szczególnie rozwoju sprzedaży przez internet), przenikania wzorców zachowań itp. To gospodarstwa domowe stanowią główny punkt odniesienia działalności sieci detalicznych, dlatego konieczne jest pozyskiwanie informacji o zachowaniach klientów w warunkach kryzysowych. Kryzys gospodarczy, który rozpoczął się na szeroką skalę w 2007 roku w Stanach Zjednoczonych spowodował zmiany w zachowaniach klientów[6]. Zgodnie z poglądami prezentowanymi przez licznych autorów, konsumenci pod wpływem stresu wynikającego z lęku o swój byt, są przede wszystkim zainteresowani korzyściami związanymi z niższymi kosztami dokonywania zakupów, minimalizowaniem ryzyka zakupowego oraz uzyskiwaniem „twardych" widocznych korzyści zakupowych[7]. Chęć inwestowania bardzo szybko spada, zaś uwidaczniają się skłonności do oszczędzania.

[6] Szerzej na temat źródeł kryzysu: ec.europa.eu/internal_market/finservices-etail/docs/finfocus/finfocus5/finfocus5_pl.pdf (20.02.2013).

[7] Szerzej na temat zachowań klientów w warunkach kryzysu: S. Hermann, *The crisis and customer behavior: eight quick solutions*, „Journal of Customer Behavior" 2009, Vol. 8, Iss. 2, s. 177–186.

P. Flatter i W. Willmott zidentyfikowali cztery główne tendencje w zachowaniach klientów w czasie kryzysu gospodarczego:

- zapotrzebowanie na prostotę (konsumenci w obawie przed ryzykiem poszukują prostych, wartościowych ofert),
- oczekiwanie na etyczne prowadzenie biznesu przez firmy (w czasach kryzysu konsumenci oczekują ukarania winnych, działających nieetycznie firm, ta tendencja jest mniej widoczna w czasach prosperity),
- oszczędzanie (podczas kryzysu oszczędzanie staje się modne i w dobrym tonie),
- tendencja do „przeskakiwania" z jednej oferty na drugą (w czasach kryzysu oszczędzanie staje się na tyle modne, że klienci stają się coraz mniej lojalni w stosunku do dotychczas kupowanych marek, również firm)[8].

Coraz większa liczba konsumentów staje się orędownikami tzw. smart shopping, który polega na tym, by w racjonalny sposób dokonywać zakupów zgodnie z zasadą „nie przepłacać". W Polsce już czterech na dziesięciu Polaków stosuje wybrane sposoby na oszczędzanie podczas zakupów. Charakteryzując grupę osób kupujących racjonalnie można stwierdzić, że są to osoby zamożne i wykształcone. W grupie klientów wrażliwych na cenę można również wyodrębnić tzw. ekonomicznego klienta (*budget shopper*) zainteresowanego jedynie niską ceną dokonywanego zakupu. Z obserwacji polskiego rynku detalicznego wynika, że w ostatnim czasie właśnie te grupy klientów zwróciły się w kierunku sieci dyskontowych. Najsprytniejszymi osobami robiącymi zakupy najwyższej jakości produktów w najniższej cenie okazują się kobiety do czterdziestego roku życia, co wykazały wyniki badań Pentora[9].

Uwarunkowania lokalne działalności sieci handlowych w Polsce

Oprócz czynników globalnych na funkcjonowanie sieci detalicznych wpływ mają uwarunkowania lokalne, związane z takim czynnikami jak: kondycja oraz uwarunkowania polskiej gospodarki, czyli i kondycja polskich przedsiębiorstw oraz gospodarstw domowych. Ekspansja europejskich sieci handlowych wpłynęła w dużym stopniu na tempo i kierunek zmian zachodzących w polskim handlu, które zdeterminowała ponadto struktura demograficzna Polski. Obecnie około 38 milionów Polaków mieszka w blisko 54,5 tys. miejscowościach, spo-

[8] P. Flatters, W. Willmott, *Understanding the post – recession consumer*, „Havard Business Reviev" 2009, Vol. 7, Iss. 7/8, s. 106–112.

[9] *Polacy dobrze sytuowani i wykształceni wiedzą jak oszczędzać na zakupach i robią to chętniej od swoich mniej zamożnych rodaków*, www.media.wp.pl/kat,1022939,wid,9288453 (10.01.2013).

śród których zaledwie 600 stanowią miasta o populacji przekraczającej 5 tys. mieszkańców. Stanowią one obszary, w których rozwijają się Nowoczesne Kanały Dystrybucji (NKD). W miejscowościach nieprzekraczających 5 tys. mieszkańców dominuje z kolei handel tradycyjny, zaś około 25% wszystkich sklepów ogólnospożywczych zlokalizowanych jest na wsi[10].

Do Polski pierwsze efekty kryzysu dotarły w 2009 roku. Pierwszym symptomem jego pojawienia był wzrost liczby ogłoszonych upadłości przedsiębiorstw i tym samym wzrost bezrobocia. Wzrost bezrobocia ma przełożenie na zachowania nabywcze konsumentów oraz w konsekwencji na działania strategiczne podejmowane przez sieci handlu detalicznego. Według badań prowadzonych przez CBOS kryzys stał się bardziej odczuwalny dla Polaków w 2009 roku. W listopadzie 2008 roku oraz w lutym 2009 roku zadano respondentom to samo pytanie: „Czy ich zdaniem kryzys gospodarczy ma wpływ na ich gospodarstwo domowe?". Rozbieżność pomiędzy odpowiedziami była zaskakująco duża. W ostatnim kwartale 2008 roku jedynie 18% respondentów uznało, że kryzys gospodarczy ma wpływ na ich życie, 2/3 badanych uznało, że nie ma mowy o jakimkolwiek wpływie. Już trzy miesiące później proporcje zmieniły się diametralnie – osób uważających, że kryzys światowy ma wpływ na ich gospodarstwo domowe było tyle samo, ile tych, które uważały przeciwnie. Procent ten wyniósł 48[11]. Rozbieżność w odpowiedziach respondentów może świadczyć o opóźnieniu w czasie odczuwania skutków kryzysu. Rynek FMCG w Polsce, pomimo nadejścia światowego kryzysu, jest w ciągłej fazie wzrostu. Warto również dodać, że działania sieci handlowych uwarunkowane są upodobaniami klientów w zakresie konkretnych asortymentów (np. przywiązaniem Polaków do polskich produktów), specyfiką dokonywania zakupów (częstotliwość większa niż w przypadku innych nacji, chętniej dokonywane są zakupy w pobliżu miejsca zamieszkania) itp. Z obserwacji sieci handlowych wynika, że zaznaczają one w swoich kampaniach reklamowych fakt sąsiedzkiego ulokowania oraz polskie pochodzenie sprzedawanych produktów[12]. Reasumując można stwierdzić, że działania sieci handlowych uwarunkowane są ogólną kondycją zarówno globalnej, jak i lokalnej gospodarki.

[10] *Rozwój handlu w Polsce*, opracowanie pod kierunkiem G. Ejcharta, Centrum im. A. Smitha, Warszawa, lipiec 2007, s. 8.

[11] *Reakcje na kryzys gospodarczy*, Komunikat z badań CBOS, Warszawa, luty 2009, s. 1.

[12] Wspomniane elementy zaznacza w swoich kampaniach reklamowych np. sieć Biedronka, będąca największym detalistą pod względem posiadanych udziałów w rynku.

Wpływ czynników globalnych i lokalnych na zachowania klientów sieci detalicznych świetle badań empirycznych

W 2012 roku autorka przeprowadziła badania bezpośrednie klientów indywidualnych sieci handlu detalicznego funkcjonujących w Polsce. Celem badań było uzyskanie odpowiedzi, w jakim zakresie uwarunkowania globalne oraz lokalne wpływają na zachowania klientów na rynku artykułów FMCG. Biorąc pod uwagę fakt aktywnego zaangażowania sieci handlowych w działania marketingowe przyjęto, że właśnie wiedza na temat potrzeb i zachowań klientów indywidualnych jest ważnym czynnikiem pobudzającym te sieci do rozwoju aktywności marketingowej. Badania przeprowadzano z użyciem dwóch metod: badań bezpośrednich klientów indywidualnych oraz metody obserwacji wybranych praktyk stosowanych przez sieci handlowe. Jak wspominano, założono przy tym, że sieci handlu detalicznego pozyskują wiedzę o klientach, która jest podstawą kreowania dla nich oferty handlowej. Badania pierwotne zrealizowano w formie ankiety internetowej, w której narzędziem był kwestionariusz ankiety[13]. W kwestionariuszu znalazło się 29 pytań merytorycznych oraz pięć pytań metryczkowych. Pytania odnosiły się do czynników globalnych oraz lokalnych. Badania przeprowadzono wśród konsumentów korzystających z sieci handlowych w okresie 05.11.–12.12.2012. W badaniu udział wzięło 1591 respondentów, większość stanowiły kobiety (co zresztą odpowiada profilowi konsumenta dokonującego zakupów w placówkach detalicznych). Były one realizowane we wszystkich województwach.

Analizując częstotliwość zakupu produktów żywnościowych wykazano, że największy odsetek respondentów zaopatruje się w tego rodzaju artykuły w Biedronce (65,56%), Lidlu (41,42%), Tesco (31,55%) oraz sieci Carrefour (30,11%). Najmniejszą popularnością cieszą się natomiast elDe (0,50%), Spar (0,82%), Milea (1,01%) oraz Chata Polska (1,07%). Można zatem stwierdzić, że wśród najbardziej popularnych miejsc zakupowych znajdują się sieci dyskontowe. Ciekawe jest to, że również zakupów chemii gospodarczej klienci najchętniej dokonują w tych sieciach. Najczęściej wybierane są następujące sieci: Biedronka (39,97%), Tesco (25,52%), Lidl (24,89%) i Carrefour (24,39%). Najmniej popularne są natomiast Spar (0,13%), elDe (0,19%), Milea (0,25%) i Groszek (0,44%). Do najczęściej wybieranych placówek handlowych, w których respondenci zaopatrywali się zarówno w artykuły żywnościowe, jak i chemii gospodarczej należy zaliczyć takie sieci jak Biedronka (38,21%), Lidl

[13] *Badania rynku. Metody, zastosowania*, red. Z. Kędzior, PWE, Warszawa 2005, s. 89.

(22,19%), Tesco (21,62%) oraz Carrefour (20,24%). Natomiast najmniejszą popularnością cieszyły się takie placówki jak elDe (0,00%), Spar (0,00%), Milea (0,19%) i Groszek (0,31%). Można zatem stwierdzić, że najchętniej wybieranymi sieciami są sieci zagraniczne funkcjonujące w formacie dyskontów.

Kolejny poruszany w badaniach problem dotyczył określenia najbardziej preferowanej sieci detalicznej. Respondentów zapytano o to, z jakiej sieci najchętniej korzystaliby, gdyby musieli ograniczyć swój wybór do jednej (chodziło o zakupy zarówno żywności, jak i chemii gospodarczej). W badanej grupie respondentów, analizując najbardziej preferowaną (spośród wszystkich wyszczególnionych) placówkę handlową, w której dokonuje się zakupów artykułów żywnościowych i chemii gospodarczej, ankietowani wskazali przede wszystkim sklepy Biedronka (26,08%), Lidl (12,32%), Tesco (9,68%) i Carrefour (7,17%). Natomiast najmniej popularne są Sieć 34 (0,13%), Spar (0,13%), Milea (0,19%) i Chata Polska (0,25%). Wyniki wskazują na wysoką efektywność realizowanych strategii marketingowych przez wymienione sieci. Warto zwrócić uwagę na bardzo dużą liczbę wskazań respondentów na Biedronkę.

W następnej kolejności próbowano rozstrzygnąć, jakie czynniki determinują popularność wskazanych sieci. Wzięto przy tym pod uwagę czynniki związane z uwarunkowaniami globalnymi i lokalnymi, co zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1

Wybrane determinanty wyboru placówki handlowej przez klientów (N = 1591)

Determinanty wyboru placówki handlowej	Liczba wskazań	Odsetek
Szeroka oferta asortymentowa	1036	65,12
Produkty modne, globalne (tzw. cool, trendy)	168	10,56
Kategorie produktów dla najuboższych	246	15,46
Akcje pozwalające na tańsze zakupy, np. szczęśliwe środy w Real, zniżki dla emerytów	228	14,33
Ogólnoświatowe akcje na rzecz idei wyższych, np. ochrona środowiska naturalnego	93	5,85
Nowoczesny, światowy wygląd (ekspozycja towarów, wyposażenie sklepu, atmosfera)	196	12,32
Konkurencyjna oferta cenowa	1085	68,20
Możliwości zwrotu produktu	162	10,18
Programy lojalnościowe (np. karty lojalnościowe)	196	12,32
Możliwość płatności kartą kredytową	526	33,06
Możliwość zakupienia towarów polskich producentów	579	36,39
Szeroki wybór polskich marek	457	28,72
Najtańsza oferta w najbliższej okolicy	901	56,63

Oferta pracy dla społeczności lokalnej	158	9,93
Wsparcie rozwoju przedsiębiorczości lokalnej	66	4,15
Przejrzysta oferta na tle ofert konkurencyjnych (porównanie cenowe tzw. koszyka zakupowego)	376	23,63
Dobra lokalizacja	1106	69,52
Spełnienie oczekiwań pod względem rozwiązań technicznych (np. znajduje się nowoczesny parking)	388	24,39
Możliwość płacenia kartą lub w pobliżu znajduje się bankomat, wózki są wygodne, są kasy samoobsługowe itp.	742	46,64
Stale rozszerzana oferta, dostosowywana do potrzeb	603	37,90
Zmieniana jest powierzchnia sprzedażowa tak, by sklep wyglądał bardziej nowocześnie	271	17,03
Zachowanie pracowników odpowiada moim oczekiwaniom, mam wrażenie, że są oni przeszkoleni	411	25,83
Sposób organizacji procesu sprzedażowego odpowiada moim potrzebom	373	23,44
Możliwość zapoznania się z ofertą przez internet	202	12,70
Wprowadzenie kategorii produktów mało znanych w moim środowisku	300	18,86

Źródło: opracowanie własne.

Analizując determinanty wyboru placówki handlowej, którymi respondenci kierują się przy wyborze miejsca zakupu artykułów żywnościowych lub chemii gospodarczej, najistotniejszymi okazują się dobra lokalizacja (69,52%), konkurencyjna oferta cenowa (68,2%), szeroka oferta asortymentowa (65,12%) oraz najtańsza oferta w najbliższej okolicy (56,63%). Najmniej istotne okazują się możliwość zakupów na raty (1,51%), możliwość wzięcia udziału w ciekawych imprezach integrujących lokalną społeczność (3,46%), wsparcie rozwoju przedsiębiorczości lokalnej (4,15%) oraz ogólnoświatowe akcje na rzecz idei wyższych (5,85%). Warto jednak przyjrzeć się innym wskazywanym czynnikom determinującym wybór. Wśród nich znalazły się takie jak: możliwość płacenia kartą (co świadczy o globalizacji procesów sprzedażowych związanych z rozwojem technologicznym, ale również z tendencjami w zachowaniach nabywców), możliwość zakupu polskich marek (czynnik wyraźnie lokalny, który inspiruje sieci do podejmowania współpracy z lokalnymi dostawcami), stale rozszerzana oferta sprzedażowa, sposób organizacji procesu sprzedaży, zachowania pracowników obsługi.

Kolejny badany problem dotyczył wpływu kryzysu na sytuację materialną klientów. Wyniki analizy wskazują, że największy odsetek w grupie respondentów stanowią osoby oceniające swoją sytuację materialną jako nie ulegającą zmianie w latach 2008–2012 (32,8%) lub jako nieznacznie lepszą (26,95%).

Niespełna 9% ankietowanych uważa, że ich sytuacja materialna we wskazanym okresie uległa znacznemu pogorszeniu, 17,36 % uważa, że ich sytuacja materialna nieznacznie się pogorszyła. Natomiast znaczną poprawę wskazuje 14,24% ankietowanych. Należy zauważyć, że zasadniczo wyniki ankiety są optymistyczne, chociaż ponad ¼ respondentów zanotowała pogorszenie sytuacji materialnej.

Konsekwencją sytuacji materialnej jest sposób dokonywania zakupów, czyli np. zmiana artykułów droższych na tańsze, rezygnacja z pewnych kategorii produktów itp. Biorąc pod uwagę istotny wpływ sytuacji kryzysowej na sposób dokonywania zakupów żywnościowych, to w opinii respondentów wpływ ten przejawia się w wyborze produktów tańszych, substytucyjnych, zakupu artykułów w sposób przemyślany, artykułów niezbędnych (pojawia się tu kategoria konsumentów określanych jako „smart i badget"). Istotnym czynnikiem są wydatki respondentów oraz poziom ich dochodów. Respondenci częściej decydują się na zakupy w sklepach dyskontowych, takich jak Biedronka czy Lidl, wybierając produkty tańsze, ale równie dobrej jakości.

W dalszej kolejności rozpatrywano problem zaspokajania potrzeb klientów związanych w wygodą dokonywania zakupów. W tym celu zapytano respondentów, jaki typ sklepu uważają za najbardziej wygodny/przyjazny. W badanej grupie respondentów największą popularnością cieszą się sklepy dyskontowe (45,45%) oraz centra handlowe z hipermarketami (28,13%). Najmniejszą popularność mają zaś targowiska (2,74%) oraz polskie sieci handlowe (3,18%). Badany problem uzupełniono o kwestie związane z prognozowaniem popularności poszczególnych formatów sprzedażowych w przyszłości. Zdaniem zdecydowanej większości respondentów (73,1%) największą popularnością w przyszłości będą cieszyć się sklepy dyskontowe oraz centra handlowe z hipermarketami (41,86%). Najmniejszą popularnością, według ankietowanych, będą cieszyć się targowiska (5,66%) oraz małe sklepy osiedlowe (7,1%).

Wybrane działania strategiczne sieci handlu detalicznego

Niewątpliwie sieci handlu detalicznego w swoich działaniach strategicznych zdeterminowane są potrzebami klientów rynków docelowych oraz działaniami konkurencji. Głównymi obszarami tych działań są starannie zaplanowane strategie oddziaływania na klientów, strategie konkurencji oraz strategie współdziałania z dostawcami. W zakresie oddziaływania na klientów wykorzystywana jest wiedza o ich preferencjach i zachowaniach rynkowych. Z zaprezentowanych badań wynika, że polscy konsumenci szczególną uwagę

zwracają na szerokość asortymentu, poziom stosowanych cen oraz lokalizację. Działaniami stanowiącymi odpowiedź na te potrzeby jest wprowadzanie do asortymentu sieci handlowych produktów sygnowanych marką stworzoną specjalnie dla danej sieci. Produkty takie zazwyczaj oferują podobną jakość do produktów znanych marek, lecz oferowane są w niższych cenach. Dzieje się tak, ponieważ na cenie produktu nie ciążą koszty budowania marki, które są ponoszone przez pozostałych producentów. Często produkty sygnowane marką własną sklepu są wytwarzane w tych samych zakładach, co produkty firmowane znanym logo. W tabeli 2 przedstawiono przykłady takich marek.

Tabela 2

Przykłady marek własnych sieci handlowych

Nazwa sieci	Marka
Auchan	– „Marka podniesionego kciuka" to starannie dobrane produkty o satysfakcjonującej jakości i najniższej cenie w swojej rodzinie produktów. To marka ciesząca się popularnością i zaufaniem wśród klientów Auchan. – Marka z logo Auchan, to artykuły o jakości lidera lub wyższej odpowiadające na nowe potrzeby klienta. To produkty o wysokiej jakości i w przystępnej cenie.
Carrefour	Produkt Carrefour
E. Leclerc	– „Wiodąca marka" – starannie wyselekcjonowane produkty importowane oraz pochodzące od rodzimych przedsiębiorców, przygotowane na bazie tradycyjnych receptur. Wiodąca marka to artykuły spożywcze, świeże i mrożone, napoje, alkohole, kosmetyki, chemia gospodarcza, a także artykuły gospodarstwa domowego. – Marka ECO+ to marka, do której należy ponad 600 artykułów satysfakcjonującej jakości oraz w stale niskich cenach.
Kaufland	K-Classic
Real	– Real Quality – produkty tej marki pochodzą od najlepszych dostawców, powstają w oparciu o sprawdzone receptury, z wyselekcjonowanych składników. – TiP to produkty spożywcze, drogeryjne i przemysłowe dające gwarancję najniższej ceny.
Tesco	– Tesco Value – najniższe ceny dzięki utrzymaniu ich skali sprzedaży bez pośredników. – Produkty Tesco: Tesco Finest – wykwintne produkty z klasą, będące kwintesencją dobrego smaku i gwarancją najwyższej jakości, All About Beauty – kosmetyki, F & F – odzież, F & F Home, Milk Land – przetwory mleczne, Organic – żywność ekologiczna, Parioli – żywność pochodząca z Włoch, Polskie Wędliny, Technika – artykuły RTV.

Źródło: opracowanie własne.

Warto podkreślić, że w swojej polityce w zakresie marek własnych sieci decydują się na współpracę z polskimi dostawcami. Współpraca z polskimi dostawcami stanowi również element marketingu relacyjnego, który eksponowany jest we wszelkich działaniach wizerunkowych (te związane są często z wdrażaniem koncepcji CSR, tzw. społecznej odpowiedzialności biznesu przez sieci detaliczne)[14].

Aby przywiązać klientów, sieci handlu detalicznego stosują w swoich działaniach programy lojalnościowe. Przykładem popularnego rodzaju programu lojalnościowego jest premiowanie każdego zakupu punktami (proporcjonalnie do wydanej kwoty), które klient może następnie wymienić na nagrody. Jak potwierdzają badania, programy lojalnościowe są efektywne i mają realny wpływ na sprzedaż, a ponad połowa Polaków przyznaje, że bierze udział przynajmniej w jednym programie lojalnościowym lub ma kartę stałego klienta. Sieci handlowe prowadzą następujące programy lojalnościowe m.in. „Skarbonka" – sieć Auchan, „Rodzinka" sieć Carrefour, „PayBack" – program prowadzony przez wiele podmiotów, m.in. przez Real, Clubcard przez sieć Tesco. Programy lojalnościowe kreują dodatkową korzyść dla sieci. Umożliwiają identyfikację klientów, poznanie ich przyzwyczajeń i najczęstszych zakupów. Dzięki temu sieci uzyskują wiedzę na temat swoich klientów, programy te stanowią element badań rynkowych. Dzięki tym programom są w stanie prowadzić mocno zindywidualizowane akcje promocyjne skierowane do konkretnych segmentów klientów.

Popularność placówek sprzedażowych w Polsce się zmienia. Pod wpływem uwarunkowań globalnych i lokalnych, a także konkurencyjnych, coraz bardziej popularne w Polsce są sieci dyskontowe. W tabeli 3 przedstawiono zmiany liczby formatów sprzedażowych w latach 2006–2010. Wynika z niej, że na rynku polskim systematycznie rośnie liczba placówek dyskontowych, zaś ich przyrost jest zdecydowanie bardziej dynamiczny niż supermarketów i hipermarketów. Analizując profil dyskontów funkcjonujących w Polsce zauważa się odchodzenie od konkurowania jedynie ceną, co związane jest z dialektycznym procesem rozwoju handlu.

[14] Szerzej na temat współpracy z dostawcami: K. Bilińska-Reformat, *Marketing zakupu jako źródło przewagi konkurenyjnej sieciowych organizacji handlu detalicznego w Polsce*, w: *Orientacja rynkowa we współczesnym handlu detalicznym*, red. B. Borusiak, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2011, s. 237–247.

Tabela 3

Liczba nowoczesnych placówek sprzedaży (hipermarketów, supermarketów oraz dyskontów) w Polsce w latach 2006–2010

Rok / NKD	2006	2007	2008	2009	2010	2015 prognoza
Hipermarkety	222	245	267	282	290	330
Supermarkety	1816	2186	2303	2424	2600	3700
Dyskonty	1383	1528	1756	1948	2140	3000

Źródło: opracowano na podstawie RolandBerger Strategy Consultant Report, Retailer of the Year 2011.

Strategia rozwoju produktu polega na pełnej modernizacji dotychczasowych placówek handlowych. Dokonywana jest przebudowa oferowanej gamy produktów oraz modernizacji samej formuły placówki dyskontowej. Wykorzystanie walki cenowej w handlu detalicznym daje ograniczone możliwości zatrzymania klientów i pozyskania nowych. Menedżerowie stawiają na podnoszenie jakości obsługi, zwiększanie wizualnej atrakcyjności sklepów, rozszerzanie asortymentu oraz zasięgu terytorialnego sieci. Pomimo że dla wielu klientów cena stanowi podstawowy element decydujący o zakupie, to jednak wymagania klientów rosną. Większego znaczenia nabiera, obok aspektu funkcjonalnego, aspekt estetyczny. Obserwując zmiany zachodzące w sieciach detalicznych można mówić o występowaniu na szeroką skalę zjawisku tzw. remodelingu, czyli zmiany aranżacji powierzchni sklepowej[15].

Podsumowanie

Sieci handlu detalicznego działające w Polsce prowadzą intensywną walkę o klienta. Mają na to wpływ liczne czynniki, do których można zaliczyć czynniki globalne (w tym szczególnie kryzys gospodarczy) oraz czynniki lokalne. Aktywność marketingowa sieci doprowadza do wzrostu konkurencji w handlu oraz powoduje wzrost wymagań konsumentów. Sieci handlowe gromadzą wiedzę na temat potrzeb klientów, co przejawia się w rozszerzaniu oferty produktowej, wprowadzaniu marek rodzimych producentów, tworzeniu ofert dopasowanych do konkretnych segmentów rynku. Na podstawie analizy zmian w formatach sprzedażowych można stwierdzić, że najbardziej dynamicznie rozwijają się sklepy dyskontowe. Sieci te prowadzą zaostrzoną walkę konkurencyjną o klientów, wprowadzają nowoczesne rozwiązania z zakresu komponowania

[15] K. Bilińska-Reformat, B. Reformat, *Marketing sieciowych organizacji handlowych w kształtowaniu i promocji ofert sprzedażowych dla konsumenta*, w: *Marketing produktów systemowych*, red. L. Żabiński, PWE, Warszawa 2012, s. 152–159.

powierzchni sprzedażowej, urozmaicają swoją ofertę asortymentową wzbogacając ją o artykuły przemysłowe.

Klienci niezmiennie deklarują chęć kupowania w takich sieciach, jak Tesco, Carrefour, Auchan, będących liderami w swoim segmencie. Sieci detaliczne (hipermarketów) zaczynają rozwijać nowe formaty sklepowe pozwalające na ekspansję w obrębie mniejszych miejscowości oraz osiedli, by podjąć walkę konkurencyjną z sieciami dyskontowymi. Klienci sieci handlowych są coraz lepiej wyedukowani, porównują oferty sklepów oraz nadążają za globalnymi trendami. Poszukiwanie produktów dobrej jakości za rozsądne ceny (tzw. smart shopping) jest przejawem wzrostu świadomości klientów. Wzrost wiedzy klientów wymusza na sieciach handlowych szeroko rozumiana aktywność w zakresie otoczenia. Dla klientów istotne znaczenie oprócz oczywistych czynników decydujących o ich wyborze mają takie kwestie, jak dostępność polskich marek, przyjazna obsługa, wygodny parking, możliwość zapłacenia karta kredytową.

INFLUENCE OF GLOBAL AND LOCAL FACTORS ON STRATEGIC BEHAVIOUR OF RETAIL CHAINS

Summary

Activity of retail chains is determined by many environmental factors. In the paper following assumptions were made: the most important factors influencing retail chains activity are global factors (mainly connected with global crisis, new consumption trends, changes in customer behavior in buying decisions, also on-line buying) and local factors connected with the economic condition of local markets and requirements of these markets represented by local customers needs. The aim of the paper was to identify influence of discussed factors on strategic behavior of retail chain as well as describing strategic actions used by retail chains functioning in Poland. In the paper the empirical research that was conducted by the author was presented.

Keywords : retail chains, environment, global factors, local factors

Translated by Katarzyna Bilińska-Reformat

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

ANNA DĄBROWSKA[1]
MIROSŁAWA JANOŚ-KRESŁO[2]
Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur w Warszawie

MARKETING USŁUG A PRAWA KONSUMENTÓW

Streszczenie

Mówiąc o marketingu usług zwykle zainteresowania badaczy koncentrują się na instrumentach marketingu mix czy strategiach. Zdaniem autorek, marketing pojmowany jako proces zarządczy i społeczny daje możliwość poszukiwania związku z prawami konsumentów. Jest to tym bardziej zasadne, że usługi cechuje niematerialność, która wywiera wpływ na kontakty między usługobiorcą i usługodawcą. Coraz częściej odbiorcą usług są konsumenci czyli klienci indywidualni.

Słowa kluczowe: usługi, marketing, prawa konsumentów

Wprowadzenie

Przyjmując za Ph. Kotlerem, że marketing „jest to proces społeczny i zarządczy, dzięki któremu jednostki i grupy, uzyskują to, czego potrzebują i pragną, przez tworzenie oraz wzajemną wymianę produktów oraz wartości”[3], to wartości powinny dać konsumentowi korzyści funkcjonalne i emocjonalne oraz powinny one być wyższe niż koszty, na które składają się: czas, pieniądze, emocje, wysiłek fizyczny. Z perspektywy zorientowanej na wartości, marketing usług obejmuje wszystkie działania skierowane na klienta, które pomagają tworzyć wartość[4]. Firmy kreują wartość dla klientów przez oferowanie różnego

[1] annadabrowska1@wp.pl.
[2] mirkajk@interia.pl.
[3] Ph. Kotler, *Marketing*, Rebis, Warszawa 2012, s. 8.
[4] M. Bruhn, D. Georgi, *Services marketing. managing the services value chain*, Publisher: Harlow, Financial Times, Prentice Hall 2006, Chapter 1.

rodzaju usług zaspokajających potrzeby konsumentów, prezentują swoje możliwości i dostarczają usługi w sposób najlepiej odpowiadający konsumentom po akceptowanej przez nich cenie. Wartością otrzymywaną od klientów są zaś głównie pieniądze wpływające za dokonany zakup i korzystanie z usług[5]. Jednocześnie należy zauważyć, że w ostatnich latach, szczególnie w czasach kryzysu, zatrzymanie klienta, czy to indywidualnego czy instytucjonalnego, staje się coraz trudniejsze, podobnie jak utrzymanie wielkości popytu.

W niniejszym artykule odniesiono się do marketingu usług w kontekście praw, jakie przysługują konsumentom. W części empirycznej wykorzystano wybrane wyniki badań (ilościowego i jakościowego) przeprowadzonych na potrzeby realizacji projektu badawczego „Ochrona i edukacja konsumentów na wybranych rynkach usług"[6].

Usługi jako przedmiot działań marketingowych

Współczesny człowiek, jak powiedział słusznie prof. Kazimierz Rogoziński żyje w sieci usługowych relacji. Oznacza to, że usługi spełniają coraz ważniejszą rolę w życiu konsumentów, a zatem są produktem, po który konsument sięga coraz częściej. Wynika to z faktu, że usługi stały się nieodzownym elementem naszego codziennego życia w ramach gospodarstwa domowego, budowania kapitału wiedzy, pracy, spędzania czasu wolnego. Można powiedzieć, że usługi[7]:

- stały się nieodzownym dodatkiem do większości towarów konsumpcyjnych,
- pozwalają funkcjonować gospodarstwu domowemu i jego członkom (np. konieczność korzystania z nośników energii, usług komunalnych, wynajmu mieszkań, usług handlowych),
- pozwalają korzystać z osiągnięć cywilizacyjnych (np. usługi teleinformatyczne, komunikacji, e-usługi),
- wzbogacają osobowość człowieka i tworzą kapitał ludzki, społeczeństwo wiedzy (np. usługi edukacji, ochrony zdrowia, kultury, turystyki),

[5] Ch. Lovelock, *Services marketing. People, technology, strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2001, s. 19.

[6] Projekt finansowany był ze środków NCN, realizowany w Instytucie Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur w latach 2011–2012. Kierownikiem projektu była Anna Dąbrowska.

[7] A. Dąbrowska, *Rozwój rynku usług w Polsce – uwarunkowania i perspektywy*, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2008.

- są elementem czasu wolnego, decydując np. o jakości jego zagospodarowania (np. usługi turystyczno-rekreacyjne, kultury, edukacyjne, gastronomiczne, usługi prowadzenia gospodarstwa domowego),
- pozwalają zabezpieczać szeroko pojęte finanse gospodarstw domowych (np. usługi ubezpieczeniowe, bankowe, maklerskie).

Zarządzanie marketingiem, jak mówi Ph. Kotler, jest sztuką i nauką wyboru rynków docelowych oraz pozyskiwania i powiększania grupy nabywców poprzez kreowanie wartości, jej dostarczanie i informowanie o niej[8]. Społeczny aspekt marketingu autor ten wyraził słowami: „(…) zadanie organizacji polega na określeniu potrzeb, wymagań i interesów rynków docelowych oraz dostarczaniu pożądanego zadowolenia w sposób bardziej efektywny i wydajny niż konkurenci, przy jednoczesnym dążeniu do podnoszenia poziomu dobrobytu pojedynczego konsumenta i społeczeństwa"[9].

Konsumenci mają obecnie do dyspozycji coraz bogatszą i bardziej zróżnicowaną ofertę usług, co sprzyja ujawnianiu się prawdziwych preferencji konsumpcyjnych i dokonywaniu swobodnych (lub swobodniejszych) wyborów. Rynek stwarza ponadto warunki dla bardziej przemyślanych decyzji zakupowych, opartych na informacjach pochodzących z różnych źródeł, w tym internetu. Konsumenci mają zatem z jednej strony potencjalną możliwość osiągnięcia pożądanego zadowolenia, satysfakcji, z drugiej strony podnoszenia poziomu dobrobytu.

Zwiększenie dobrobytu konsumentów w odniesieniu do cen, produktu, jakości, różnorodności, przystępności oraz bezpieczeństwa towarów i usług jest także jednym z zadań polityki konsumenckiej Unii Europejskiej przyjętej do realizacji w latach 2007–2013[10] i dalszych. Dobrobyt konsumentów leży w centrum dobrze funkcjonujących rynków. Konsumenci potrzebują prawdziwych wyborów, rzetelnych informacji oraz zaufania.

Jak nakazuje współczesny marketing, warunkiem osiągnięcia sukcesu na rynku przez firmy i organizacje jest rozpoczynanie wszelkich działań od rozpoznania potrzeb i pragnień konsumentów wraz z rozpoznaniem ich źródeł tkwiących w fizycznym i psychologicznym organizmie jednostki oraz w jej społecznym otoczeniu. Zrozumienie zachowań konsumentów oraz motywów, którymi się kierują podejmując decyzję zakupu towarów lub skorzystania z usług sta-

[8] Ph. Kotler, *Marketing*, Rebis…, s. 8.
[9] Ph. Kotler, *Marketing*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 26.
[10] *Strategia polityki konsumenckiej UE na lata 2007–2013. Wzmocnienie pozycji konsumentów, polepszenie ich dobrobytu oraz zapewnienie ich skutecznej ochrony*, KOM (2007) 99, Dyrekcja Generalna ds. Zdrowia i Ochrony Konsumentów KE, Wspólnoty Europejskie 2007, s. 13.

nowi przedmiot zainteresowania badań marketingowych. Badacze starają się, poznać i zrozumieć konsumenta – jego sytuację demograficzną, ekonomiczną, społeczną, kulturową, reakcję na działania marketingowe. Podejmowane działania mają na celu bardziej aktywne pobudzanie popytu, kreowanie nowych potrzeb oraz doskonalszych sposobów ich zaspokajania[11].

Konsumentowi, który korzysta z usług nie chodzi tylko o zaspokojenie potrzeby, ale o takie jej zaspokojenie, które przyniesie mu maksimum satysfakcji z dokonanego wyboru. Satysfakcja, jak często się podkreśla, jest jedyną prawdziwą wartością, jaką musi zapewnić zarówno usługa traktowana jako produkt, cena, dystrybucja czy promocja. Kreowanie satysfakcji konsumenta i maksymalizowanie użyteczności jest w istocie podstawowym celem działalności marketingowej.

Firmy usługowe mówią konsumentowi: damy ci produkt usługowy jakiego potrzebujesz, jakiego pragniesz, zrobimy to za ciebie, bowiem dla wielu usług substytutem jest samoobsługa lub dobro materialne. Przekonują o tym kierując do konsumentów informacje za pośrednictwem odpowiednio skonstruowanych instrumentów marketingowych: ofert, cen, nowych kanałów dystrybucji i narzędzi promocji. Czy jest w tym coś złego? Nie, ale dopóty, dopóki nie narusza się praw konsumentów.

Istota praw konsumentów

Poniżej przedstawiono podstawowe prawa konsumentów w Unii Europejskiej, które wypełniane są coraz to nową treścią.

Prawo do ochrony zdrowia i bezpieczeństwa (*the right to protection and safety*) dotyczy ochrony przed produktami, procesami produkcyjnymi i usługami, które są niebezpieczne dla zdrowia lub życia. Realizacja tego prawa obejmuje różne rozwiązania, m.in. informacje ostrzegawcze, instrukcje bezpiecznego korzystania, ustanowienie standardów jakości, ustanowienie obowiązku wzajemnego informowania się o pojawianiu się produktów niebezpiecznych, natychmiastowe powiadamianie o wadliwym produkcie. Jednak jego największą siłą jest wycofanie produktu. To także informowanie konsumentów o potencjalnych zagrożeniach związanych z korzystaniem z produktu czy monitorowanie

[11] Szerzej do problemu autorki nawiązały w: A. Dąbrowska, M. Janoś-Kresło, *Przestrzeganie praw konsumentów jako element budowania lojalności klientów*, w: *Kształtowanie lojalności klientów w teorii i praktyce*, red. K. Świerszcz, W. Nowacki, Warszawska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2011.

wypadków konsumenckich[12]. Bezpieczeństwu służą odpowiednie przepisy prawa, za przestrzeganie których odpowiadają instytucje państwowe, sprawując nadzór nad rynkiem. W zakresie ogólnego bezpieczeństwa produktów organem sprawującym nadzór jest Prezes UOKiK, który wykonuje swoje zadania przy pomocy Inspekcji Handlowej[13].

Prawo do ochrony interesów ekonomicznych (*the right to protection of economic interest*) wiąże się przede wszystkim z zapewnieniem konsumentom ochrony przed nadużywaniem silniejszej pozycji na rynku przez pozostałe podmioty, a w szczególności te, które zajmują pozycję dominującą. Można to osiągnąć poprzez zakaz stosowania nieuczciwej konkurencji, narzucania niekorzystnych warunków umów, stosowania wygórowanych cen nieadekwatnych do jakości towaru lub usługi, nierzetelnych praktyk marketingowych itp. Konsument europejski otrzymał wraz z przyjętą 10 października 2011 r. nową dyrektywą dotyczącą praw konsumenta (*The Directive on Consumer Rights*) większy zakres ochrony swoich praw. Dyrektywa ta zwiększa przejrzystość uprawnień klientów w przypadkach coraz popularniejszej sprzedaży wysyłkowej i handlu w internecie. Konsumenci zyskają ochronę m.in. przed ukrytymi opłatami i kosztami, okres wycofania się z zakupów będzie wydłużony do 14 dni, a ponadto zostanie określone, kto płaci za zwrot towaru[14]. Konsument powinien mieć całą gamę produktów, w tym usługowych z różnych firm do wyboru przy podejmowaniu decyzji o zakupie. Szczególna uwaga zwracana jest na te obszary, w których skutki podjętych przez konsumentów decyzji mogą mieć istotne znaczenie dla ich bezpieczeństwa finansowego, jak koszt kredytu konsumenckiego, czy określenie niedozwolonych klauzul umownych w umowach z kon-

[12] Ustawa z 12 grudnia 2003 r. o ogólnym bezpieczeństwie produktów, DzU z 2003, nr 229, poz. 2275 z późn. zm.

[13] Ustawa z 15 grudnia 2000 r. o Inspekcji Handlowej, DzU z 2009, nr 151, poz. 1295 z późn. zm.

[14] Przyjęta dyrektywa o prawach konsumentów zmienia dwie inne: dyrektywę w sprawie niektórych aspektów sprzedaży towarów konsumpcyjnych i związanych z tym gwarancji oraz dyrektywę w sprawie nieuczciwych warunków w umowach konsumenckich, a także zastępuje dyrektywę w sprawie ochrony konsumentów w przypadku umów zawieranych na odległość i dyrektywę w sprawie ochrony konsumentów w odniesieniu do umów zawartych poza lokalem przedsiębiorstwa. Kraje członkowskie mają czas do 13 grudnia 2013 r. na wprowadzenie do swojego porządku prawnego regulacji zgodnych z nową dyrektywą, zaś termin na wejście w życie tych przepisów określono na 6 miesięcy od chwili ogłoszenia. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2011/83/UE z 25 października 2011 r. w sprawie praw konsumentów, zmieniająca dyrektywę Rady 93/13/EWG i dyrektywę 1999/44/WE Parlamentu Europejskiego i Rady oraz uchylająca dyrektywę Rady 85/577/EWG i dyrektywę 97/7/WE Parlamentu Europejskiego i Rady.

sumentami, których rejestr prowadzi Prezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów.

Prawo do efektywnego dochodzenia roszczeń (*the right to redress*) to prawo do uczciwego rozliczenia roszczenia, w tym odszkodowania za wprowadzenie w błąd, nieodpowiedniej jakości towar lub usługę. W zakresie stosunków cywilnoprawnych, a do takich należą umowy zawierane przez konsumentów, przejawem ochrony jest właśnie przyznanie określonych praw podmiotowych z możliwością zgłoszenia roszczeń o ich realizację. Mając na uwadze zarówno sankcje, jak i gwarancje należytego świadczenia usług ustawodawca przewidział możliwość powstania roszczenia m.in. z tytułu nienależytego wykonania umowy, niezgodności towaru z umową. Po wyczerpaniu drogi postępowania reklamacyjnego, jeżeli przedsiębiorca nie uznał reklamacji konsumenta, a ten się nie zgadza z jego decyzją, może on zwrócić się o mediację lub rozstrzygnięcie do sądu polubownego, a więc skorzystać ze wspomnianych alternatywnych metod rozstrzygania sporów (ADR). Polubowne sądy konsumenckie rozpatrują spory o prawa majątkowe wynikłe ze sprzedaży towarów lub usług między konsumentami a przedsiębiorcami na podstawie regulaminu. Stałe Polubowne Sądy Konsumenckie działają przy Wojewódzkich Inspektoratach Inspekcji Handlowej[15]. Ponadto działają: Stały Polubowny Sąd Konsumencki przy Prezesie Urzędu Komunikacji Elektronicznej, który rozstrzyga spory związane z usługami telefonii komórkowej i stacjonarnej, dostępu do internetu oraz usługami pocztowymi; Sąd Polubowny przy Rzeczniku Ubezpieczonych, do kompetencji którego należy rozstrzyganie sporów powstałych między konsumentami a zakładami ubezpieczeń, powszechnymi towarzystwami emerytalnymi, Ubezpieczeniowym Funduszem Gwarancyjnym oraz Polskim Biurem Ubezpieczycieli Komunikacyjnych; arbiter bankowy, który rozpatruje spory pomiędzy konsumentami (klientami banków) a bankami: w zakresie roszczeń pieniężnych z tytułu niewykonania lub nienależytego wykonania przez bank czynności bankowych lub innych czynności na rzecz konsumenta; Sąd Polubowny przy KNF, który rozpatruje sprawy powstałe między wszystkimi uczestnikami rynku finansowego, w szczególności między podmiotami podlegającymi nadzorowi KNF a odbiorcami świadczonych przez nie usług.

Prawo do informacji i edukacji (*the right to information and education*) dotyczy podawania informacji potrzebnych do dokonania świadomego przez konsumenta wyboru towarów i usług, który ma być chroniony przed

[15] Ustawa z dnia 15 grudnia 2000 r. o Inspekcji Handlowej…

nieuczciwymi lub wprowadzającymi w błąd reklamami i oznakowaniami produktów. Jest to prawo do zdobywania przez konsumenta wiedzy i umiejętności potrzebnych do podejmowania świadomych wyborów dotyczących towarów i usług, podstawowych praw konsumentów oraz dochodzenia roszczeń. W myśl tego prawa konsument powinien mieć możność poznania podstawowych cech oferowanych towarów i usług (jest to szczególnie istotne w odniesieniu do usług z uwagi na ich niematerialność), prawo do racjonalnego wyboru spośród konkurencyjnych ofert, do korzystania w sposób bezpieczny i satysfakcjonujący z dóbr i świadczonych usług oraz dochodzenia rekompensaty za wszelkie krzywdy lub szkody wynikłe z użytkowania towarów i korzystania z usług. Służyć temu powinna szeroko zakrojona działalność edukacyjna, skierowana do wszystkich konsumentów, w tym szczególnie do najsłabszych segmentów, jakimi są młodzież i dzieci oraz osoby starsze.

Konsument niedysponujący informacjami na temat cech produktu i warunków transakcji pozbawiony jest możliwości podejmowania racjonalnych, przemyślanych decyzji zakupu, a także nie może skutecznie bronić swoich interesów. Dlatego też tak ważną sprawą jest uświadomienie konsumentom ich praw i obowiązków. Konsument świadomy staje się bardziej równorzędnym partnerem, wzmacnia swoją pozycję na rynku. Zapewnienie powszechnego dostępu do informacji i edukacji konsumenckiej jest zadaniem instytucji rządowych, samorządowych i pozarządowych organizacji konsumenckich, przede wszystkim tych, dla których jest ona działalnością statutową. Wymienić tu należy zarówno UOKiK, powiatowych/miejskich rzeczników konsumentów, jak i ogólnopolskie organizacje konsumenckie: Federację Konsumentów oraz Stowarzyszenie Konsumentów Polskich. Na stronach www tych instytucji i organizacji można znaleźć informacje i porady odnośnie przysługujących praw konsumentom, postępowania w przypadku ich naruszenia.

Polscy konsumenci mając na uwadze ochronę swoich praw mogą się także zwracać do Europejskiego Centrum Konsumenckiego (ECC-Network) założonego w 2005 r. na wzór analogicznych centrów działających w innych krajach Unii Europejskiej oraz w Norwegii i Islandii. Do zadań Centrum należy m.in. udzielanie pomocy w dochodzeniu praw konsumenckich na jednolitym rynku – od dostarczania informacji na temat tych praw po organizowanie dostępu do procedur odszkodowawczych w sporach transgranicznych. ECK powstało na mocy porozumienia Komisji Europejskiej z Prezesem Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów oraz jest finansowane ze środków Unii Europejskiej i UOKiK.

Prawo do reprezentacji (*the right of representation, the right to be heard*) oznacza, że konsumenci mają prawo do zorganizowanych form aktywności, także zapewnione reprezentowanie w podejmowaniu i realizacji polityki rządu w zakresie spraw konsumenckich. Na forum międzynarodowym organizacją reprezentującą interesy konsumentów jest wspomniana już Międzynarodowa Organizacja Konsumentów (*Consumers International*). Misją jej jest orędowanie na rzecz praw konsumentów na arenie międzynarodowej w celu ochrony i wzmocnienia pozycji konsumentów na świecie[16]. W Polsce organizacjami o zasięgu ogólnopolskim są: Federacja Konsumentów oraz Stowarzyszenie Konsumentów Polskich (SKP), których misja jest tożsama z misją wszystkich organizacji konsumenckich działających na świecie – jest nią wzmacnianie pozycji konsumentów na rynku oraz ochrona praw konsumentów[17].

Działania marketingowe usługodawców a prawa konsumentów

Zgodnie z ustawą z 4 marca 2010 r. o świadczeniu usług na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej[18] usługodawca, przed zawarciem umowy w formie pisemnej, a w przypadku braku pisemnej umowy – przed rozpoczęciem świadczenia usługi, jest obowiązany, w sposób jednoznaczny, podać usługobiorcy, o ile posiada, określone informacje o firmie, główne cechy usługi, jej cenę, jeżeli została ustalona; stosowane wzorce umów oraz postanowienia umowne określające prawo właściwe dla danej umowy lub sąd albo inny organ właściwy do rozstrzygania sporów o gwarancjach jakości wykonanej usługi, które nie są wymagane przepisami prawa.

Usługodawca ma obowiązek dokładnego, zrozumiałego oraz niewprowadzającego konsumenta w błąd informowania o istotnych warunkach umowy, a w przypadku zmiany tych warunków musi o nich poinformować konsumenta. Przykładem może być umowa o świadczenie usług turystycznych, gdzie o zmianie warunków, takich jak np: odwołanie imprezy, cena (przy czym cena nie może być zmieniona na 20 dni przed datą wyjazdu), hotel, termin, konsument musi być niezwłocznie poinformowany[19].

Praktyka pokazuje, że już na etapie zawierania umowy może dochodzić do naruszania praw konsumentów zwłaszcza tam, gdzie usługodawca posługuje się

[16] www.consumersinternational.org.
[17] www.konsumenci.pl/.
[18] Ustawa z 4 marca 2010 r. o świadczeniu usług na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, DzU z 2010, nr 47, poz. 278 z późn. zm.
[19] Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych, DzU z 2004, nr 223, poz. 2268 z późn. zm.

wzorcami umownymi. Wzorce umowne mają najczęściej postać ogólnych warunków umów, regulaminu świadczenia usług czy cennika (taryfy). W wielu jednak przypadkach umowa ta zawierana jest jako umowa adhezyjna – treść umowy jest jednostronnie i definitywnie określona przez jednego kontrahenta (np. przedsiębiorcę telekomunikacyjnego), który narzuca go drugiej stronie (konsumentowi) bez możliwości swobodnego negocjowania jej postanowień. Rola konsumenta jest ograniczona jedynie do podjęcia decyzji akceptującej postanowienia kontraktu.

W celu ochrony praw konsumenta przed narzucaniem konsumentom własnych warunków umowy niekorzystnych dla drugiej strony wprowadzona została instytucja prawna określana jako klauzule niedozwolone. Każdy konsument ma możliwość sprawdzenia w rejestrze postanowień wzorców umownych uznanych za niedozwolone, czy zawierana przez niego umowa nie zawiera takich klauzul. Może się bowiem zdarzyć, że umowa – chociaż zgodna z prawem – zawiera zapis, który jest już z prawem niezgodny, czyli klauzulę niedozwoloną. Niedozwolone postanowienia umowne (klauzule abuzywne) to takie, które nie zostały uzgodnione z konsumentem indywidualnie (czyli najczęściej przedsiębiorca posłużył się wzorcem umowy, a konsument go po prostu podpisał), a które kształtują jego prawa i obowiązki w sposób sprzeczny z dobrymi obyczajami i rażąco naruszając jego interesy. O uznaniu danego postanowienia za niedozwolone decyduje Sąd Ochrony Konkurencji i Konsumentów. Postanowienie, które w oparciu o prawomocny wyrok sądu wpisane zostało do rejestru klauzul niedozwolonych (prowadzi je UOKiK, są dostępne na stronie internetowej Urzędu) jako „postanowienie wzorca umowy uznane za niedozwolone", nie może być używane w obrocie prawnym z udziałem konsumentów. Wówczas klauzula ta przestaje obowiązywać wszystkich konsumentów, jednakże, aby np. konsument odzyskał pieniądze, które już wpłacił zgodnie z tą niedozwoloną klauzulą, musi wnieść sprawę do sądu cywilnego. Stosowanie ich jest zabronione i może zostać uznane przez Prezesa UOKiK za naruszenie zbiorowych interesów konsumentów, a tym samym być zagrożone karą finansową w wysokości do 10% przychodu przedsiębiorcy osiągniętego w roku poprzedzającym wydanie decyzji. W rejestrze klauzul niedozwolonych prowadzonych przez UOKiK najwięcej dotyczy branży turystycznej (976, co stanowi prawie 31% klauzul umownych w liczbie klauzul ogółem)[20].

[20] http://uokik.gov.pl/rejestr_klauzul_niedozwolonych2.php, stan na dzień 17 maja 2012 r.

Do naruszenia interesów konsumentów dochodzi także na innych obszarach związanych z procesem świadczenia usługi. W czerwcu 2011 roku Inspekcja Handlowa skontrolowała 338 przedsiębiorców, którzy świadczyli usługi w 29 branżach. W 12 firmach wystąpiły nieprawidłowości dotyczące udzielania gwarancji. Większość kontrolowanych przedsiębiorców nie prowadziła także pełnej ewidencji przyjętych do realizacji usług. W co ósmej firmie usługowej, czyli 43 placówkach stwierdzono brak cennika świadczonych usług[21]. To, co stwierdzili kontrolerzy dostrzega także konsument, który często obarcza za te nieprawidłowości marketing, nazywając go nieetycznym, manipulantem wobec decyzji konsumenta.

Branżą, która przyczynia się do takich opinii jest m.in. turystyka. Firmy turystyczne coraz częściej oferują klientom różnorodne formy promocji, celem pokonania konkurencji i wygrania walki o klienta. Starają się one jak najlepiej zaprezentować swoją ofertę, wykorzystując niekiedy do tego agresywne praktyki marketingowe, chcąc skusić konsumenta za wszelką cenę do zakupu imprezy turystycznej, najlepiej jeszcze przed sezonem, albo w ostatniej chwili. W 2011 i 2012 roku jakże często można było się spotkać z sytuacją: złap klienta i zostaw go w miejscu pobytu, na lotnisku itp., zaoferuj mu atrakcyjny wyjazd za nieprawdopodobnie niską cenę. Takie działania tylko utwierdzają w przekonaniu, że marketing oszukuje, że jego celem nie jest jak najlepsze zaspokojenie potrzeb konsumenta. Zaś przecież konsument ma prawo do rzetelnej informacji czyli pełnej, prawdziwej i nie wprowadzającej w błąd (na tym rynku gwarantuje mu to ustawa o usługach turystycznych). Łamanie tego prawa jednocześnie stanowi zagrożenie dla kolejnego – ochrony interesów ekonomicznych konsumenta.

Kolejnym obszarem wartym uwagi są reklamy wprowadzające w błąd. Za reklamę wprowadzającą w błąd należy uznać sytuację, gdy konsument uzyskuje fałszywe wyobrażenie na temat towaru lub usługi i nie ma znaczenia, czy zdecyduje się na skorzystanie z danej oferty czy nie. Reklamy te łamią jedno z podstawowych praw konsumenta – dostęp do jasnej i rzetelnej informacji. Prym wiodą tu firmy telekomunikacyjne. Prezes UOKiK prowadzi rocznie około 30 postępowań dotyczących reklam emitowanych przez firmy telekomunikacyjne (mobilne i stacjonarne)[22].

[21] *Raport – legalność i rzetelność przedsiębiorców świadczących usługi dla konsumentów w świetle kontroli Inspekcji Handlowej*, UOKiK, IH, Warszawa, czerwiec 2011.

[22] *Ukarani za reklamy wprowadzające w błąd*, http://prawa-konsumenta.wieszjak.pl/nowosci/86950,2,Ukarani-za-reklamy-wprowadzajace-w-blad.html.

To są tylko wybrane przykłady, które można mnożyć. W 2011 roku do miejskich/powiatowych rzeczników konsumentów zgłoszono 181 664 skarg dotyczących usług[23]. Warto powrócić do pytania, czy to wina marketingu, który namawia do budowania relacji partnerskich z konsumentem, a także mówi o dostarczaniu pożądanego zadowolenia w sposób bardziej efektywny i wydajny niż konkurenci, przy jednoczesnym dążeniu do podnoszenia poziomu dobrobytu pojedynczego konsumenta i społeczeństwa?

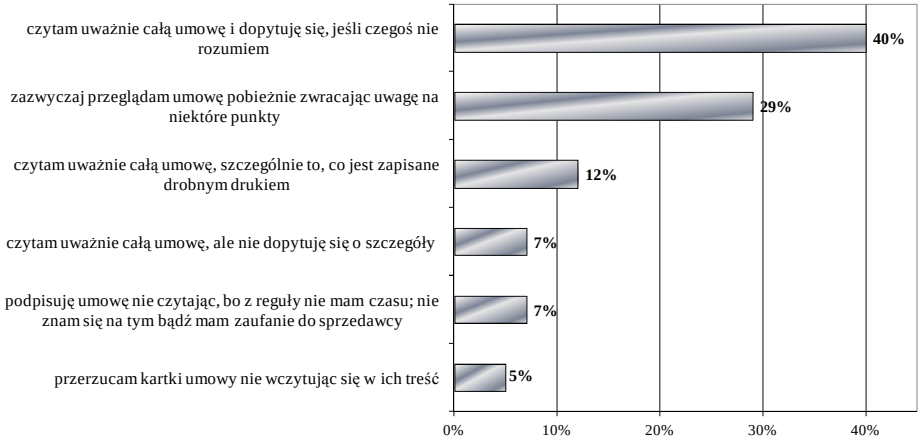
Z badania własnego autorek ilościowego (wywiad z konsumentami przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety) i jakościowego (indywidualne wywiady pogłębione z usługodawcami) wynika, że konsumenci nie czytają dokładnie i ze zrozumieniem umów, często bezkrytycznie ufają usługodawcom, nawet podpisując umowę o kredyt bankowy, pożyczkę.

Można zadać pytanie, dlaczego tak się dzieje, dlaczego można stosować niedozwolone praktyki, dlaczego konsumenci pozwalają na łamanie swoich praw?

Badanie, które zostało przeprowadzone na potrzeby projektu badawczego pt. „Ochrona i edukacja konsumentów na wybranych rynkach usług" wśród 1002 konsumentów mieszkających w dużych miastach Polski (powyżej 100 tys. mieszkańców), w tym w Warszawie na przełomie listopada i grudnia 2011 roku, wykazało, że respondenci nie byli szczególnie zainteresowani przysługującymi im prawami. Co prawda ponad połowa badanych coś na temat praw konsumenta słyszała, ale odsetek tych, którzy się tym nie interesowali (26%), przewyższał tych, którzy szukali takich informacji (17%). Zaś przecież silny konsument znający swoje prawa staje się wymagającym partnerem biznesu.

Na uwagę zasługują dane dotyczące czytania umów. Przeważał odsetek konsumentów, którzy bardziej lub mniej uważnie czytali umowę nad tymi, którzy pobieżnie przeglądali treść umowy lub jej nie czytali (rys. 1). Uwaga, z jaką konsumenci czytają umowy, zależy od rodzaju usługi, której dotyczy umowa. Respondenci najuważniej zapoznają się z umowami o świadczenie usług bankowych (78%). Prawie tak samo uważnie czytają również umowy o świadczenie usług ubezpieczeniowych (75%) i telekomunikacyjnych (73%). Zdecydowanie najmniej badanych uważnie zapoznaje się z umowami dotyczącymi usług turystycznych – jedynie 58%, jednocześnie w przypadku tego typu usług najczęściej udzielano odpowiedzi „trudno powiedzieć".

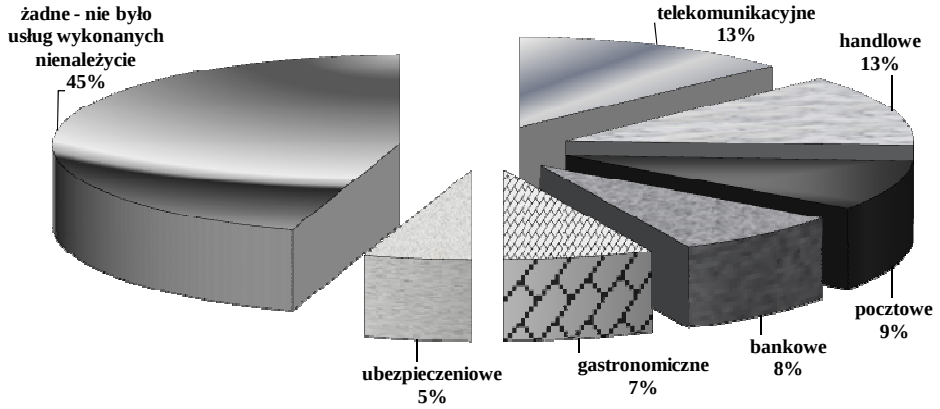
[23] *Funkcjonowanie powiatowych (miejskich) rzeczników konsumentów w roku 2011*, UOKiK, Warszawa, lipiec 2012.



Rys. 1. Postawy konsumentów wobec podpisywanych umów

Źródło: badanie własne, grudzień 2011.

Zapytano respondentów, czy w latach 2009–2011 spotkali się z nienależytym wykonaniem usług. Najmniejszy odsetek respondentów wskazał na usługi turystyczne, największy na usługi telekomunikacyjne i handlowe (rys. 2).



Rys. 2. Nienależyte wykonanie usług

Źródło: badanie własne, grudzień 2011.

Prawie 1/3 badanych konsumentów niezadowolonych z wykonania usługi nie zdecydowała się złożyć reklamacji. Były też przypadki, że reklamacja została złożona, pozytywnie rozpatrzona, a potem pojawiły się problemy z jej wyegzekwowaniem. Tak odpowiedziało 35% respondentów reklamujących usługi ubezpieczeniowe, 24% bankowe, 22% handlowe, 17% gastronomiczne, 16% pocztowe, 13% turystyczne. Konsument zaś ma prawo do pozytywnego załatwiania uzasadnionej reklamacji.

Z wielu badań, w tym badań autorek, wynika, że polskich konsumentów charakteryzuje niski poziom znajomości instytucji i organizacji zajmujących się ochroną praw konsumentów[24]. Potwierdziły to także omawiane wyniki badania. 48% badanych nie potrafiło wymienić żadnej instytucji i organizacji zajmujących się sprawami konsumentów.

Można postawić tezę, że podniesienie świadomości konsumenckiej wymaga działań edukacyjnych, których celem powinno być wzmocnienie konsumentów jako uczestników rynku i odbiorców działań marketingowych. Znajomość instytucji i organizacji konsumenckich może ułatwić pozyskiwanie rzetelnych informacji na temat praw konsumenckich, uzyskanie pomocy w przypadku ich naruszenia.

Zdaniem respondentów/usługodawców biorących udział w IDI dostrzegalne jest coraz większe doinformowanie konsumentów na temat przysługujących im praw, również za sprawą wielu kampanii społecznych. Jednak mimo że świadomość stale rośnie, to wciąż plasuje się na dość niskim poziomie. Zasób wiedzy określano jako „nikły, niski". Pełną i rzetelną wiedzą dysponuje jedynie wąska grupa konsumentów. Konsumenci zaczynają pogłębiać swoją wiedzę dopiero w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej, gdy spotkają się z nienależytym wykonaniem usługi, z nierzetelnością przedsiębiorców czy też uważają, że zostali oszukani. Ich zdaniem klienci najczęściej w ogóle nie zapoznają się z podpisywanymi umowami. Pracownicy firm usługowych są przekonani, że klienci podpiszą absolutnie każdy dokument, który zostanie im przedłożony bez świadomości żadnych konsekwencji.

Jednak przez niektórych usługodawców rosnąca świadomość konsumentów była postrzegana jako zagrożenie i czynnik, który utrudnia prowadzenie działalności.

Podsumowanie

Obecnie na wolnym rynku firmy usługowe muszą zabiegać o klientów. Dzięki marketingowi potrafią oni wpływać na decyzje nabywcze konsumentów, skutecznie przekonać do swojej oferty i firmy. Nie zawsze jest to czynione w sposób uczciwy z punktu widzenia konsumenta. Dlatego zgodzić się należy z tezą (którą autorki propagują od lat), że prawa konsumentów powinien znać

[24] Por. m.in. A. Dąbrowska, M. Janoś-Kresło, I. Ozimek, *Ochrona i edukacja konsumentów we współczesnej gospodarce rynkowej*, PWE, Warszawa 2005; A. Dąbrowska, M. Janoś-Kresło, *Konsumpcja w krajach Europy Środkowo-Wschodniej*, PWE, Warszawa 2007, A. Dąbrowska, K. Gutkowska, M. Janoś-Kresło, I. Ozimek, *Serwicyzacja konsumpcji w polskich gospodarstwach domowych: uwarunkowania i tendencje*, Difin, Warszawa 2010.

i konsument i usługodawca, a szczególnie ten drugi. Wówczas nie będziemy musieli się zastanawiać, czy marketing kłamie, oszukuje, a działania marketingowe wprowadzają w błąd i są nierzetelne. Znajomość ta powinna jednakże przyczynić się do podnoszenia wartości usługi dla klienta, a nie obchodzenia jego praw.

Przedsiębiorcy muszą ponadto brać pod uwagę zmieniające się realia, w którym przychodzi im funkcjonować, także fakt, że współczesny konsument to już nie tylko klient, ale przede wszystkim człowiek, którego potrzeby nie powinny być nigdy zaniedbywane. Może się bowiem okazać, że nawet działania zgodne z prawami konsumentów, nie będą wystarczające dla przyciągnięcia konsumentów, wyróżnienia się firmy na rynku. W warunkach niepewności konsumenci szukają firm, które wyróżniają się na rynku dzięki wyznawanych wartościom, które zaspokoją pragnienia i życzenia konsumentów jako ludzi[25].

Dojrzałość konsumentów i rosnąca świadomość przedsiębiorców mogą spowodować, że działania marketingowe akceptowane przez obie strony będą wreszcie mogły opierać się na budowaniu relacji partnerskich między usługodawcą i usługobiorcą.

SERVICES MARKETING AND CONSUMER RIGHTS

Summary

Speaking of services marketing, researchers' interest usually focuses on the marketing-mix instruments and strategies. According to the authors, marketing seen as a management and social process makes it possible to look for the connections of marketing with consumers' rights. This is all the more justified since services are characterized by intangibility, which has an impact on relations between the customer and the service provider. Increasingly, the recipients of services are consumers or individual customers.

Keywords: services, marketing, consumer rights

Translated by Alicja Fandrejewska

[25] Ph. Kotler, H. Kartajana, I. Setiawan, *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony człowiek?*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 18–19.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

MAGDALENA GRĘBOSZ[1]
Politechnika Łódzka

AKTUALNE TRENDY W ZARZĄDZANIU MARKĄ W PRZEDSIĘBIORSTWACH HANDLOWYCH I USŁUGOWYCH

Streszczenie

W przypadku przedsiębiorstw usługowych i handlowych szczególne znaczenie mają wartości niematerialne, związane między innymi z wizerunkiem marki. W konsekwencji działania z zakresu szeroko rozumianego zarządzania marką, które są ukierunkowane na podniesienie lub utrzymanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw, mają kluczowe znaczenie dla ich funkcjonowania. W artykule poruszona została problematyka aktualnych trendów w zarządzaniu marką w przedsiębiorstwach handlowych i usługowych, do których zaliczyć można realizację strategii rebrandingu, współpracę z partnerami zewnętrznymi, a także wykorzystanie wizerunku gwiazd oraz nowych technologii informacyjnych w promocji marek.

Słowa kluczowe: marka, wizerunek marki, rebranding, współpraca, nowe technologie informacyjne

Wprowadzenie

Zmiany w gospodarce światowej prowadzą do wykorzystywania nowych sposobów konkurowania poprzez tworzenie wartości dla klienta. Literatura z obszaru zarządzania strategicznego wskazuje, że budowanie przewagi konkurencyjnej stanowi istotę działalności przedsiębiorstwa na rynku konkurencyjnym[2]. Według J. Cygler stabilna przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa musi tworzyć istotną wartość dla jego odbiorcy. Wartość ta musi być wyraźnie

[1] magdalena.grebosz@p.lodz.pl.

[2] M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006, s. 17.

zauważona przez odbiorcę oraz trudna do imitacji i erozji[3]. Wartość tę może stanowić marka, jej wartości, wizerunek w oczach konsumenta oraz osobowość.

Marka jest symbolem jakości, silnej pozycji na rynku, prestiżu i uznania. Z punktu widzenia firmy stabilna marka przekłada się na lojalność klientów, wzrost sprzedaży i zysku, pozwala również na właściwe szacowanie udziału w rynku, planowanie i analizę. Wykreowanie rozpoznawalnej i budzącej zaufanie marki przedsiębiorstwa lub produktu może stanowić podstawę sukcesu rynkowego związanego z pozytywną oceną przez konsumentów[4]. Marka stała się instrumentem budowania przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza na rynkach, na których trudno wyróżnić się za pomocą cech funkcjonalnych. Rynkowy sukces marki, określany jako siła marki, można ocenić uwzględniając cztery wskaźniki (FRED)[5]:

- *Familiarity* (Bliskość) – marka jest znana, bliska konsumentowi,
- *Relevance* (Potrzeba) – marka jest ważna, istotna z punktu widzenia potrzeb klienta, adekwatna do nich i spełniająca oczekiwania,
- *Esteem* (Szacunek) – marka cieszy się renomą, prestiżem, co jest wynikiem postrzeganej jakości marki i jej popularności,
- *Differentiation* (Wyróżnienie) – unikatowość marki, co oznacza, że oferuje ona klientom korzyści odmienne od konkurencyjnych.

W obecnej sytuacji rynkowej do najbardziej popularnych możliwości wzmacniania kapitału marki, odświeżania wizerunku marki oraz wspomagania osiągnięcia rynkowego sukcesu marki można zaliczyć:

- realizację strategii rebrandingu,
- współpracę z partnerami w obszarze zarządzania marką,
- tworzenie lub wzmocnienie programów lojalnościowych związanych z marką, poprzez tworzenie programów partnerskich,
- wykorzystanie wizerunku „gwiazdy",
- wykorzystanie nowych technologii informacyjnych w promocji marek.

[3] J. Cygler, *Kooperencja jako stymulator budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, red. A. Adamik, S. Lachiewicz, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 19.

[4] B. Meyer, *Kształtowanie marki przedsiębiorstwa na przykładzie Grupy PZU*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Zachowania podmiotów na konkurencyjnym rynku*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 595, Ekonomiczne Problemy Usług nr 55, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 219.

[5] Ph. Kotler, *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 208–209.

Strategia rebrandingu

Rebranding wiąże się z częściową lub całkowitą zmianą wizerunku marki, poprzez modyfikację lub odświeżenie elementów marki[6]. Przedsiębiorstwa najczęściej decydują się na zmianę elementów wizualnych marki, przede wszystkim symbolu, kolorystyki i grafiki, a w konsekwencji logo marki. Modyfikacji może ulec także przesłanie wyrażone poprzez slogan oraz wartości marki, które stanowią trzon osobowości marki. Najbardziej radykalną zmianą jest zmiana nazwy, która wiąże się ze zmianą koncepcji marki, stworzeniem nowego wizerunku graficznego, wprowadzeniem nowej symboliki, nowego logo oraz przygotowaniem kosztownej i pracochłonnej kampanii promocyjnej. Rebranding marki może wiązać się ze zmianą właściciela firmy, fuzją z inną firmą czy przekształceniami w strukturze przedsiębiorstwa. Jednak najczęściej proces rebrandingu jest odpowiedzią na potrzeby zmieniającego się otoczenia. Strategia rebrandingu jest nieodłącznym elementem strategii marki.

W ostatnich latach strategia rebrandingu realizowana była przez przedsiębiorstwa usługowe z różnych sektorów (tab. 1). Strategia ta jest wykorzystywana m.in. przez banki i jest często wynikiem fuzji przedsiębiorstw (m.in. BNP Paribas Fortis, ING-Bank Śląski, Lukas Bank-Crédit Agricole, czy PKO SA). Strategia rebrandingu była realizowana także wśród największych ubezpieczycieli działających w Polsce, tj. PZU i Warty. Nowe logo marki PZU jest zdecydowanie bardziej nowoczesne. Proces odświeżania wyglądu placówek PZU trwał stopniowo od 2009 roku. W ciągu dwóch miesięcy nowy wystrój zewnętrzny z logo PZU otrzymało w sumie 1129 oddziałów i placówek agentów, 900 warsztatów sieci naprawczej oraz ponad 2000 samochodów służbowych i pojazdów partnerów biznesowych PZU Pomoc. Procesowi rebrandingu towarzyszyła prowadzona od maja 2012 roku kampania reklamowa, w której PZU z autoironią i humorem walczyło z wizerunkiem wielkiej, zbiurokratyzowanej firmy ze skomplikowanymi procedurami. Do udziału w spotach zaangażowano Janusza Rewińskiego. Według szacunków PZU reklamy wizerunkowe zobaczyło prawie 30 mln Polaków[7].

[6] M. Gręboszz, *Brand management*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 88–89.

[7] *Rebranding marki PZU – podsumowanie. Co zmieniono?*, http://www.marketing-news.pl/message.php?art=36383 (25.02.2013).

Tabela 1

Przykłady rebrandingu prowadzonego w ostatnich latach przez przedsiębiorstwa usługowe

Przed rebrandingiem	Po rebrandingu
WARTA	warta.
netia	NETIA
LUX MED	GRUPA LUXMED
ibis HOTEL	ibis HOTELS
PZU GRUPA PZU	PZU
HEYAH	heyah
Allegro	allegro
BANK PEKAO SA	Bank Pekao

Źródło: opracowano na podstawie: www.pzu.pl, www.warta.pl, www.ibis.com, www.heyah.pl, ww.allegro.pl, www.pekao.com.pl, www.luxmed.pl, www.netia.pl (22.02.2013).

W październiku 2012 roku szatę graficzną zmieniła TUiR Warta. Nowe logo ma nawiązywać do symboliki Grupy Talanx, nowego głównego akcjonariusza spółki i ma podkreślać jakość oferty, przyjazność ubezpieczyciela i jego innowacyjność.

Rebranding dotknął także marki z branży telekomunikacyjnej. Z rynku zniknęły marki TP oraz Era zastąpione globalnymi markami Orange i T-mobile, a nową szatę graficzną zyskały w 2011 roku marki Netia i Heyah. Nowa szata graficzna marek jest zwykle uproszczona, bardziej czytelna i bardziej nowoczesna. Do rebrandingu w 2013 roku przygotowują się także inni usługodawcy, jak PGNiG oraz mBank. Zmiany dotkną także markę handlową Real, która w wyniku przejęcia przez sieć Auchan zostanie poddana całkowitemu rebrandingowi.

Współpraca z partnerami w obszarze zarządzania marką

Współtworzeniu wartości sprzyja współpraca przedsiębiorstw oparta na filozofii łączenia marek. Według M. Witek-Hajduk, sojusz marek oznacza wszelkie krótkoterminowe i długoterminowe porozumienia między gestorami marek dotyczące podejmowanych wspólnie w odniesieniu do tych marek działań, w tym działań marketingowych[8]. Sojusze pomiędzy markami mają miejsce zarówno w sferze działań promocyjnych, jak i w sferze kreowania nowych produktów. Taka współpraca może zaowocować stworzeniem nowej marki, rozszerzeniem marek już istniejących lub też powiązaniem dwóch – często niezależnych – marek. Tworzenie aliansów pomiędzy markami, należącymi zwykle do różnych firm, jest strategią stosowaną przez wiele przedsiębiorstw w celu dalszego rozwoju i umocnienia pozycji marki na rynku. Niektóre z tych sojuszy oparte są na logice przemysłowej (w przypadku wspólnego rozwoju produktu), inne są bardziej ukierunkowane na osiągnięcie celów marketingowych. Sojusz pomiędzy markami, zwłaszcza w ramach strategii co-brandingu jest korzystny dla marek partnerskich, gdyż pozwala na rozszerzenie docelowego terytorium marki. Warunkiem powodzenia tych nowych form współpracy jest w szczególności wybór marki partnera oraz oryginalność oferty[9].

[8] M. Witek-Hajduk, *Sojusze marek (brand alliances) jako forma sojuszy strategicznych w marketingu*, w: *Alianse marketingowe. Partnerstwa przedsiębiorstw dla zwiększenia konkurencyjności*, red. A. Sznajder, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 96.

[9] M. Grębosz, *Co-branding jako forma współpracy przedsiębiorstw*, w: *Młodzi polscy naukowcy wobec wyzwań współczesnego rynku*, red. G. Rosa, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 666, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 19, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 187–189.

Przykładem wykorzystania współpracy marek jest partnerstwo pomiędzy markami banków i sieci handlowych oparte na wydawaniu kart kredytowych przez banki wspólnie z sieciami (rys. 1).

Rys. 1. Przykłady kart co-brandowych

Źródło: www.orange.pl, www.auchan.pl, www.ikea.pl, www.kartylotnicze.pl, www.bankmillennium.pl, www.sephora.pl, data dostępu 20.02.2013.

W Polsce współpraca pomiędzy bankami a sieciami handlowymi w ramach zarządzania marką rozpoczęła się pod koniec lat dziewięćdziesiątych. Karty co-brandowe wydawał wówczas m.in. Bank BPH wraz z siecią Makro oraz Lukas Bank z siecią E. Leclerc. Wspólne znakowanie kart kredytowych można określić mianem wspólnej promocji, podkreślając jednocześnie komplementarny charakter takiej współpracy. Współpraca banków i sieci handlowych daje obu stronom wiele korzyści. Bank ma dostęp do ogromnej bazy danych partnera handlowego, co umożliwia dokonanie analiz rynku i segmentacji klientów. Współpraca pozwala także na ograniczenie dystrybucji i promocji poprzez wykorzystanie marki partnera. Bank ma także szansę zwiększyć liczbę kart oraz transakcji, co wynika z większego zaangażowania i aktywności posiadacza karty. Lojalność klientów jest efektem połączenia użytkowania karty z promocjami sprzedaży lub programem lojalnościowym sieci. Klienci posiadający karty co-brandowe uzyskują dodatkowe rabaty, zbierają punkty, otrzymują kupony lub korzystają z dodatkowych usług, takich jak transport. Dzięki współpracy z bankiem, sieć handlowa może wzmocnić relacje z klientami oraz zwiększyć obroty. Karty co-brandowe umożliwiają podkreślenie wizerunku marki sieci oraz

zwiększają rozpoznawalność marek partnerów[10]. Coraz częściej można obserwować rozszerzanie zakresu współpracy. Oprócz banku i sieci handlowej, do współpracy zapraszani są także innymi partnerzy, np. stacje benzynowe, czy sklepy specjalistyczne. Efekt współpracy jest korzystny nie tylko dla obu stron, ale także dla klienta.

Partnerskie programy lojalnościowe

Lojalność jest miarą przywiązania klienta do marki i wynika przede wszystkim z wytworzenia więzi emocjonalnej konsumenta z marką, zgodności wizerunku marki z wizerunkiem konsumenta oraz przeświadczenia konsumenta o zaspokajaniu potrzeb i dostarczaniu pożądanych korzyści[11].

Tworzenie programów lojalnościowych umożliwia tworzenie, utrzymywanie oraz umacnianie dobrych relacji z klientami. Ich celem jest dostarczanie klientom wartości w długim okresie czasu. Geneza współczesnych programów lojalnościowych sięga końca XIX wieku, jednak ich intensywny rozwój rozpoczął się w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia. Obecnie dostrzegalna jest tendencja wzmacniania istniejących programów lojalnościowych, przede wszystkim poprzez ich łączenie i oferowanie korzyści przez kilka przedsiębiorstw w ramach jednego programu. Wpisuje się to w przedstawiony powyżej trend rozwoju współpracy pomiędzy partnerami. Według M. Witek-Hajduk partnerskie programy oferując zestaw świadczeń związanych z zakupem usług marek-członków programu, pozwalają kreować lojalność wobec marek-stron programu, przy jednoczesnym obniżaniu kosztów jego obsługi[12].

Nagradzanie stałych, wybranych klientów poprzez oferowanie atrakcyjnej, przygotowanej specjalnie dla nich oferty służy budowaniu lojalności i opiera się na następujących zasadach[13]:

- wielu klientów chce bliższych relacji z marką, którą kupuje,
- istnieją klienci, którzy są lojalni do końca i kupują tylko jedną markę,

[10] M. Kieżel, *Partnerstwo banków i sieci handlowych w tworzeniu oferty usług finansowych dla klientów indywidualnych*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Partnerstwo w marketingu*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 558, Ekonomiczne Problemy Usług nr 41, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 360–361; A. Rudzewicz, *Partnerska karta kredytowa – budowanie lojalności klienta dużych sieci handlowych*, w: *Marketing Przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Partnerstwo…*, s. 395.

[11] G.R. Foxall, R.E. Goldsmith, *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 31.

[12] *Zarządzanie silną marką,* red. M. Witek-Hajduk, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 290.

[13] J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 221–222.

- lojalni klienci są grupą nabywców przynoszącą największe zyski, ponieważ kupują więcej i częściej,
- możliwe jest wzmocnienie lojalności klientów i zachęcenie ich do jeszcze większej lojalności,
- z pomocą bazy danych można podtrzymać osobisty kontakt z klientami lojalnymi, a tym samym wpływać na zwiększenie ich lojalności.

Przykładem partnerskiego programu lojalnościowego jest program Payback, który zaczął funkcjonować w Polsce w 2009 roku. Za pomocą jednej karty, uczestnicy mogą gromadzić punkty podczas codziennych zakupów w wielu tradycyjnych punktach sprzedaży oraz online (rys. 2). Dodatkowo klienci mogą korzystać ze specjalnych zniżek, kuponów oraz ofert. Zebrane punkty można wymieniać na nagrody rzeczowe, bony zakupowe, mile w programie Miles & More lub przekazać na cele charytatywne. Punkty Payback można zbierać nie tylko u partnerów programu posiadających stacjonarne placówki, ale także dokonując zakupów w internecie.

Rys. 2. Partnerzy programu lojalnościowego Payback

Źródło: www.bzwbk.pl (21.02.2013).

Obecnie kart Payback używa ponad 10 milionów Polaków. Uczestnicy programu mają do wyboru dwa rodzaje kart: klasyczną kartę bonusową Payback oraz karty płatnicze (rys. 3)[14].

[14] www.payback.pl (20.02.2013).

Rys. 3. Karty programu Payback

Źródło: www.bzwbk.pl, www.prnews.pl (21.02.2013).

Wykorzystanie wizerunku gwiazdy

Kolejnym działaniem podejmowanym w celu odświeżenia wizerunku marki i wzmocnienia jej kapitału jest wprowadzenie tzw. gwiazdy, która występuje w reklamie lub jako ambasador marki. Należy wyraźnie odróżnić te dwa przypadki. Gwiazda występująca w reklamie nie musi firmować marki swoim nazwiskiem, jednak jest rozpoznawalna i kojarzona przede wszystkim z reklamą marki. Natomiast ambasador marki to świadomie wybrana gwiazda kina, sportu, telewizji, która pojawia się w reklamie lub podczas wydarzeń związanych z marką, deklarując przy tym wprost lub pośrednio, że markę nabywa i jest z niej zadowolona.

Wśród przykładów wykorzystania gwiazdy przez przedsiębiorstwa usługowe można wymienić współpracę satyryka Szymona Majewskiego z bankiem PKO BP lub współpracę celebryty Kuby Wojewódzkiego z marką Play. W pierwszym przypadku „gwiazda" jest elementem kampanii reklamowej, w drugim dodatkowo deklaruje używanie usług oferowanych przez Play.

Zatrudnienie satyryka, Szymona Majewskiego przez bank PKO BP w marcu 2011 roku miało na celu odświeżenie skostniałego wizerunku marki (rys. 4). Kampania reklamowa była adresowana przede wszystkim do młodych konsumentów. Inicjatywa PKO BP spotkała się z dużym zainteresowaniem, ale jednocześnie dużą krytyką zarówno ze strony klientów, jak i pracowników banku oraz wywołała wiele kontrowersji. Niewątpliwie jednak wpłynęła na zmianę wizerunku banku, postrzeganego wcześniej jako bank dla emerytów.

Rys. 4. Wykorzystanie wizerunku gwiazdy przez bank PKO BP

Źródło: www.pkobp.pl (21.02.2013).

Od stycznia 2013 roku w mediach można zaś oglądać nowe reklamy sieci telefonii komórkowej Play z udziałem największych polskich gwiazd. Firma przedłużyła kontrakt z Kubą Wojewódzki, z którym współpracowała w poprzednich sezonach. Do dziennikarza w styczniu dołączyli: Maciej Stuhr, Agnieszka Dygant i Magdalena Różczka. Do końca roku w reklamach Play będzie można zobaczyć jeszcze 8 gwiazd ze świata show-biznesu i sportu. Co miesiąc ktoś inny będzie polecał kolejną usługę sieci. W tym przypadku gwiazdy deklarują korzystanie z usług reklamowanej marki. W najbliższym czasie w spotach pojawi się m.in. Marcin Prokop, Monika Brodka, Małgorzata Socha, Robert Więckiewicz oraz rajdowiec Krzysztof Hołowczyc (rys. 5).

Rys. 5. Wykorzystanie wizerunku gwiazd przez operatora telefonii komórkowej Play

Źródło: www.play.pl (21.02.2013).

Wykorzystanie nowych technologii informacyjnych

Dynamiczny rozwój internetu, stanowiącego źródło dostępu do zasobów informacyjnych oraz szerokiej rzeszy użytkowników, powoduje jego intensywne włączenie w działalność marketingową, co rodzi nowe marketingowe możliwości. Internet jest dodatkowym kanałem komunikacyjnym, przez co stanowi wyzwanie dla menedżerów zarządzających markami. Umożliwia skuteczną pro-

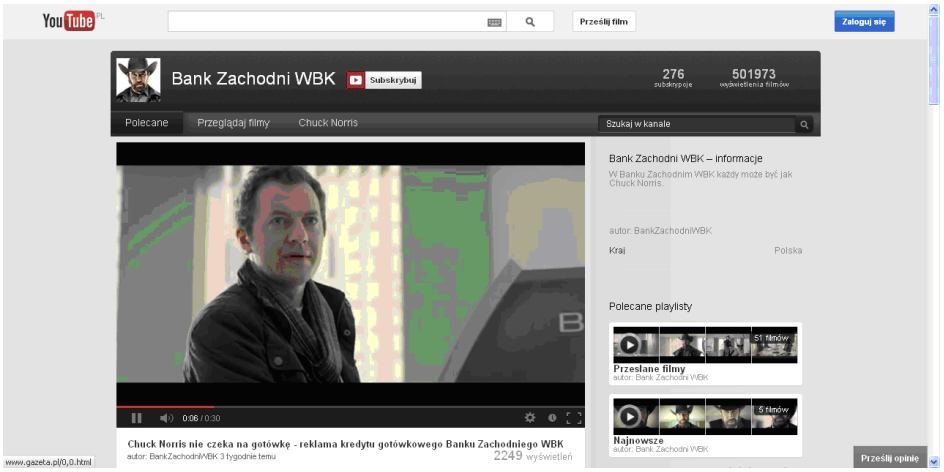
mocję marki oraz daje szansę na komunikację z klientami. Regularnie zwiększa się liczba abonentów, użytkowników, reklamodawców i przedsiębiorstw docierających do klientów drogą elektroniczną. Istotną zaletą promocji w internecie jest jej stosunkowo niski koszt.

Oprócz systematycznego prowadzenia tradycyjnych działań w internecie, jak komunikaty wysyłane poprzez pocztę elektroniczną czy udostępnienie strony internetowej, coraz częściej wykorzystywane są nowe narzędzie, np. portale społecznościowe czy blogi. Przedsiębiorstwa tworzą profile na portalach społecznościowych, które umożliwiają regularne przekazywanie informacji o marce i jej ofercie oraz sprzyjają wzmocnieniu wizerunku marki, np. poprzez tzw. fan pages na portalu Facebook, jak w przypadku firmy Orange (rys. 6). Inną formą są blogi, zarówno te prowadzone przez pracowników firm, jak i te zawierające opinie klientów.

Rys. 6. Wykorzystanie portalu Facebook przez operatora telefonii Orange

Źródło: www.facebook/orange.pl (21.02.2013).

Przedsiębiorstwa zamieszczają także materiały promocyjne w serwisach typu YouTube (rys. 7), co pozwala na zwiększenie efektywności promocji, poprzez dostęp do większej liczby potencjalnych konsumentów, częstą aktualizację zamieszczanych treści oraz pozwala na zmniejszenie kosztów promocji w porównaniu z wykorzystaniem tradycyjnych mediów.



Rys. 7. Wykorzystanie portalu YouTube przez Bank Zachodni WBK

Źródło: www.youtube.com/user/BankZachodniWBK (21.02.2013).

Według A. Sznajdera internet stwarza szansę na personalizację przekazów kierowanych do odbiorców i interaktywność[15]. Klienci-internauci przestają być anonimowi, co umożliwia tworzenie społeczności internetowych, czemu sprzyja rozwój marketingu Web 2.0.

Podsumowanie

Globalizacja i wzrost natężenia konkurencji wpłynęły na wzrost oczekiwań i wymagań klientów nie tylko wobec przedsiębiorstw produkcyjnych, ale także przedsiębiorstw usługowych i handlowych. Oferowane dobra i usługi muszą być konkurencyjne. W przypadku przedsiębiorstw usługowych i handlowych istotne znaczenie mają wartości niematerialne, związane z obsługą klienta oraz wizerunkiem marki. W konsekwencji działania z zakresu szeroko rozumianego zarządzania marką, które są skierowane na podniesienie lub utrzymanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, mają kluczowe znaczenie dla jego funkcjonowania.

Silna marka będąc określoną wartością dla klienta, może być traktowana jako jeden z zasobów przedsiębiorstwa, który pozwala jej właścicielowi nie tylko na zwiększenie konkurencyjności, ale docelowo uzyskanie silnej i stabilnej pozycji na rynku[16].

[15] A. Sznajder, *Zastosowanie internetu w kreowaniu silnej marki*, w: *Zarządzanie silną marką…*, s. 263.

[16] H. Howaniec, *Miejsce marki w strategii rynkowej przedsiębiorstwa*, w: *Tożsamość i wizerunek marketingu*, red. R. Niestrój, PWE, Warszawa 2009, s. 245.

Wśród działań z obszaru zarządzania markami, które w obecnej sytuacji rynkowej, są wykorzystywane przez przedsiębiorstwa handlowe i usługowe można wymienić zarówno działania ukierunkowane na istniejących klientów (jak wzmocnienie programów lojalnościowych i nawiązanie relacji za pośrednictwem technologii informatycznych), jak i pośrednie oddziaływanie na konsumentów poprzez odświeżanie wizerunku marki, możliwe dzięki realizacji strategii rebrandingu, czy tworzenie partnerskich relacji z kluczowymi interesariuszami, zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi.

CURRENT TRENDS IN BRAND MANAGEMENT IN THE TRADE AND SERVICE COMPANIES

Summary

In the trade and service enterprises intangible assets related inter alia with brand image are particularly important. The brand management, which is aimed at increasing or maintaining the competitive position of companies, is crucial for their activities. In the paper the current trends in brand management in trade and service companies are presented. These trends include the implementation of the rebranding strategy, cooperation with external partners, the use of the star's image and application of the new information technologies for the brand promotion.

Keywords: brand, brand image, rebranding, cooperation, new information technologies.

Translated by Magdalena Grębosz

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

MARCIN KOMOR[1]
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

HANDEL DETALICZNY NA EURORYNKU – INTERNACJONALIZACJA I KONCENTRACJA

Streszczenie

Autor artykułu podejmuje rozważania na temat handlu detalicznego na rynku Unii Europejskiej. W publikacji omówiono zagadnienia związane z pojęciem internacjonalizacji oraz zaprezentowano formy internacjonalizacji na eurorynku. Poruszono również problematykę wpływu kryzysu gospodarczego w Europie na rozwój handlu detalicznego i hurtowego w krajach Unii Europejskiej. Ponadto zaprezentowano największe przedsiębiorstwa handlowe w Europie oraz procesy koncentracji handlu w poszczególnych krajach rynku europejskiego. Następnie przedstawiono problematykę europejskich marek własnych stosowanych przez przedsiębiorstwa handlowe. Zaprezentowano udział euromarek w sprzedaży na poszczególnych krajach Unii Europejskiej oraz postrzeganie marek handlowych przez konsumentów w Europie. W podsumowaniu opracowania zawarto wnioski autora.

Słowa kluczowe: handel detaliczny, internacjonalizacja, marki handlowe, Unia Europejska

Wprowadzenie

Proces politycznej, społecznej i gospodarczej integracji europejskiej doprowadził do powstania obszaru gospodarczego – rynku wewnętrznego Unii Europejskiej, na którym występują jednolite warunki gospodarcze dla działalności przedsiębiorstw handlowych i równe prawa dla konsumentów europejskich. Procesy integracyjne w Europie przyczyniły się do internacjonalizacji handlu w Europie oraz upodobnienia potrzeb i zachowań konsumentów europejskich umożliwiając stosowanie przez przedsiębiorstwa handlowe znacznie ujednoliconych koncepcji handlu w Europie. W ostatnich kilkunastu latach

[1] komor@ue.katowice.pl.

handel uległ dalszemu dynamicznemu rozwojowi w związku ze stowarzyszeniem, a następnie akcesją nowych krajów członkowskich w struktury Unii Europejskiej. Rozwój handlu w Europie charakteryzuje się procesami europeizacji, koncentracji, zmianami w strukturze handlu detalicznego oraz wzrostem aktywności zagranicznej sieci handlowych w Europie. Głównym celem artykułu jest analiza handlu detalicznego w krajach Unii Europejskiej oraz rozwoju marek własnych sieci handlowych na obszarze eurorynku.

Internacjonalizacja handlu w Europie.

Pojęcie internacjonalizacji w szerokim znaczeniu można określić jako wszelką międzynarodową aktywność przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. J. Rymarczyk określa internacjonalizację jako każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą[2]. Z kolei E. Duliniec jest zdania, że internacjonalizacja polega nie tylko na zwiększaniu exportu, ale przejawia się również podejmowaniem przez przedsiębiorstwa międzynarodowych strategii marketingowych angażujących jej zasoby kapitałowe, ludzkie i inne w znacznie większym stopniu niż eksport[3]. Internacjonalizację należy bowiem postrzegać w wymiarze dynamicznym i aktywnym, zarówno w aspekcie retrospektywnym – nawiązanych już wcześniej, w przeszłości i kontynuowanych obecnie kontaktów międzynarodowych, jak i potencjalnych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa w przyszłości[4]. M. Gorynia wyjaśnia usytuowanie pojęcia strategii internacjonalizacji twierdząc, że strategia internacjonalizacji to ta część strategii przedsiębiorstwa, która dotyczy ekspansji zagranicznej firmy[5]. Należy przyjąć, że na obszarze eurorynku pojęcie internacjonalizacji występuje w formie europeizacji, tzn. zagranicznej aktywności gospodarczej przedsiębiorstw (handlowych) na tym obszarze gospodarczym. Proces internacjonalizacji na obszarze eurorynku pozostaje w ścisłej zależności od gospodarczych procesów integracyjnych, w szczególności realizacji rynku wewnętrznego Unii Europejskiej.

Przedsiębiorstwa handlowe prowadzące zagraniczną działalność na obszarze eurorynku prowadzą ją w zróżnicowany sposób. Formy ekspansji czy dzia-

[2] J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 19.

[3] E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009, s. 13.

[4] *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych*, red. J.W. Wiktor, P. Chlipała, PWE, Warszawa 2012, s. 14.

[5] K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2000, s. 13.

łalności na rynkach zagranicznych, zwane również sposobami czy strategiami wejścia na rynki zagraniczne, są przez poszczególnych autorów klasyfikowane w zróżnicowany sposób. M. Gorynia i R. Owczarzak wymieniają następujące sposoby wejścia na rynki zagraniczne dające się zakwalifikować do trzech grup: eksport, powiązania kooperacyjne z partnerem zagranicznym oraz samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej[6].

Inną koncepcję form/strategii internacjonalizacji (sposobów wejścia na rynki zagraniczne) zaproponowali H.G. Meissner i S. Gerber, którzy wyróżnili formy internacjonalizacji ze względu na udział zaangażowania wielkości kapitału i zarządzania przedsiębiorstwa na rynku kraju pochodzenia lub rynku zagranicznym. Przedstawili oni następujące formy internacjonalizacji (europeizacji): eksport, licencje, franchising, joint ventures, filie zagraniczne, zakłady produkcyjne oraz spółki zagraniczne[7].

Rozpatrując proces internacjonalizacji handlu detalicznego i hurtowego na obszarze eurorynku należy przyjąć, że odbywa on się głównie poprzez samodzielnie prowadzoną działalność gospodarczą. Preferowaną przez przedsiębiorstwa handlowe formą są zwłaszcza filie zagraniczne i spółki zagraniczne. Inne formy internacjonalizacji działań w Europie są relatywnie rzadziej stosowane i dotyczą najczęściej początkowego okresu ekspansji na nowych rynkach zagranicznych. Przykładem może być działalność koncernu Tesco na rynku polskim i węgierskim, który w początkowej fazie działalności na tych rynkach podjął kooperację z polską firmą Savia oraz węgierskim Globalem.

Inne formy ekspansji, oprócz filii zagranicznych i spółek zagranicznych, stosowane są w ramach działalności zagranicznej przez mniejsze i średnie przedsiębiorstwa handlowe. Wynika to prawdopodobnie z ograniczonych zasobów kapitału i personelu oraz stosowanej strategii ograniczania ryzyka działalności na rynku zagranicznym, np. w formie strategicznych aliansów. Przykładem strategicznego aliansu w Europie jest założony w 2006 roku przez średniej wielkości koncerny handlowe alians pod nazwą Coopernic. Ponadto przez sieci handlowe stosowane są również koncepcje franchisingowe na rynku europejskim. Przykładem może być działalność koncernu Carrefour na rynku polskim, który w ramach sieci Carrefour Express stosuje franchising w dwóch różnych koncepcjach sklepów. Carrefour Express to mini market z zielonym logo prze-

[6] M. Gorynia, R. Owczarzak, *Podstawy teorii internacjonalizacji i globalizacji działalności przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa" 2004, nr 1–2 (styczeń–luty), s. 13.

[7] H.G. Meissner, S. Gerber, *Die auslandsinvestition als entscheidungsproblem*, „Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis" 1980, 32. Jg., No. 3, s. 224.

znaczony do lokalizacji miejskich i wiejskich o powierzchni sprzedaży od 100 m^2 do 500 m^2, oferujący ponad 4500 rodzajów artykułów oraz sprzedaż mięsa w sposób tradycyjny. Druga koncepcja Carrefour Express convenience z pomarańczowym logo przeznaczona jest do lokalizacji typowo miejskich, o powierzchni sprzedaży do 100 m^2, w sklepie oferowanych jest około 3500 produktów. Obecnie w obu koncepcjach franchisingowych Carrefour posiada w Polsce ponad 250 sklepów[8].

T. Domański rozpatruje proces internacjonalizacji dużych sieci handlowych wyróżniając kilka etapów. Prekursorami internacjonalizacji były europejskie firmy handlowe, które w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku, rozwijały swoje strategie na sąsiednich rynkach, opierając się na bliskości geograficznej i związanej z nią często bliskości kulturowej. Drugi etap internacjonalizacji, przypadający w drugiej połowie lat siedemdziesiątych prowadziły przedsiębiorstwa francuskie na rynku hiszpańskim. Charakteryzował się on nasyceniem rynków wewnętrznych danym formatem sklepów (hipermarketów) oraz nowymi możliwościami zewnętrznymi związanymi z otwieraniem się dużych rynków, cechujących się brakiem lub niedorozwojem nowoczesnych form handlu sieciowego. Kolejny etap umiędzynarodowienia polegał na rozwoju sieci i formatów specjalistycznych, nieobecnych na rynku zagranicznym. Na przełomie XX i XXI wieku zaczęto tworzyć i rozwijać sieciowe formaty sklepów w sensie globalnym, czyli możliwe do odwzorowania w wymiarze międzynarodowym[9].

Można sądzić, że dla procesów internacjonalizacji/europeizacji przedsiębiorstw handlowych w Europie zasadnicze znaczenie posiadają następujące elementy:

- urzeczywistnienie Europejskiego Rynku Wewnętrznego związane ze swobodą przepływu osób, towarów, usług i kapitału oraz zniesieniem barier handlowych, zniesieniem ograniczeń taryfowych i pozataryfowych,
- procesy demonopolizacji, liberalizacji eurorynku (np. lotniczego, telekomunikacyjnego), ujednolicenia uwarunkowań gospodarczych dla przedsiębiorstw handlowych prowadzących działalność gospodarczą na eurorynku,

[8] *O Carrefour w Polsce*, http://www.carrefour.pl/page/pl/korporacyjny/o-carrefour/w-polsce/ (20.02.2013).

[9] T. Domański, *Strategie internacjonalizacji dużych sieci handlowych na polskim rynku. Nowe wyzwania dla marketingu międzynarodowego*, w: *Marketing międzynarodowy: Uwarunkowania i kierunki rozwoju*, red. J.W. Wiktor, A. Żbikowska, PWE, Warszawa 2010, s. 474.

- postępujące procesy technologiczne i techniczne, np. upowszechnienie komputerów, internetu, skanerów kodów kreskowych, drukarek etykiet itd.,
- rozwój infrastruktury drogowej, lotniczej i logistycznej w krajach Unii Europejskiej,
- zniesienie kontroli granicznych,
- ograniczone możliwości dalszego rozwoju przedsiębiorstw handlowych na rynku krajowym (pochodzenia),
- postępująca standaryzacja procesów i programów marketingowych, np. standaryzacja przepływów logistycznych czy standaryzacja produktów i marek na eurorynku,
- zbliżenie preferencji, upodobnień i zachowań zakupowych eurokonsumentów,
- znaczny wzrost mobilności konsumentów europejskich na obszarze Unii Europejskiej.

Interesująca jest również silna pozycja przedsiębiorstw europejskich w handlu detalicznym i hurtowym na rynku europejskim. Potwierdzeniem tego jest fakt, że wśród dziesięciu największych pod względem obrotu przedsiębiorstw handlowych w Europie wszystkie są firmami europejskimi. Największym przedsiębiorstwem w Europie oraz drugim największym na świecie jest francuski Carrefour. Wśród dziesięciu największych przedsiębiorstw w Europie: pięć to firmy niemieckie, cztery to firmy francuskie oraz jedna brytyjska (tab. 1).

Tabela 1

Największe przedsiębiorstwa handlowe w Europie

Lp.	Przedsiębiorstwo handlowe	Kraj	Obroty w Europie w roku 2011 w mln euro	Obroty w Europie w roku 2010 w mln euro
1	Carrefour	F	74 169	79 132
2	Schwarz Gruppe	D	69 986	64 463
3	Tesco	GB	64 933	61 771
4	Auchan	F	47 813	46 587
5	Metro	D	46 542	47 224
6	Edeka	D	44 421	42 867
7	Aldi (Nord, Süd)	D	44 038	42 254
8	Rewe Gruppe	D	41 458	44 838
9	Leclerc	F	38 696	35 605
10	Intermarché	F	29 216	28 081

Uwzględnione są przychody ze sprzedaży przedsiębiorstw handlowych w zakresie artykułów żywnościowych i nieżywnościowych w handlu detalicznym i hurtowym wraz z usługami żywnościowymi.

Źródło: Planet Retail, http://www.lebensmittelzeitung.net/business/daten-fakten/rankings/Top-10-Haendler-Europa-2012_347.html#rankingTable (20.02.2013).

W ostatnich latach na procesy europeizacji i koncentracji handlu detalicznego i hurtowego w Europie znaczny wpływ miały problemy systemu bankowego wywołane upadkiem Banku Lehman Brothers. Spowodował on w 2009 roku recesję w większości krajów Unii Europejskiej oraz kryzys gospodarczy, który nadal trwa w krajach Europy Południowej. Wobec powyższego w 2009 roku handel detaliczny i hurtowy we wszystkich krajach Unii Europejskiej zanotował spadek przychodów ze sprzedaży średnio o ponad 10% w stosunku do roku 2008 (tab. 2).

Tabela 2

Handel detaliczny i hurtowy (obroty) w krajach Unii Europejskiej w Latach 2004–2011 (2010 = 100)

Kraj	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Unia Europejska-27	85,00	90,10	95,96	100,05	105,08	94,41	100,08	105,34
Unia Europejska-15	85,53	90,58	96,27	100,06	104,81	94,32	100,08	105,28
Austria	85,86	87,85	91,21	94,52	98,47	92,95	100,07	104,81
Belgia	81,93	87,32	94,48	101,09	99,76	89,21	100,05	109,43
Bułgaria	54,73	66,38	79,18	92,20	110,86	95,72	100,11	105,05
Cypr	77,57	81,84	89,02	100,00	108,36	96,50	100,08	102,58
Dania	87,89	98,28	106,93	111,86	111,78	93,86	100,11	109,54
Estonia	69,40	87,73	102,18	128,54	122,52	94,30	100,11	115,89
Finlandia	82,87	88,11	95,83	102,34	108,70	92,59	100,09	108,62
Francja	88,95	92,33	96,15	100,67	104,37	95,93	100,09	106,31
Grecja	91,53	97,33	106,82	116,18	122,08	109,48	99,98	87,53
Hiszpania	99,98	107,25	115,12	121,17	115,56	98,00	100,06	97,95
Holandia	82,54	85,70	90,45	97,83	103,06	93,74	100,04	106,13
Irlandia	85,04	95,58	102,24	109,53	103,69	94,23	100,03	104,59
Litwa	71,22	85,55	95,80	117,52	131,58	95,14	100,13	124,18
Luksemburg	60,81	69,11	81,23	87,99	98,99	82,46	100,07	111,97
Łotwa	64,90	87,85	110,64	139,07	133,17	87,45	100,10	120,96
Malta	92,80	92,54	99,50	104,25	104,54	96,27	100,06	102,01
Niemcy	90,71	95,41	100,45	100,80	105,49	94,12	100,09	106,71
Polska	65,37	70,56	79,43	89,85	96,09	93,95	100,09	110,52
Portugalia	102,89	103,47	104,39	108,52	109,62	97,73	100,12	93,16
Republika Czeska	82,03	87,72	94,35	102,80	105,84	94,92	100,07	102,79
Rumunia	53,05	61,00	76,76	97,85	117,66	99,41	100,12	109,21
Słowacja	81,37	92,50	105,09	113,12	127,09	99,29	100,06	100,09
Słowenia	76,27	83,32	91,48	104,55	120,76	97,73	100,09	106,28
Szwecja	75,87	81,97	88,74	93,99	97,66	91,23	100,08	106,92
W. Brytania	69,16	74,69	81,44	87,07	98,10	91,88	100,09	106,00
Węgry	79,40	90,73	106,64	108,62	107,91	97,03	100,10	99,16
Włochy	94,68	96,34	100,68	103,46	104,49	95,83	100,06	103,39

Źródło: Eurostat, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/ (15.02.2013).

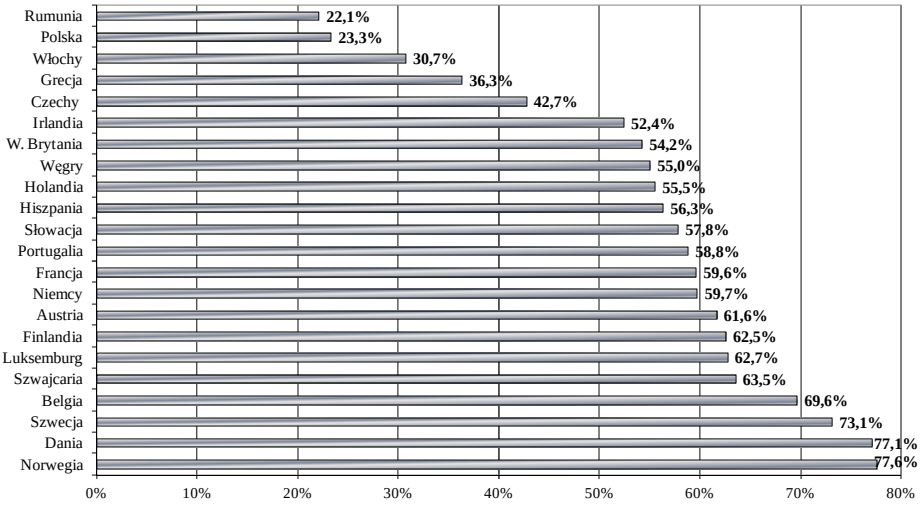
W krajach pogrążonych w kryzysie gospodarczym (tj. Hiszpanii, Grecji, Portugalii, Cyprze) poziom obrotów handlu detalicznego w 2011 roku był niższy niż w 2008 roku. Podobnie w wielu krajach Europy środkowowschodniej w 2011 roku przychody ze sprzedaży handlu detalicznego i hurtowego nie osiągnęły poziomu z roku 2008, tj. w Bułgarii, Rumunii, Łotwie, Litwie, Estonii, Słowacji i na Węgrzech.

W krajach UE-15 takimi państwami były tylko Włochy, Dania i Malta, które w 2011 roku zbliżyły się do poziomu obrotów handlu w roku 2008. W pozostałych krajach, zwłaszcza Europy Zachodniej i Północnej, poziom przychodów ze sprzedaży w handlu przekroczył w 2011 roku poziom z roku 2008. Jednocześnie należy zauważyć, że w niektórych krajach Unii Europejskiej przychody ze sprzedaży w handlu detalicznym i hurtowym między rokiem 2004 a 2007 wzrosły o ponad 40%. Dotyczy to zwłaszcza nowych krajów członkowskich Unii Europejskiej z Europy Środkowo-Wschodniej, tj. Bułgarii, Rumunii, Estonii, Litwy, Łotwy, Polski oraz Luksemburga. Wobec powyższego, wydaje się, że znaczenie krajów Europy Środkowo-Wschodniej w handlu detalicznym i hurtowym od akcesji w struktury Unii Europejskiej dla przedsiębiorstw handlowych znacznie wzrosło.

Koncentracja handlu w Europie

Europeizacja handlu detalicznego i hurtowego powiązana jest z procesem koncentracji handlu na obszarze eurorynku. Jest on spowodowany przede wszystkim ekspansją koncernów handlowych na obszarze eurorynku, rosnącym potencjałem finansowym koncernów handlowych oraz homogenizacją zachowań zakupowych eurokonsumentów. Proces koncentracji handlu rozpoczął się w Europie Zachodniej już na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Na rysunku 1 przedstawiono koncentrację handlu detalicznego zaprezentowaną poprzez udział w rynkach krajowych pięciu największych przedsiębiorstw handlowych działających w sektorze artykułów spożywczych. Największa ponad 70% koncentracja handlu detalicznego ma miejsce w krajach skandynawskich, tj. w Norwegii, Danii i Szwecji. Relatywnie wysoka koncentracja handlu (ponad 59 %) występuje w Belgii, Szwajcarii, Luksemburgu, Finlandii, Austrii, Francji, Niemczech. Wysokie rozproszenie handlu (koncentracja poniżej 40%) występuje w Rumunii, Polsce, Włoszech i Grecji. Szczególnie duże rozproszenie handlu detalicznego artykułów spożywczych występuje w Polsce i Rumunii. Znaczny wpływ na tę sytuację ma duża liczba małych rodzinnych przedsiębiorstw handlowych (zwłaszcza w handlu artyku-

łami spożywczymi) oraz ekspansja wielu przedsiębiorstw handlowych z krajów Europy Zachodniej.



Rys. 1. Koncentracja handlu w wybranych krajach Europy (udział w rynku pięciu największych przedsiębiorstw handlowych w artykułach spożywczych)

Źródło: *Metro- Handelslexikon 2012/2013, Daten, Fakten und Adressen zum Handel in Deutschland, Europa und der Welt*, Metrogroup, Düsseldorf 2012, s. 67.

Należy zauważyć, że niska koncentracja handlu w Polsce (23,3%) ma miejsce mimo trwającej od wielu lat koncentracji handlu rozpoczętej wycofywaniem średnich koncernów handlowych z Europy środkowej, np. niemieckiej firmy HIT z Polski (hipermarkety przejęte przez Tesco) czy też norweskiej Reitansgruppen (Rema 1000). W kolejnych latach następował dalszy proces koncentracji (zwłaszcza w handlu artykułami żywnościowymi): Tesco przejęło sklepy sieci Leader Price, francuski Carrefour przejął do Ahold, a sklepy Albert i Hipernova (po wycofaniu Royal Ahold z Polski), niemiecka sieć hipermarketów Real (Metro AG) przejęła sieć hipermarketów Geant (po wycofaniu w roku 2006 koncernu Casino z Polski), Ponadto nastąpił zakup dyskontów Plus przez Jeronimo Martins (po wycofaniu w 2007 roku koncernu Tengelmann'a z Polski) oraz przejęcie w roku przez Auchan sklepów Billa i w roku 2010 sklepów minimal przez E.Leclerc (wycofanie REWE-Zentral AG z Polski). W 2012 roku, po decyzji o wycofaniu z Polski przez koncern Metro AG sieci hipermarketów Real, transakcji zakupu tych hipermarketów dokonał koncern Auchan.

Marki własne sieci handlowych w Europie

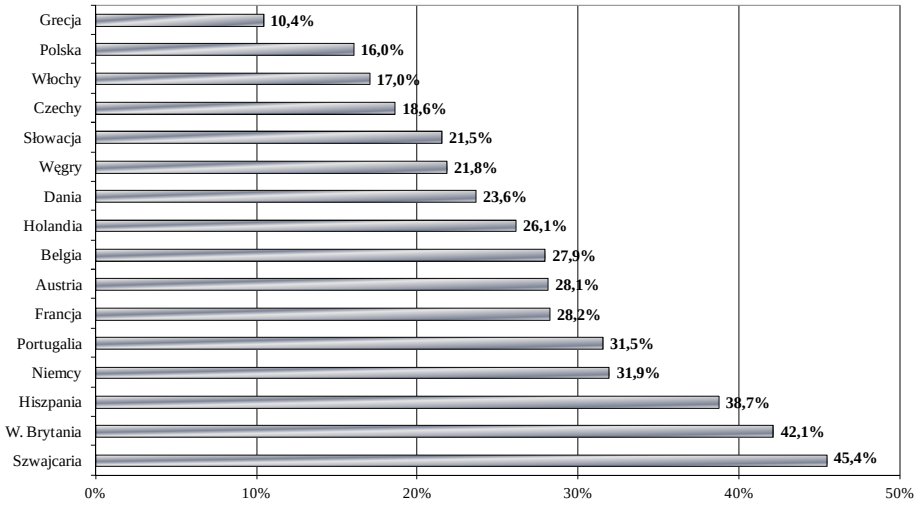
Powstanie rynku wewnętrznego Unii Europejskiej oraz procesy internacjonalizacji i koncentracji w Europie przyczyniły się do stosowania przez przedsiębiorstwa na eurorynku standaryzowanych koncepcji marki. Postępujące upodobnienie postaw, potrzeb i zachowań zakupowych konsumentów europejskich umożliwiają stosowanie ujednoliconych koncepcji euromarki własnej sieci handlowych w Europie. W ostatnich latach wzrasta rola i znaczenie marek handlowych (własnych). Marki handlowe zostały stworzone i są dostępne w formie produktów w sieciach handlowych należących do właściciela marki. Celem wprowadzenia marek handlowych jest głównie polepszenie własnej pozycji względem producentów produktów markowych. Marki handlowe odznaczają się głównie tym, że przy podobnej jakości jak marki producentów mogą być oferowane w niższych cenach[10].

Wprowadzenie euromarki oznacza stosowanie standaryzowanych koncepcji produktów na obszarze rynku wewnętrznego UE, które następnie mogą być dyferencjonowane ze względu na zróżnicowania językowe, mentalnościowe czy kulturowe lub też wynikające z zachowań zakupowych konsumentów w zakresie nazwy, opakowania lub design'u. M. Sławińska wyróżnia następujące zalety kreowania własnej marki: pozyskiwanie zaufania klienta i jego względnie trwałej lojalności, dokumentowanie kompetencji w danej dziedzinie obrotu, wyższe zyski, możliwość oddziaływania na relację jakość–cena, ponadto stosowanie strategii marek handlowych jest związane z przejmowaniem przez przedsiębiorstwo handlowe odpowiedzialności za jakość produktu i jego cechy[11]. Strategia rozwoju marki własnej wymaga od detalistów nowego spojrzenia na działania marketingowe. Szczególnego znaczenia nabiera problematyka budowania spójnej strategii marki, na której postrzeganie rzutuje lojalność konsumentów i spójny wizerunek sieci handlowej[12].

Standaryzacja euromarek występuje w Europie zwłaszcza w zakresie marek handlowych (własnych) przedsiębiorstw handlowych na eurorynku. Przedsiębiorstwa handlowe stosują koncepcję własnych produktów poprzez stosowanie ujednoliconych marek handlowych w krajach ekspansji firm na eurorynku. Wykorzystują tym samym przewagę kosztową poprzez ekonomię skali oraz polepszają swoją pozycję względem producentów towarów markowych. Udział ma-

[10] L. Mueller-Hagedorn, M. Schuckel, *Einführung in das Marketing*, 3. ueberarb. und erweit. Auflage, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003, s. 181.
[11] M. Sławińska, *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa 2002, s. 85.
[12] T. Domański, *Strategie rozwoju handlu*, PWE, Warszawa 2005, s. 57.

rek handlowych (własnych) na obszarze eurorynku w ostatnich dwudziestu latach stale wzrasta. Należy zwrócić uwagę, że marki własne handlu są z reguły między 10 a 30% tańsze niż marki narodowe w handlu artykułami spożywczymi[13]. Na rysunku 2 zaprezentowano udział marek własnych sieci handlowych w całości przychodów ze sprzedaży w poszczególnych krajach w Europie.



Rys. 2. Udział marek handlowych (własnych) w całości obrotu w poszczególnych krajach Europy

Źródło: *Metro- Handelslexikon 2012/2013…*, s. 61.

Najwyższy udział marek handlowych – ponad 30% w całości obrotów sieci handlowych, występuje w Szwajcarii, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii, Niemczech i Portugalii. Najniższy zaś udział tych marek – poniżej 20% w całości przychodu ze sprzedaży sieci handlowych ma miejsce w Grecji, Polsce, Włoszech i Czechach.

Należy zwrócić uwagę, że szczególne znaczenie dla stosowania marek własnych posiadają sklepy dyskontowe, których rola jest duża na wielu rynkach europejskich, np. w Polsce w 2011 roku największe przedsiębiorstwo handlowe (Jeronimo Martins) uzyskało przychody ze sprzedaży w wysokości ponad 5,6 mld euro. Interesującym jest, że wśród dziesięciu największych dyskontów świata, aż osiem to przedsiębiorstwa europejskie: cztery największe na świecie pochodzą z Niemiec (Aldi, Lid-Schwarz Gruppe, Penny-REWE Gruppe, Netto Marken-Discount – Edeka Gruppe) oraz po jednym z Hiszpanii (DIA), Norwegii (Rema 1000 – Reitan Gruppen), Portugalii (Biedronka – JMR Jerónimo

[13] G. Baltas, *Determinants of store brand choice: a behavioral analysis*, „Journal of Product and Brand Management" 1997, Vol. 6, No. 5, s. 315.

Martins), Danii (Netto-Dansk Supermarked A/S)[14]. Wskazuje to na szczególną rolę sieci dyskontowych wśród przedsiębiorstw niemieckich i europejskich. Ponadto dwie największe sieci dyskontowe świata (Aldi i Lidl) uzyskały przychody ze sprzedaży w wysokości ponad 50 mld euro, z czego większą część na rynku europejskim. Przedsiębiorstwa te w swojej działalności korzystają w znacznym stopniu z oferowania własnych marek na rynku europejskim.

Do wzrostu udziału marek handlowych w sieciach przedsiębiorstw handlowych w Europie przyczyniło się również postrzeganie marek handlowych przez eurokonsumentów, które mimo że są pozycjonowane najczęściej w niskim segmencie cenowym są uważane przez klientów za produkty jakościowo dobre oraz często również uważane za produkty konkurencyjne dla produktów markowych znanych producentów i czasami nawet wytwarzane przez producentów produktów markowych. Przeprowadzone na rynku niemieckim w 2004 roku badania konsumentów dotyczące postrzegania marek własnych sieci handlowych wskazują na pozytywne postrzeganie marek własnych przez konsumentów (tab. 3).

Tabela 3

Akceptacja marek handlowych na rynku niemieckim

Akceptacja marek handlowych	Procent
Marki handlowe oferują dobry ekwiwalent w stosunku do ceny	82
Marki handlowe są dokładnie tak dobre jak artykuły markowe znanych producentów	74
Marki handlowe są częściowo produkowane przez tych samych wytwórców towarów markowych	79
Marki handlowe są zdecydowanie tańsze niż artykuły markowe znanych producentów	89
Marki handlowe są zawsze dobrym zakupem	63
Marki handlowe smakują nie gorzej niż artykuły markowe znanych producentów	69
Marki handlowe są czasami dobre a czasami złe	38
Marki handlowe są jakościowo raczej gorsze niż artykuły markowe producentów	10

Źródło: Aegis Media Retail CCS-LEH 2004, http://www.lebensmittelzeitung.net/news/newspdf/39145_Akteptanz_Handelsmarken.pdf (20.02.2013).

Szczególnie interesujący jest fakt, że tylko 10% konsumentów uważa, iż marki handlowe są jakościowo raczej gorsze niż artykuły markowe znanych producentów oraz aż 74% niemieckich konsumentów uważa, że marki handlo-

[14] www.lz.de.

we są dokładnie tak dobre jak artykuły markowe producentów. 63% konsumentów jest także zdania, że marki handlowe są zawsze dobrym zakupem.

Podsumowanie

W Europie największe przedsiębiorstwa handlowe pochodzą głównie z trzech krajów: Francji, Niemiec i Wielkiej Brytanii. Europejskie przedsiębiorstwa handlowe prowadzą działalność zagraniczną głównie na rynkach krajów Unii Europejskiej. Dotyczy to zwłaszcza przedsiębiorstw pochodzących z UE-15, ponieważ przedsiębiorstwa pochodzące z krajów Europy Środkowo-Wschodniej prowadzą relatywnie niewielką działalność na rynkach zagranicznych, np. wśród 30 największych przedsiębiorstw handlowych Europy nie ma żadnego z Europy Środkowo-Wschodniej.

Przedsiębiorstwa handlowe w ramach internacjonalizacji w Europie stosują najczęściej formę filii i spółki zagranicznej. Stosowane są również przez niektóre firmy strategiczne alianse i formy franchisingowe. Europeizacja handlu detalicznego związana jest z procesem koncentracji handlu na obszarze eurorynku. Procesy internacjonalizacji i koncentracji handlu detalicznego występują na całym eurorynku, jednak można zaobserwować specyfikę poszczególnych rynków krajowych czy też grup krajów na obszarze eurorynku.

W krajach Europy Północnej i Zachodniej występuje wysoki stopień koncentracji handlu oraz relatywnie niewielki wpływ kryzysu gospodarczego na rozwój i obroty przedsiębiorstw handlowych. W krajach Europy Południowej występuje zaś relatywnie niska koncentracja handlu oraz spadek przychodów ze sprzedaży w handlu detalicznym i hurtowym firm handlowych będącym skutkiem kryzysu gospodarczego w tych krajach. Kraje Europy Wschodniej charakteryzują się dynamicznym rozwojem handlu detalicznego i hurtowego, który wystąpił zwłaszcza w pierwszym okresie po akcesji w struktury Unii Europejskiej. W niektórych krajach tego regionu występuje niski poziom koncentracji handlu (np. Polska czy Rumunia) oraz niski udział marek handlowych w obrocie przedsiębiorstw handlowych. Wydaje się, że w kolejnych latach postępować będzie proces koncentracji handlu w Europie, zwłaszcza w Europie Środkowo-Wschodniej. Sprzyjać temu powinien w tej części świata proces zmian struktur handlu, dalsze wycofywanie z poszczególnych rynków krajowych niektórych zachodnioeuropejskich sieci handlowych, postępujący wzrost udziału w rynku sieci dyskontowych oraz poszukiwanie oszczędności kosztów przez przedsiębiorstwa handlowe.

RETAIL TRADE ON EUROMARKET – INTERNATIONALIZATION AND CONCENTRATION

Summary

The author of the paper undertakes considerations on the subject of retail trade on the market of European Union. In the paper there are discussed issues related to the concept of internationalization as well as the forms of internationalization on the Euro market are presented. The paper covers also the problems of impact of the economic crisis in Europe on development of the retail and wholesale trade in the countries of European Union. Moreover the biggest trade companies in Europe and processes of trade concentrations in the individual countries of the European market are presented. Then problems of European own brands (store brands) used by trade enterprises are showed. There are introduced the share of Euro brands in sale in particular countries of the European Union and apprehension of trade marks by consumers in Europe. In the summary of the study there are contained the conclusions of the author.

Keywords: retailing, internationalization, store brands, European Union

Translated by Marcin Komor

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

JAROSŁAW LINKA[1]
Niezależny konsultant i badacz rynku chińskiego

ZARZĄDZANIE MIĘDZYNARODOWYMI MARKAMI W CHIŃSKIM OTOCZENIU RYNKOWYM – ASPEKTY TRANSLACYJNE I KULTUROWE

Streszczenie

Umiejętne dostosowanie marek dóbr i usług do wymogów poszczególnych rynków lokalnych pozostaje wyzwaniem dla wielu korporacji międzynarodowych. Szczególnie widoczne jest to w chińskim otoczeniu marketingowym, które stawia przed zagranicznymi firmami zupełnie nowe i nieznane dotychczas trudności w zakresie zarządzania markami, przede wszystkim w aspektach tłumaczenia ich nazw i transliteracji na chiński system pisma logograficznego. Celem niniejszego opracowania jest przybliżenie problematyki przekładu globalnych nazw marek na język chiński i ich adaptacji do tego specyficznego i wymagającego kontekstu kulturowo-lingwistycznego. Bazą źródłową jest szeroki przegląd literatury przedmiotu oraz wieloletnie obserwacje bezpośrednie autora na tym rynku.

Słowa kluczowe: globalne zarządzanie marką, nazwy marek, język chiński, adaptacja kulturowa

Wprowadzenie

Bezprecedensowe tempo globalizacji stawia przed organizacjami nowe wyzwania w zakresie międzynarodowego i międzykulturowego dostosowania strategii marki. Jak trafnie zauważa G. Urbanek, procesy globalizacyjne z jednej strony umacniają znaczenie marek, a z drugiej istotnie komplikują zarządzanie nimi na poszczególnych rynkach zagranicznych[2]. Kluczową decyzją w tym zakresie jest stopień standaryzacji lub adaptacji marki do lokalnych warunków otoczenia. Badania empiryczne przeprowadzane nad wyborem nazwy marki

[1] jarek.linka@gmail.com.

[2] G. Urbanek, *Zarządzanie marką w warunkach globalizacji gospodarki*, „Marketing i Rynek" 2002, nr 10, s. 11.

wykazały w przeważającej większości tendencję do jej standaryzacji[3], pozwalając wysunąć nawet jednemu z autorów sugestię, że firmy powinny realizować strategię jednej globalnej marki i dostosowywać tylko lokalnie działania reklamowe[4]. Wniosek ten jest jednak daleko idącym uproszczeniem i nie powinien być pochopnie implementowany poza zachodnim kontekstem kulturowym i lingwistycznym, w którym powyższe badania były w większości przeprowadzone[5]. Włączenie tzw. rynków wschodzących, wielokrotnie ze swoją odmiennością kulturową i instytucjonalną, do procesów wymiany w gospodarce światowej wymusza zupełnie nowe spojrzenie na tą problematykę i często odejście od tzw. uniwersalnych zasad marketingu, wypracowanych w cywilizacji zachodniej. Jednym z najlepszych przykładów braku możliwości zastosowania pełnej strategii standaryzacji jest dynamicznie rozwijający się rynek chiński, gdzie ze względu na specyfikę kulturową oraz zupełnie odmienny kontekst lingwistyczny zachowanie lub dosłowna transkrypcja nazw bazujących na alfabecie łacińskim jest bardzo utrudniona albo wręcz niemożliwa.

Specyfika chińskiego rynku

Chińska Republika Ludowa (ChRL) przez ostatnie trzy dekady została przekształcona z jednego z najbardziej izolowanych i zacofanych ekonomicznie państw świata w szybko rozwijającą się i dynamiczną gospodarkę. O skali rozwoju Chin świadczy również awans, w czasie zaledwie ostatnich dziesięciu lat, z siódmego na drugie miejsce wśród największych gospodarek, gdzie m.in. wyprzedziły takie potęgi jak Niemcy w 2007 roku i Japonię w drugim kwartale 2010 roku. Niespotykane tempo wzrostu, potencjał ekonomiczny, proinwestycyjna polityka rządu oraz wstąpienie w 2001 r. do Światowej Organizacji Handlu spowodowały, że Państwo Środka stało się również jednym z największych i najistotniejszych rynków dla zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Według wyliczeń Wu Jing-Liana spośród 500 największych korporacji świata ponad 400 ma swoje projekty inwestycyjne w Chinach. Przedsiębiorstwa międzynaro-

[3] Zob. np. B.N. Rosen, J.J. Boddewyn, E.L. Louis, *U.S. brands abroad: an empirical study of global branding*, „International Marketing Review" 1989, Vol. 6, No. 1, s. 7–19; D. Littler, K. Schlieper, *The development of the eurobrand*, „International Marketing Review" 1995, Vol. 12, No. 2, s. 23–37.

[4] D.M. Sandler, D. Shani, *Brand globally but advertise locally? An empirical investigation*, „International Marketing Review" 1992, Vol. 9, No. 4, s. 28.

[5] A.K.K. Chan, Y.Y. Huang, *Brand naming in China: a linguistic approach*, „Marketing Intelligence & Planning" 1997, Vol. 15, No. 5, s. 227.

dowe otworzyły również około 400 centrów badań i rozwoju różnorodnego typu[6].

Znaczna grupa przedsiębiorstw międzynarodowych po krótkim okresie zachwytu nad potencjałem rynku, wynikającym np. tylko z samej populacji przekraczającej ponad 1,3 mld ludzi, wskazuje jednak na olbrzymie problemy adaptacyjne do tego specyficznego i turbulentnego otoczenia. Fundamentalnie różne praktyki biznesowe, z ciągle dominującą tu filozofią konfucjańską i pojmowaniem rzeczywistości otaczającego świata opartym na wartościach taoistycznych i buddyjskich oraz całkowicie odmienny system lingwistyczny, powodują, że zachodni menedżerowie mają znacznie większe szanse na popełnienie błędu i porażkę.

Jedną z najistotniejszych decyzji w początkowym etapie wejścia na ten rynek, która istotnie może przekreślić pozostałe starania, jest odpowiednia strategia wyboru nazwy marki zgodna z chińskimi wymogami nazewnictwa. Wielokrotnie cytowanym w literaturze przykładem niefortunnego tłumaczenia nazwy jest marka Cola-Cola, która pojawiła sie w chińskojęzycznym obszarze językowym jeszcze przed powstaniem ChRL. Początkowo zastosowano właściwie tylko adaptację fonetyczną bez odpowiedniego i restrykcyjnego doboru chińskich znaków. Tłumaczenie takie wprawdzie charakteryzowało się nieomal identycznie brzmiącą nazwą „Ke-Kou-Ke-La", ale poprzez dowolny zapis na przykład sylaby *la* oznaczającej również wosk i połysk (蜡) miało absurdalne dosłowne znaczenie typu „gryźć woskową kijankę" lub „wypolerowana woskiem klacz". Dopiero gdy koncern ponownie w 1979 roku wchodził na chiński rynek, po reformach otwarcia Deng Xiao Pinga, zrewidował i zunifikował swoją nazwę marki. Zgodnie z nową strategią uwypuklającą znaczenie „czegoś smacznego, z którego można czerpać przyjemność", Coca-Cola przetłumaczona została na „Ke-Kou-Ke-Le" (可口可乐), co dosłownie oznacza „smaczne dla ust, powodujące szczęście"[7]. Według A. Hatfielda to właśnie częściowo z powodu początkowego niewłaściwego tłumaczenia nazwy, koncern Coca-Cola potrzebował aż 11 lat, aby osiągnąć zysk po powrocie na ten rynek[8].

---

[6] J.L. Wu, *Understanding and interpreting Chinese economic reform*, Thomson, Mason/Ohio 2005, s. 300.

[7] Zob. np. F. Li, N.H. Shooshtari, *Brand naming in China: sociolinguistic implications*, „Multinational Business Review" 2003, Vol. 11, No. 3, s. 16; M. Fetscherin, I. Alon, R. Littrell, A. Chan, *In China? Pick your brand name carefully*, „Harvard Business Review" 2012, No. 9, s. 26.

[8] A. Hatfield, *Selecting brand names that Shanghai esteems*, „AgExporter" 1997, Vol. 9, No. 7, s. 12.

Mając na uwadze powyższe negatywne doświadczenia z marką tak uznanego marketingowego gracza, jakim niewątpliwie jest Coca-Cola, oraz coraz bardziej rosnącą rolę Chin, już nie tylko jako taniego wytwórcy, ale istotnego rynku zbytu, celem niniejszego opracowania jest przybliżenie problematyki przekładu nazw marek opartych na alfabecie łacińskim na język chiński i ich odpowiedniej adaptacji do tego specyficznego kontekstu kulturowo-lingwistycznego. Warto tu zaznaczyć, że problem dostosowania nazwy na język chiński dotyczy każdego potencjalnego inwestora, gdyż nawet jeśli strategicznie zachowa on nazwę międzynarodową, zgodnie z prawem powinien również podawać jej chiński odpowiednik, np. na etykiecie informacyjnej. Bezpośrednią inspiracją do zwrócenia uwagi na te zagadnienia jest ponadto coraz większe zainteresowanie polskich firm tym rynkiem zbytu, które szczególnie nasiliło się po wizycie Prezydenta RP w Chinach w 2011 roku i uruchomieniu przez Ministerstwo Gospodarki portalu informacyjnego „Go China". Obserwacja faktycznych działań wskazuje natomiast na ciągle bardzo słabe przygotowanie polskich menedżerów w zakresie zasad funkcjonowania w tym otoczeniu, gdzie odpowiednie dostosowanie strategii marki jest jedną z pierwszych i najważniejszych decyzji w ramach instrumentarium marketingu mix. Bazą źródłową opracowania jest szeroki przegląd literatury przedmiotu oraz wieloletnie obserwacje bezpośrednie autora na tym rynku.

Chiński system językowy i jego implikacje dla przekładu globalnych nazw marek

Dla pełnego zrozumienia procesu tworzenia słów, a tym samym kreacji nazw marek w Państwie Środka, warto przybliżyć nieco specyfikę samego języka chińskiego. Niewiele osób z zachodniego kręgu kulturowego zdaje sobie sprawę, że język chiński tak naprawdę nie istnieje, a pod tą nazwą kryje się co najmniej osiem najważniejszych dialektów: mandaryński, *xiang* – z prowincji Hunan, *gan* – z Jiangxi, *wu* – w tym szanghajski, *hakka* – z południa i południowego wschodu, północne *min*, w tym fujiański, południowe *min*, w tym xiamen, tajwański, chaozhou i *yue* – kantoński[9], zaliczanych do rodziny chińsko-tybetańskiej. Różnice występujące pomiędzy poszczególnymi dialektami pod względem dźwięków i tonów mogą być tak ogromne, że osoby z oddalonych od siebie o zaledwie kilkadziesiąt kilometrów miast nierzadko zupełnie się nie rozumieją. W celu unifikacji komunikacji oficjalnym językiem narodowym

[9] W. Olszewski, *Chiny. Zarys kultury*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 2003, s. 37.

w ChRL został wybrany dialekt stolicy, czyli mandaryński, który w zwykle niewiele różniących się odmianach wymowy jest rozpowszechniony również w północnej części kraju. Dla południowych obszarów państwa tymczasem jest on zwykle drugim językiem, którego poznanie pod względem fonetycznym przypomina naukę języka obcego. W rejonach tych wykorzystywany jest on w szkołach i urzędach, a w pozostałych sytuacjach przeważnie używane są dialekty regionalne.

W języku chińskim (mandaryńskim) występuje ograniczona w porównaniu do innych języków liczba zgłosek (sylab), które w różnych zestawieniach tworzą poszczególne wyrazy. Każda sylaba wymawiana jest w jednym z czterech tonów, tzw. równym, wznoszącym, falującym i opadającym[10]. Dzięki systemowi tonów, w jakich wymawia się każdą sylabę, następuje zwiększenie ich liczby niemal czterokrotnie, ale i tak nie chroni to przed powszechnym powstawaniem zjawiska homofonii, czyli wieloznaczności wypowiadanych słów[11]. Przykładowo, słowo „gong" wypowiadane w pierwszym tonie może oznacza zarówno pracę, pałac, ukłon, zaopatrywać, atakować, publiczny oraz nazwisko osoby. Słowa w języku chińskim składają sie z jednej, dwóch, trzech i czterech sylab w terminach naukowych i technologicznych. Większość wyrazów jest dwusylabowa, znacznie rzadziej używa się jednosylabowych i najrzadziej trzysylabowych. Pod względem gramatycznym język chiński jest wręcz trywialny. Nie ma w nim żadnej fleksji, czyli wyrazy nie podlegają tu deklinacji i koniugacji. W zasadzie nie występuje również liczba mnoga i w sensie gramatycznym nie ma czasów. Czas określany jest za pomocą odpowiedniego przysłówka czasu lub wynika z kontekstu. W języku chińskim o sensie zdania decyduje praktycznie zawsze miejsce i szyk poszczególnych wyrazów oraz kontekst całej wypowiedzi. Zmiana kombinacji słów zazwyczaj zniekształca treść przekazu.

Nie tylko kontekstualna forma wypowiedzi, ale przede wszystkim system pisma graniczący prawie z artyzmem, stanowi główną różnicę między językiem chińskim a językami indoeuropejskimi. Chińczycy zaadaptowali logograficzną metodę zapisu w formie piktogramów i ideogramów, które współcześnie po wielokrotnej transformacji ewoluowały w większości do znaków złożonych –

[10] Inne dialekty mają zazwyczaj więcej tonów i ich użycie jest często bardziej skomplikowane, np. w kantońskim używa się aż dziewięciu, gdzie cztery różne tonacje melodyczne mają jeszcze rejestr wysoki i niski oraz dodatkowo występuje tzw. ton zdławiony.

[11] J. Pimpaneau, *Chiny kultura i tradycje*, Wyd. Akademickie Dialog, Warszawa 2001, s. 184.

tzw. Han-Zi 汉字[12]. Języki indoeuropejskie używają natomiast fonograficznego systemu zapisu w formie liter i ograniczonego alfabetu, gdzie obowiązuje zasada: jedna głoska – jeden znak. W języku chińskim dla morfemu[13], a właściwie sylabomorfemu, zarezerwowany jest jeden znak graficzny. Znak oznacza sylabę i w odróżnieniu od danej litery alfabetu ma z reguły również odrębne własne znaczenie. Przykładowo, słowa dwusylabowe, które dominują w tym języku, zapisuje się odpowiednio dwoma znakami, które mimo własnego znaczenia w zestawieniu kreują zwykle nową i unikalną semantykę. W praktyce w języku chińskim używa się olbrzymiej ilości różnych symboli (znaków). Standardowy słownik zawiera około 50 000 znaków, z czego w użyciu znajduje się około 10 000, w gazetach wykorzystywane jest przeważnie 6000, przy czym absolwent szkoły podstawowej powinien znać co najmniej 3000[14]. Należy podkreślić, że znaki związane są bardziej ze znaczeniem słów, które zapisują niż z wymową, która w różnych dialektach może być zupełnie odmienna.

Istnieje zatem ścisły związek między mową i pismem w fonograficznym systemie, ale korespondencja między mową i pismem w logograficznym systemie jest tylko konwencjonalna. Różnice w zapisie powodują, że w językach indoeuropejskich można w większości przypadków wymówić słowa nie rozumiejąc jego znaczenia, natomiast w chińskim można zrozumieć znaczenie słowa nie znając zupełnie jego wymowy. Możliwość zrozumienia zapisu niezależnie od używanego dialektu fonetycznego niewątpliwie jest największą zaletą pisma opartego na systemie logograficznym. Największą wadą natomiast jest czas i wysiłek pamięciowy potrzebny na jego opanowanie oraz zwykle dłuższy sam czas zapisu słów w porównaniu z tym przy użyciu alfabetu. Podejmowane próby przejścia na system fonograficzny nie odniosły sukcesu, głównie przez mnogość używanych dialektów oraz, jak pokazało wprowadzenie od 1958 roku *pinin-u*[15], z powodu dużej liczby homofonów zapis wielu słów jest taki sam, co zwykle uniemożliwia poprawne zrozumienie tekstu.

[12] Piktogramy i ideogramy są uważane za pierwotny wzorzec dzisiejszych znaków, stanowią jednak obecnie nie więcej niż 5% wszystkich znaków. Ponad 95% znaków to złożenia czysto semantyczne bądź semantyczno-fonetyczne.

[13] Morfem to najmniejsza grupa fonemów, która niesie ze sobą określone znaczenie i nie można podzielić jej na mniejsze jednostki znaczeniowe.

[14] W. Olszewski, *Chiny. Zarys kultury…*, s. 41.

[15] Oficjalna forma zapisu łacińskiego dla chińskich znaków w CHRL. Światowa Organizacja Standaryzacji od 1981 r. przyjęła także pinin jako jedyną formę transkrypcji łacińskiej nazw osobowych i geograficznych z języka chińskiego.

Podsumowując specyfikę języka chińskiego warto dodać, że z socjolingwistycznego punktu widzenia, z powodu powszechnej niejednoznaczności wypowiedzi, wynikającej m.in. z uproszczeń gramatycznych i olbrzymiej liczby identycznie brzmiących słów, oraz pisma, które jest swego rodzaju sztuką, komunikacja z Chińczykami jest zazwyczaj typowa dla kultury wysokiego kontekstu[16].

Wymienione różnice lingwistyczne implikują odmienną percepcją przekazu oraz z tym związaną odrębną konceptualizacją i interpretacją rzeczywistości społecznej. Chińczycy używając logograficznej metody zapisu przejawiają tendencję do odkodowywania informacji werbalnych przez wizualny kod mentalny. Podobnie oceniają nazwy marek, bazując przede wszystkim na jej wizualnych atrybutach, czyli odpowiednim doborze i zestawieniu znaków. Odbiorcy w cywilizacji zachodniej, posługujący się alfabetycznym sposobem zapisu, opierają się głównie na fonologicznym kodzie i ocenie nazwy marki bazującej na atrakcyjności dźwięków[17]. Potwierdziły to badania przeprowadzone na grupie około 300 studentów z Pekinu i Chicago przez Y. Pana i B. Schmitta, w których poddano ocenie postrzeganie nazw marek. Na chińskich studentów największy wpływ wywierało głównie dostosowanie graficzne, a dla ich amerykańskich kolegów kluczowe było dopasowanie dźwiękowe[18].

F. Li i N. Shooshtari analizując nazwy kilku znanych chińskich marek stwierdzili podobnie, że konsumenci amerykańcy preferują bardziej atrakcyjność dźwiękową, chińscy natomiast odbierają nazwy marek według ich ideograficznych cech i polegają na swojej tradycji przypisywania im znaczeń zakodowanych w znakach. Autorzy zwrócili również uwagę na szczególne preferencje Chińczyków do marek, nazw i imion osób[19],które mogą odzwierciedlać status socjoekonomiczny, rozbudzają wizualne i mentalne obrazy, odwołują się do

[16] Kultury wysoko kontekstowe są to te, które zazwyczaj komunikują się w sposób nieprzejrzysty, niejednoznaczny, gdzie znaczenie wynika z przekazu werbalnego, niewerbalnego oraz kontekstu sytuacyjnego. E.T. Hall, *Poza kulturą*, PWN, Warszawa 1984, s. 132–133.

[17] Y. Fan, *The national image of global brands*, „Brand Management" 2002, Vol. 9, No. 3, s. 182.

[18] Y. Pan, B. Schmitt, *Language and brand attitudes: impact of script and sound matching in Chinese and English*, „Journal of Consumer Psychology" 1996, Vol. 5, No. 3, s. 263–277.

[19] Nazwisko w języku chińskim jest najczęściej jednosylabowe i stawiane przed imieniem. Liczba nazwisk jest ograniczona i związana jest z historyczną klanowością tego społeczeństwa. Najczęstsze nazwiska to: Wang 王, Zhang 張, Li 李, Chen 陳, Zhou 周. Imię wybiera się natomiast dowolnie, najczęściej używając dwóch członów (sylab). Powinno ono posiadać i przekazywać pozytywne cechy o osobie, dlatego wybór znaków jest tu tak bardzo istotny. W chińskim społeczeństwie imię nie tylko pełni rolę informacyjną, ale przez symbolikę użytych znaków może wpływać na życie osoby, karierę, przyszłość oraz nawet przeznaczenie.

wytworności i sentymentu odbiorcy oraz sygnalizują aspekty moralne[20]. W związku z tym dobrze wybrane imię lub nazwa powinna kojarzyć się ze szczęściem, wróżyć wspaniałą przyszłość, wskazywać na moralne wartości, a nawet podnosić status społeczny.

Wiara w pozytywny wpływ znaków i słów z nimi związanych stanowi ważną część światopoglądu Chińczyków i służy im jako wytyczna w praktykach społecznych. W przypadku nazw dóbr i usług odpowiednio dobrane znaki mogą przyczynić się do poprawy sprzedaży, zwiększenia ich użyteczność i nawet wykreowania jej nowych wymiarów. Ta szczególna właściwość języka chińskiego pozwala również przy przekładzie nazw marek międzynarodowych na dodawanie nowych skojarzeń lub nawet cech użytkowych, które w oryginalnym brzmieniu nie istniały. Chińska adaptacja marki Boeing na podobnie brzmiące Bo-Yin jest tego dobrym przykładem. Za pomocą dwóch znaków *bo*波 i *yin*音, oznaczających odpowiednio falę i dźwięk, została przekazana dodatkowa treść nie zawarta w oryginalnej nazwie, a pozwalająca doskonale skojarzyć chińskiemu odbiorcy samoloty naddźwiękowe produkowane przez tę firmę. Podobnie marka samochodów terenowych Hummer została przetłumaczona na Han-Ma z użyciem dwóch znaków *han*悍i *ma*马 oznaczających siłę/wytrzymałość oraz konia. Pierwszy znak podkreśla dodatkowe walory użytkowe pojazdu, drugi od razu pozwala Chińczykom skojarzyć markę ze środkiem transportu[21]. W przypadku marki Colgate przetłumaczonej na Gao-Lu-Jie 高露洁, gdzie *gao* oznacza wysoki, *lu* – przejrzysty i *jie* – czysty, przy względnym zachowaniu podobieństwa wymowy, udało się za pomocą znaków stworzyć dodatkowe konotacje pożądanego efektu, który produkt ma dostarczać, czyli wysoką klarowność i czystość.

Kolejnym lingwistycznym elementem istotnym w procesie dostosowania nazw marek do wymogów otoczenia chińskiego są tony. Z punktu widzenia nadawania imion i nazw produktów Chińczycy preferują tony wysokie – Ton 1 i Ton 2 (równy i wznoszący), które dodają dźwięczności. A. Chuan i Y. Huang analizując 527 różnych nazw marek na rynku chińskim wykazali, że najczęstszą kombinacją używanych znaków w markach dwusylabowych[22] są te wymawiane w obu wysokich tonach – 47,13%, a tylko 8,91% zestawień miało dwa niskie

[20] F. Li, N.H. Shooshtari, *Brand naming in China: sociolinguistic…*, s. 17–18.

[21] Koń od zawsze kojarzony jest w kulturze chińskiej ze środkiem transportu.

[22] 91% wszystkich badanych marek. Dwuznakowe marki są najbardziej pożądanymi, ze względu na silną dwusylabową preferencję w budowie słów w języku chińskim.

tony. Przy mieszanych kombinacjach preferencyjne było użycie pierwszego znaku w tonie niskim (falującym lub opadającym) i drugiego w tonie wysokim – 24,48%. Pozostałe 18,47% stanowiła kombinacja pierwszego znaku w tonie wysokim, a drugiego w niskim[23].

W fonetycznej adaptacji nazwy marki, oprócz wyboru tonów należy również brać pod uwagę wspomnianą dużą liczbę homofonów. Pomimo preferencji Chińczyków do odbioru znaczenia pod względem graficznym należy zawsze starannie przeszukać całe spektrum dźwięków towarzyszące znakowi, gdyż istnieje znaczne prawdopodobieństwo, że nazwa może mieć homofon o negatywnym znaczeniu. Dodatkową trudnością jest tu wspomniana wcześniej różnorodność używanych dialektów, w których dany znak może być wymawiany zupełnie inaczej lub w innej intonacji. Menedżerowie marketingu powinni zatem zawsze dokładnie sprawdzać wybrane nazwy i ich znaki, aby nie tylko kreowały korzystne skojarzenia pod względem graficznym, ale były również miłe dla ucha, łatwe do wymówienia w większości popularnych dialektów i nie zawierały pejoratywnych znaczeń, szczególnie na tych regionalnych rynkach, na których planowana jest działalność firmy.

Analiza i przykłady adaptacji nazw marek międzynarodowych na język chiński

Patrząc na stopień standaryzacji i adaptacji strategii globalnych marek w chińskim otoczeniu rynkowym, należy podkreślić, że pełna standaryzacja i utrzymanie tylko nazwy opartej na alfabecie jest raczej niewskazana i w większości przypadków może przynieść negatywne konsekwencje[24]. Najczęściej lokalny dystrybutor lub konsument, dla swojej wygody komunikacyjnej i ze względu na przyzwyczajenie do operowania znakami, stworzy później własny termin, który może funkcjonować niezależnie od strategii marketingowej firmy i wpływać niekorzystnie na wizerunek produktu (np. opisany wcześniej przykład marki Coca Cola)[25]. Biorąc pod uwagę tymczasem stopień adaptacji nazwy marki można wyróżnić cztery główne strategie stosowane przez podmioty międzynarodowe na tym rynku: adaptację dźwiękową, adaptację znaczeniową, podwójną adaptację (znaczeniowo-dźwiękową) i tzw. brak adaptacji (nowa nazwa pod względem znaczeniowym i fonetycznym)[26].

[23] A.K.K. Chan, Y.Y. Huang, *Brand naming in China…*, s. 231.

[24] Wyjątkiem są tu np. takie marki jak IBM i M & M, które funkcjonują na rynku chińskim bez transkrypcji znakowej.

[25] F. Li, N.H. Shooshtari, *Brand naming in China…*, s. 15–16.

[26] M. Fetscherin, I. Alon, R. Littrell, A. Chan, *In China…*, s. 26.

Adaptacja dźwiękowa jest to rodzaj dostosowania, którego celem jest utrzymanie oryginalnego brzmienia nazwy marki. Doboru chińskich znaków dokonuje się głównie przez pryzmat podobieństwa fonetycznego do nazwy globalnej. Teoretycznie znaki powinny funkcjonować tutaj jako czysto fonetyczne symbole, podobnie jak jest w systemie alfabetycznym. W praktyce należy zwrócić szczególną uwagę, aby one same lub ich kombinacje nie miały negatywnych semantycznie skojarzeń.

Tabela 1

Przykłady adaptacji dźwiękowej

Marka	Nazwa chińska z wymową	Znaczenie
Compaq	康柏 Kang-Bai	zdrowie, cyprys
Ford	福特 Fu-te	szczęście, wyjątkowy
Sony	索尼 Suo-Ni	odkrywać, zakonnica
Pantene	潘婷 Pan-Ting	popularne nazwisko, elegancko
Olivetti	好利获得 Hao-Li-Huo-De	dobry, profit, uzyskać

Źródło: opracowanie własne.

Oceniając przykłady tłumaczenia marek według adaptacji fonetycznej można od razu stwierdzić, że jest to strategia obarczona dość dużym ryzykiem. W tłumaczeniu marki Ford, wybrane znaki nie kreują dodatkowych odniesień użytkowych pojazdu, ale mogą kojarzyć się chińskiemu odbiorcy z „wyjątkowym szczęściem" związanym z jego zakupem. Podobnie pozytywne skojarzenia z elegancją, pełnią wdzięku może budzić zastosowany znak *ting* 婷 w kosmetycznej marce Pantene. Zupełnie inaczej wygląda jednak sytuacja w przypadku marki Olivetti, gdzie dobór znaków wskazuje wprost na firmę, która nie dba o klienta, tylko o „uzyskanie dobrego profitu".

W technice adaptacji znaczeniowej wybiera się chińskie słowa i wyrażenia, które najdokładniej oddają lub najlepiej korespondują ze znaczeniem marki, niezależnie od ich chińskiej wymowy. Taki sposób dostosowania ma za zadanie pomóc zlokalizować chińskim konsumentom globalne produkty przy wykorzystaniu ich socjolingwistycznych preferencji do odkodowywania znaczenia za pomocą symboli graficznych, a nie skojarzeń fonetycznych. Najlepiej nadają sie do tego marki mające w nazwie referencje do właściwości produktu lub sposobu zaspokajania potrzeb, a użyte słowa mają klarowne znacznie (np. hotel, zachód, samochód itd.) – tabela 2.

Tabela 2

Przykłady adaptacji znaczeniowej

Marka	Nazwa chińska z wymową	Znaczenie
General Motors	通用汽**车** Tong-Yong-Qi-Che	General Motors (powszechny, samochód)
General Electric	通用**电器** Tong-Yong-Dian-Qi	General Electric (powszechny, elektryczność)
Western Union	西**联** Xi-Lian	Western Union (zachodni, unia/związek)
Microsoft	微**软** Wei-Ruan	Microsoft (micro/mały, miękki)
Holiday Inn	假日酒店 Jia-Ri-Jiu-Dian	Holiday Inn (wakacje, hotel)

Źródło: opracowanie własne.

Adaptacja znaczeniowa pozwala przekazać sens nazwy marki, utrudnia natomiast identyfikację fonetyczną z międzynarodowym oryginałem. Tłumaczenie takie może także mieć ukryte negatywne skojarzenia, jak to ma miejsce na przykład w adaptacji nazwy Microsoft, gdzie znak *wei* 微 oznacza coś małego, a *ruan* **软** miękkiego i szczególnie w języku chińskim słabo koresponduje z obrazem jednej z największych firm na świecie.

W podwójnej adaptacji (znaczeniowo-dźwiękowej) wybiera się znaki, które nie tylko brzmią podobnie jak nazwa oryginalna, ale niosą również skojarzenia związane z marką i produktem. Wielokrotnie z powodu specyfiki pisma logograficznego, przy podwójnej adaptacji marki dochodzi do pewnego rodzaju transkreacji znaczeniowej poprzez dodanie pewnych skojarzeń niewystępujących w oryginalnej nazwie. Odwzorowanie fonetyczne przy podwójnej adaptacji wielokrotnie może brzmieć dość specyficzne i dla obcokrajowca nie osłuchanego z chińską wymową jest niesłyszalne. W przypadku Chińczyków przyzwyczajonych do tłumaczenia wszystkich nazw obcych w analogiczny sposób takie podobieństwo jest już znacznie łatwiej wyczuwalne. W tabeli 3 przedstawiono przykładwy tego podejścia.

Podwójna adaptacja należy do jednych z najtrudniejszych metod i wymaga wielu prób w doborze i dopasowaniu znaków. Wdrożenie jej może jednak zwiększyć szanse na odniesienie sukcesu na tym rynku, gdyż podobieństwo fonetyczne pozwala na wykorzystanie globalnego wizerunku marki. Odpowiednio dobrane znaki natomiast umożliwiają podkreślenie lub nawet dodanie nowych pozytywnych skojarzeń dotyczących cech i użyteczności dobra lub usługi.

Tabela 3

Przykłady podwójnej adaptacji

Marka	Nazwa chińska z wymową	Znaczenie
Fanta	芬达 Fen-Da	zapach osiąga ciebie
Subway	**赛百味** Sai-Bai-Wei	smakuje lepiej niż wszystko inne
Tide	汰**渍** Tai-Zi	spierający plamy
BMW	宝**马** Bau-Ma	drogocenny koń
Nike	耐克 Nai-Ke	podbić wytrzymałość
Reebok	**锐步** Rui-Bu	chodzić energicznie

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku podejścia braku adaptacji (nowa nazwa pod względem znaczeniowym i fonetycznym) firmy decydują się zrezygnować ze skojarzeń fonetycznych i semantycznych z oryginalną nazwą marki. Strategia ta umożliwia zupełnie nowe dostosowanie marki do specyficznych warunków chińskiego rynku i stworzenie charakterystycznego lokalnego wizerunku produktu lub usługi (tab. 4).

Tabela 4

Przykłady braku adaptacji

Marka	Nazwa chińska z wymową	Znaczenie
Pizza Hut	必**胜客** Bi-Sheng-Ke	gwarancja wygrywa klientów
Duracel	金霸王 Jin-Ba-Wang	złoty władca/tyran
Sheraton	喜来登 Xi-Lai-Deng	lubię wejść z wizytą
Marlboro	万宝路 Wan-Bao-Lu	dziesięć tysięcy drogocennych dróg
Heineken	喜力 Xi-Li	radosna siła

Źródło: opracowanie własne.

Strategia braku adaptacji najlepiej sprawdza się w przypadku, gdy nazwa marki nie ma klarownego (słownikowego) znaczenia, kłopotliwe jest dopasowanie fonetyczne znaków do oryginalnego brzmienia oraz globalne działania firmy są nastawione na całościowe dostosowanie instrumentarium marketing mix do warunków lokalnych, łącznie z przeniesieniem ryzyka związanego z wizerunkiem marki tylko na dany rynek. Ze względu na swobodę w wyborze nazwy i doborze znaków rzadziej zdarzają się w tego rodzaju adaptacji błędy w postaci negatywnych skojarzeń oraz możliwe jest dowolne kształtowanie wizerunku marki według kulturowej specyfiki tego otoczenia. Niemniej jednak i w tym przypadku mogą wystąpić niezamierzone błędy w nazwie lub jej logo-

graficznym zapisie. W adaptacji marki Duracel wybór znaku *ba* 霸, który tłumaczony jest jako władca, potencjalnie kojarzy się w Chinach również z feudalnym tyranem, co z historycznego punktu widzenia jest bardzo negatywnie postrzegane.

Analizując przykłady polskich marek i ich tłumaczeń na język chiński należy podkreślić, że obecność rodzimych firm na tym rynku i tym samym ich produktów, jest raczej symboliczna. Z danych szacunkowych zebranych w ramach projektu powołania Polskiej Izby Handlowej w Chinach w 2011 roku wynika, że na terenie ChRL bezpośrednio działa zaledwie około 80 podmiotów. W większości są to wyspecjalizowane centra zakupowe lub firmy konsultingowe nieprowadzące jednak bezpośredniej sprzedaży. Z tego m.in. powodu w szerokiej dystrybucji na rynku konsumenckim nie ma żadnej powszechnie obecnej polskiej marki, oprócz wódki Wyborowa. W przypadku tego znanego alkoholu zdecydowano się na pozostawienie standardowej nazwy marki, dokonując jedynie na etykiecie informacyjnej adaptacji fonetycznej na We-Bo-Luo-Wa 维波罗瓦, bez szczególnego doboru znaków pod względem znaczeniowym. Jedynie znak *bo* 波, który jest używany w zapisie nazwy Polska, pomaga skojarzyć pochodzenie produktu.

W dużych aglomeracjach (Szanghaj, Pekin) w wybranych sklepach wyspecjalizowanych w obsłudze obcokrajowców można znaleźć dodatkowo desery mleczne Mikuś firmy Bakoma, wyroby czekoladowe produkowane przez Mieszko oraz soki Hortex. Produkty te sprzedawane są w standardowych polskich opakowaniach, bez całościowej adaptacji do wymagań tego rynku. Firma Bakoma na dodatkowej etykiecie przetłumaczyła prawidłowo markę deserów mlecznych Mikuś na Mi-Ku迷酷, gdzie pierwszy znak kojarzy się z „oczarowaniem i pozytywnym uzależnieniem", a drugi przez podobieństwo w wymowie do słowa „cool" ma w dzisiejszym języku chińskim dodatkowo znaczenie – „super"[27]. Podobnie, tylko na doklejanych etykietach, firma Mieszko używa adaptacji fonetycznej marki Mai-Zhi-Ke 麦之可, a w przypadku soków Hortex pozostawiono nazwę bez dodatkowej transkrypcji.

Całościowe dostosowanie marki do wymogów chińskiego otoczenia częściej jest widoczne na rynku dóbr przemysłowych, gdzie intensywnie działa kilka polskich przedsiębiorstw. Jednym z najbardziej udanych przykładów za-

[27] Cała nazwa na etykiecie brzmi Mi-Ku-Tian-Dian-Ru-Pin 迷酷甜点乳品, gdzie Tian-Dian to słodki deser i Ru-Pin – produkty mleczne, co również w prawidłowy sposób wskazuje na rodzaj produktu.

stosowania strategii podwójnej adaptacji jest marka Barlinek, którą sygnowane są wysokiej jakości drewniane deski podłogowe. Tłumaczenie Bao-Lin-Na 宝林纳 jest fonetycznie zbliżone do brzmienia oryginalnego, a poszczególne znaki jak *bao* – skarb, *lin* – las i *na* – znak stosowany w nazwach obcych, dobrze kojarzą się odpowiednio z ekskluzywnością, użyciem tylko naturalnych materiałów, jak drewno i zagranicznym pochodzeniem produktu, które w postrzeganiu Chińczyków ma ciągle duże znaczenie. Analogiczną technikę zastosowała firma Selena SA dla marki Tytan Professional (piany poliuretanowe, silikony, kleje) używając znaków Ding 顶 i Tai 泰, gdzie pierwszy z nich podkreśla coś „bardzo pomocnego, trzymającego mocno za górną część powierzchni", drugi natomiast kojarzy się ze szczęściem. W innych przypadkach marek przeważają zazwyczaj adaptacje fonetyczne z dość przypadkowym doborem znaków. Dla przykładu, drugi na świecie producent okien dachowych Fakro SA, posiadający fabrykę w okolicach portowego miasta Qingdao, wybrał dla swojej marki podobnie brzmiącą chińską nazwę Fa-Ke-Luo 法克罗. Zastosowany zestaw znaków nie ma jednak żadnego odniesienia do cech i jakości produktu lub światowej renomy firmy. Znak *fa* 法 kojarzy sie z prawem, *ke* 克 z metodą lub pokonaniem kogoś, a *luo* 罗 jest popularnym nazwiskiem.

Podsumowanie

Jedną z pierwszych i kluczowych decyzji mających wpływ na późniejsze odniesienie sukcesu na rynku chińskim jest odpowiednie dostosowanie nazwy marki do specyfiki systemu pisma logograficznego i chińskiego kontekstu kulturowo-lingwistycznego. Jednoznaczne wskazanie jednak najlepszej strategii adaptacji spośród czterech opisanych technik jest zadaniem dość trudnym. Teoretycznie, gdy firma stosuje globalną standaryzację marki i komunikacji marketingowej, najlepszą wydaje się być podwójna adaptacja, a w przypadku, gdy usiłuje w pełni dostosowywać działania do warunków lokalnych należałoby wybrać strategię braku adaptacji. Adaptacja dźwiękowa lub znaczeniowa tym samym musiałaby się znaleźć gdzieś pomiędzy kontinuum tych dwóch strategicznie skrajnych wyborów. Z zaledwie kilku dostępnych w literaturze badań, dotyczących dostosowania międzynarodowych marek do chińskiego kontekstu językowego, wynika, że w praktyce przewagę w wyborze ma adaptacja fonetyczna i znaczeniowa przed wyborem podwójnej adaptacji lub jej zupełnym brakiem. W jednej z najnowszych analiz dotyczącej wyboru strategii nazwy

marek w Chinach, przeprowadzonej przez M. Fetscherina, I. Alona, R. Littrella oraz A. Chana, stwierdzono, że w 43% marek zastosowano adaptację dźwiękową i w 24% adaptację znaczeniową. Podwójną adaptacją posłużono się w 22% badanych przykładów, a zupełnie nową nazwę pod względem fonetycznym i semantycznym wybrano dla 11% marek[28].

Powyższe wyniki są również potwierdzeniem wcześniejszych rezultatów badań przeprowadzonych przez J. Francisa, J. Lama i J. Wallsa na 209 markach z 49 korporacji należących do tzw. listy Fortune 500 i obecnych ze swoimi produktami w ChRL. Dla 66% przypadków wybrano transkrypcję fonetyczną i znaczeniową (odpowiednio 44% i 22%). Podwójną adaptację wykorzystano tylko w 1% marek i dla 21% wykreowano nowe nazwy. Oryginalne nazwy bez transkrypcji na chińskie znaki pozostawiono w 10% marek[29]. W praktyce ostateczna decyzja o wyborze metody adaptacji i jej późniejszy rezultat jest najczęściej wypadkową wielu czynników, w tym m.in. rodzaju oryginalnej nazwy marki, możliwości dopasowania fonetycznego znaków, przyjętej globalnej strategii marketingowej i niejednokrotnie poziomu świadomości międzykulturowej i lingwistycznej decydentów działów marketingu.

MANAGING INTERNATIONAL BRANDS IN THE CHINESE MARKET ENVIRONMENT – TRANSLATION AND CULTURAL ASPECTS

Summary

Appropriate adaptation of products and services brands to the requirements of local markets remains a challenge for many multinational corporations. This is particularly visible in the Chinese marketing environment, which causes new and previously unknown problems for international companies in the brand management field, especially with regards to name translation and transliteration in the Chinese writing logographic system. The purpose of this paper is to present the main issues of global brand name translation into Chinese and their transformation to this specific and demanding cultural-linguistic context. The source of information was obtained by means of extensive literature review and the author's many years of direct observations in this market.

Keywords: global brand management, brand names, Chinese language, cultural adaptation

Translated by Jarosław Linka

[28] M. Fetscherin, I. Alon, R. Littrell, A. Chan, *In China.…*, s. 26

[29] J.N. Francis, J.P.Y Lam, J. Walls, *Executive insights – The impact of linguistic differences on international brand name standardization: a comparison of English and Chinese Brand Names of Fortune-500 Companies*, „Journal of International Marketing" 2002, Vol. 10, No. 1, s. 98–116.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

MARCIN PIGŁOWSKI[1]
Akademia Morska w Gdyni

ANALIZA REGRESJI DLA LICZBY SYSTEMÓW I PLACÓWEK FRANCZYZOWYCH W POLSCE

Streszczenie

Celem artykułu było zbadanie, jak zagregowana ilość systemów franczyzowych wpływa na liczbę placówek franczyzowych w Polsce. W artykule na wstępie przedstawiono zarys pojęcia franchisingu oraz branże dominujące na rynku franczyzowym w Polsce. Następnie, dla lat 2004–2011, zbudowano model regresji liniowej i wykładniczej, przyjmując jako zmienną niezależną X ilość systemów franczyzowych i jako zmienną zależną Y liczbę placówek franczyzowych. W tym celu wyznaczono parametry modelów regresji, tzn. współczynnik regresji, wyraz wolny i na ich podstawie zbudowano funkcje regresji. Następnie wyznaczono odchylenie standardowe składnika resztowego i współczynnik zgodności. Dokonano także prognozy liczby placówek franczyzowych na koniec 2012 i 2013 roku, przy zakładanej wartości zmiennej X i błędzie standardowym prognozy. We wnioskach ustosunkowano się do wyznaczonych parametrów modelów regresji. Stwierdzono, że model regresji wykładniczej jest bardziej odpowiedni do opisu badanej populacji.

Słowa kluczowe: franchising, systemy franczyzowe, placówki franczyzowe, analiza regresji

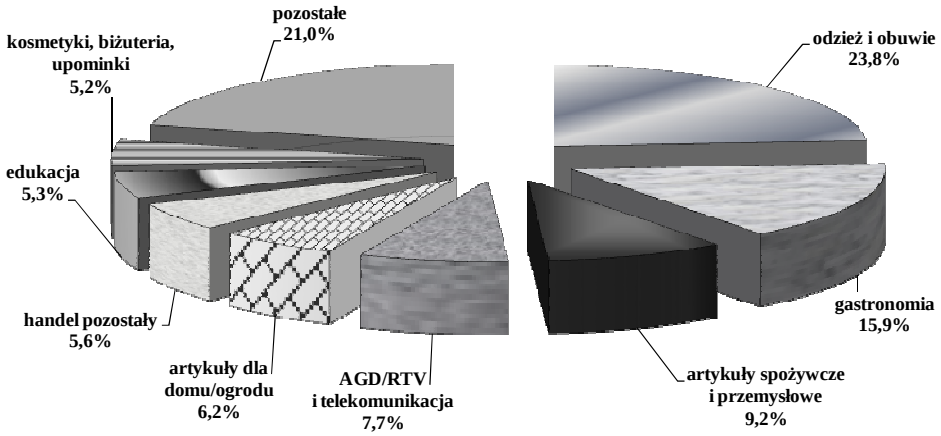
Pojęcie i zarys franchisingu w Polsce

Franchising oznacza cały zakres stosunków ekonomicznych, w ramach których właściciel produktu, procesu lub nazwy zezwala innej firmie (osobie) na prowadzenie pewnej działalności, w zamian za ustaloną opłatę[2]. Zatem przedsiębiorstwo, które ma rozpoznawalną markę oraz procedury prowadzenia działalności proponuje innym przedsiębiorcom działanie w systemie franczyzowym, tzn. korzystanie z jego wiedzy/doświadczenia, znaku firmowego oraz innych

[1] m.piglowski@wpit.am.gdynia.pl.
[2] A. Tokaj-Krzewska, *Franchising. Strategia rozwoju małych firm w Polsce*, Difin, Warszawa 1999, s. 12.

elementów (np. produktów, systemu szkoleń, technologii) za opłatą licencyjną, pobieraną jednorazowo przy wchodzeniu do systemu oraz ponoszoną comiesięcznie (uzależnioną od obrotów lub z góry narzuconą)[3].

W 2010 roku w Polsce w sektorze usług funkcjonowało 42,3%, natomiast w sektorze handlu 57,7% systemów franczyzowych[4]. W strukturze branżowej dominowały systemy franczyzowe związane z odzieżą i obuwiem (23,8%), następnie gastronomią (15,9%) oraz artykułami spożywczymi i przemysłowymi (9,2%)[5]. Bardziej szczegółowo strukturę branżową systemów franczyzowych w Polsce przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Struktura branżowa systemów franczyzowych w Polsce w 2010 roku (w %)

Źródło: A. Antonowicz, *Rozwój franczyzy we Francji i w Polsce – analiza porównawcza*, w: *Makroekonomiczne aspekty zarządzania w warunkach kryzysu*, red. J. Próchniak, J. Sadkowska, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 4, tom IV, Wyd. Frug, Sopot 2011, s. 272.

Do branży „pozostałe" zaliczają się m.in. pozostałe usługi dla klientów indywidualnych (4,2%), fryzjerstwo (4,1%), nieruchomości (3,5%), turystyka (3%), doradztwo gospodarcze (2,3%) oraz usługi dla biznesu (1,8%)[6].

[3] K. Orzeł, *Marka i jej wartość z punktu widzenia franczyzobiorców*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Konkurencyjność i wizerunek podmiotów rynkowych*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 710, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 24, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 402.

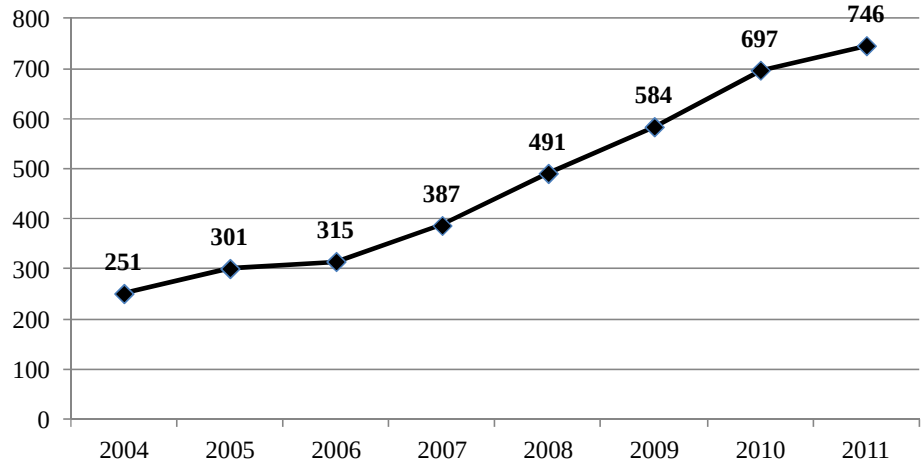
[4] A. Antonowicz, *Rozwój franczyzy we Francji i w Polsce – analiza porównawcza*, w: *Makroekonomiczne aspekty zarządzania w warunkach kryzysu*, red. J. Próchniak, J. Sadkowska, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 4, tom IV, Wyd. Frug, Sopot 2011, s. 272.

[5] *Ibidem*, s. 274.

[6] *Ibidem*.

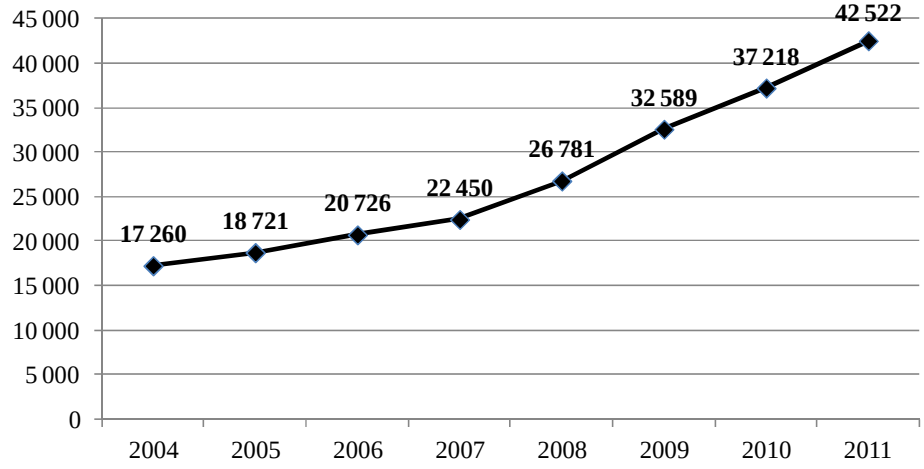
Charakterystyka populacji

Ilość systemów franczyzowych i placówek franczyzowych (sklepów i punktów usługowych) w Polsce w latach 2004–2011 przedstawiono odpowiednio na rysunkach 2–3.



Rys. 2. Ilość systemów franczyzowych w Polsce w latach 2004–2011

Źródło: opracowano na podstawie raportów Profit system, *Franchising.pl. Portal pomysłów na biznes*, http://franchising.pl/aktualnosci/raporty/ (19.12.2012).



Rys. 3. Liczba placówek franczyzowych w Polsce w latach 2004–2011

Źródło: opracowano na podstawie raportów Profit system, *Franchising.pl.…*

Dane odnośnie ilości systemów i placówek (dotyczące tych samych lat) podawane w kolejnych raportach rocznych przez Profit system są czasem rozbież-

ne[7]. Liczby dla danego roku w kolejnym raporcie rocznym są nieco wyższe niż w poprzednim (z uwagi na uzyskanie większej ilości danych w późniejszym czasie i umieszczenie ich w kolejnym raporcie). W artykule przyjęto ostatnią publikowaną dla danego roku wartość.

W przedstawionym okresie (lata 2004–2011) zagregowana ilość systemów franczyzowych uległa potrojeniu i na koniec 2011 roku wyniosła 746, a liczba placówek franczyzowych wzrosła 2,5-krotnie i na koniec 2011 roku wyniosła 42 522. W obydwu przypadkach tendencja wzrostowa ma charakter wykładniczy (choć w niewielkim stopniu).

Do zbadania zależności pomiędzy ilością systemów franczyzowych i placówek franczyzowych zastosowano analizę regresji. W związku z tym przyjęto, że zagregowana ilość systemów franczyzowych jest zmienną niezależną X, natomiast liczba placówek franczyzowych jest zmienną zależą Y. Dane o ilości systemów i placówek franczyzowych w Polsce przedstawiono w tabeli 1. Zależność pomiędzy liczbą placówek franczyzowych Y a ilością systemów franczyzowych X, wraz z liniami trendu: liniowym rosnącym i wykładniczym rosnącym, przedstawiono odpowiednio na rysunkach 4–5[8] (por. dane z rys. 2–3). Liczebność populacji n wynosi 8 (lat) – od roku 2004 do 2011.

Tabela 1

Ilość systemów franczyzowych X i placówek franczyzowych Y w Polsce w latach 2004–2011

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Systemy franczyzowe X	251	301	315	387	491	584	697	746
Placówki franczyzowe Y	17260	18721	20726	22450	26781	32589	37218	42522

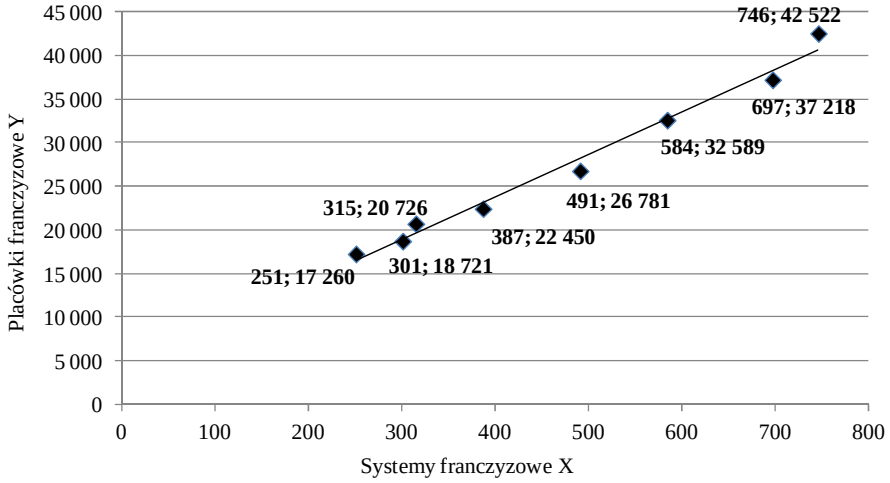
Źródło: opracowano na podstawie raportów Profit system, *Franchising.pl…*

Wstępna ocena obydwu trendów nie pozwala jednoznacznie stwierdzić, czy charakter zależności liczby placówek franczyzowych Y od liczby systemów franczyzowych X jest bardziej liniowy czy wykładniczy. Liniowy charakter zależności (rys. 4) wskazuje na możliwość zbudowania na jego podstawie modelu regresji liniowej. Jednak możliwe jest również, że charakter wykładniczy tej zależności (rys. 5) będzie bardziej odpowiadał danym rzeczywistym. Stąd

[7] Profit system, *Franchising.pl. Portal pomysłów na biznes*, http://franchising.pl// (19.12.2012).

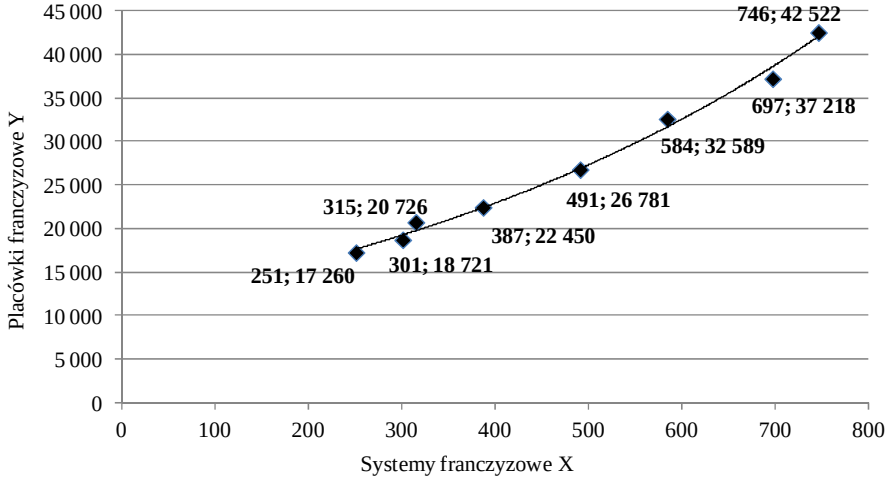
[8] Przebieg trendu liniowego i wykładniczego jest w tym przypadku bardzo zbliżony do siebie. Stąd zamieszczenie ich na jednym rysunku mogłoby uniemożliwić właściwą interpretację ich przebiegu.

uzasadnione jest także zbudowanie modelu regresji krzywoliniowej wykładniczej i porównanie parametrów obydwu tych modelów[9].



Rys. 4. Zależność pomiędzy ilością systemów franczyzowych X i liczbą placówek franczyzowych Y w Polsce z trendem liniowym

Źródło: opracowano na podstawie raportów Profit system, *Franchising.pl…*



Rys. 5. Zależność pomiędzy ilością systemów franczyzowych X i liczbą placówek franczyzowych Y w Polsce z trendem wykładniczym

Źródło: opracowano na podstawie raportów Profit system, *Franchising.pl…*

[9] A. Bielecka, *Statystyka w biznesie i ekonomii. Teoria i praktyka*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 257–259. Parametry modelu regresji liniowej i liniową funkcję regresji oznaczono w dalszej części artykułu indeksem dolnym „l", parametry modelu regresji wykładniczej i wykładniczą funkcję regresji – indeksem dolnym „w", a zlinearyzowaną wykładniczą funkcję regresji – indeksem dolnym „wl".

Model regresji liniowej

Funkcja regresji I-ego rodzaju $f(X)$ jest funkcją teoretyczną, opisującą w matematyczny sposób relacje w całej populacji między poszczególnymi wartościami zmiennej niezależnej X (ilością systemów franczyzowych) i średnimi wartościami zmiennej zależnej Y (liczbą placówek franczyzowych). Jednak zmienna niezależna X nie wyjaśnia wszystkich wartości zmiennej zależnej Y. Dlatego też należy przyjąć pewien błąd losowy ξ, a budowany model można wyrazić za pomocą wzoru (1)[10].

$$Y = f(X) + \xi \tag{1}$$

Funkcja regresji podana we wzorze (1) przedstawia prawdziwy związek między zmienną X i Y dla całej populacji. Przyjmując, że funkcja $f(X)$ jest funkcją liniową (a tak wynika z interpretacji rysunku 4), można ją zapisać jako $f(X) = \alpha + \beta X$, a model regresji liniowej dla całej populacji przedstawić za pomocą wzoru (2).

$$Y = \alpha + \beta X + \xi \tag{2}$$

Parametry tej funkcji (α, β i ξ) nie są znane, jednak można je oszacować za pomocą funkcji regresji II rodzaju. Jest ona estymantą funkcji I rodzaju ($f(X)$), opisującej wpływ ilości systemów franczyzowych na liczbę placówek franczyzowych. Liniową funkcję regresji II rodzaju można wyrazić za pomocą wzoru (3).

$$f(x) = a + bx + z \tag{3}$$

Współczynniki a i b są estymatorami parametrów funkcji regresji I rodzaju (odpowiadają parametrom α i β), a z jest składnikiem resztowym (odpowiadającym parametrowi ξ).

Współczynnik regresji b, przy zmiennej niezależnej X (ilości systemów franczyzowych), informuje, o ile przeciętnie zmieni się (wzrośnie lub spadnie) wartość zmiennej zależnej Y (liczby placówek franczyzowych), jeśli wartość zmiennej niezależnej X wzrośnie o jednostkę. Współczynnik regresji b może być wyrażony za pomocą wzoru (4).

[10] Wzory (1)–(21) podano za: A. Bielecka, *Statystyka…*, s. 259–275, 279, 302–304. Przeprowadzenie obliczeń według tych wzorów wymagało zbudowania odpowiednich tabel pomocniczych. Nie zamieszczono ich jednak w artykule, ponieważ ich znaczenie jest pośrednie i nie przedstawiają one wartości parametrów modelów regresji.

$$b = \frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \overline{X})(y_i - \overline{Y})}{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \overline{X})^2} \tag{4}$$

Średnia $\overline{X}$ wynosi 471,50, a średnia $\overline{Y}$ – 27 283,38. Współczynnik regresji b_l w tym przypadku ma więc wartość 48,74. Oznacza to, że jeżeli liczba systemów franczyzowych wzrośnie o 1, liczba placówek franczyzowych przeciętnie wzrośnie o 49 (w zaokrągleniu).

Wyraz wolny a określa natomiast teoretyczną wartość zmiennej zależnej Y, jeżeli wartość zmiennej niezależnej X wynosi 0. Na rysunku byłby to punkt przecięcia liniowej funkcji regresji z osią Y. Wartość wyrazu wolnego a może być obliczona ze wzoru (5).

$$a = \overline{Y} - b\overline{X} \tag{5}$$

W tym przypadku wartość wyrazu wolnego a_l będzie wynosić 4302,05. Nie może on jednak podlegać tutaj interpretacji ekonomicznej[11], ponieważ jeżeli ilość systemów franczyzowych wynosiłaby 0, liczba placówek franczyzowych również wynosiłaby 0. Wyznaczenie wartości wyrazu wolnego a jest jednak konieczne do zbudowania liniowej funkcji regresji. Będzie więc miała ona postać $f(x)_l = 4302{,}05 + 48{,}74x$.

Funkcję $f(x)_l = 4302{,}05 + 48{,}74x$ można wykorzystać do obliczenia teoretycznej wartości $\hat{y}_i$ za pomocą wzoru (6), niezbędnej do późniejszego wyznaczenia odchylenia standardowego składnika resztowego S_z.

$$\hat{y}_i = a + bx_i \tag{6}$$

Wartość odchylenia standardowego składnika resztowego S_z informuje, o ile przeciętnie można się pomylić przy szacowaniu wartości zmiennej zależnej Y (liczba placówek franczyzowych) na podstawie zbudowanej funkcji regresji z powodu czynników losowych. Jest ono związane ze składnikiem resztowym z – wzór (7).

$$f(x) = a + bx + z \leftarrow S_z \tag{7}$$

Odchylenie standardowe składnika resztowego S_z może być obliczone według wzoru (8).

[11] W. Starzyńska, *Statystyka praktyczna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 298.

$$S_z = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{n}(y_i - \hat{y}_i)^2}{n-2}} \tag{8}$$

W tym przypadku odchylenie standardowe składnika resztowego S_{z_l} wynosi 1222,01, co oznacza, że jeśli będzie się szacować liczbę placówek franczyzowych Y na podstawie funkcji regresji o postaci $f(x)_l = 4302{,}05 + 48{,}74x$, średnio można się pomylić o 1222 placówki (w zaokrągleniu).

Kolejny parametr, współczynnik zgodności φ^2 przedstawia dopasowanie funkcji regresji $f(x)$ do danych empirycznych i może przyjmować wartości z przedziału (0,1). Wartość współczynnika zgodności φ^2 bliska 0 oznacza, że funkcja regresji $f(x)$ bardzo dobrze wyjaśnia wpływ zmiennej niezależnej X na zmienną zależną Y. Współczynnik zgodności φ^2 można obliczyć ze wzoru (9).

$$\varphi^2 = \frac{\sum_{i=1}^{n}(y_i - \hat{y}_i)^2}{\sum_{i=1}^{n}(y_i - \overline{Y})^2} \tag{9}$$

Wartość współczynnika zgodności φ_l^2 wynosi tutaj 0,01. Jest więc bardzo bliska 0, co oznacza, że funkcja $f(x)_l = 4302{,}05 + 48{,}74x$, opisująca powiązanie zmiennej niezależnej X (ilością systemów franczyzowych) ze zmienną zależną Y (liczbą placówek franczyzowych) jest bardzo dobrze dopasowana do danych empirycznych.

Prognoza na podstawie modelu regresji liniowej

Funkcja regresji opisująca zależność między zmienną niezależną X (ilością systemów franczyzowych) i zmienną zależną Y (liczbą placówek franczyzowych) ma postać $f(x)_l = 4302{,}05 + 48{,}74x$. Na jej podstawie możliwe jest ustalenie wartości zmiennej zależnej Y przy założonej wartości zmiennej niezależnej X oraz poziomie średniego błędu, jaki się przy tym popełnia (błąd standardowy prognozy). Założoną wartość zmiennej niezależnej X można oznaczyć przez x_p, a prognozowaną wartość zmiennej Y jako $\hat{y}_p$ i obliczyć ze wzoru (10).

$$\hat{y}_p = f(x_p) \tag{10}$$

Natomiast błąd standardowy prognozy $S_{\hat{y}_p}$ można obliczyć ze wzoru (11).

$$S_{\hat{y}_p} = S_z \sqrt{1 + \frac{1}{n} + \frac{(x_p - \overline{X})^2}{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \overline{X})^2}} \tag{11}$$

W raporcie Profit system prognozowano, że na koniec 2012 roku liczba systemów franczyzowych wyniosła 820, a liczba placówek franczyzowych wyniosła 47 750[12]. Tymczasem na podstawie zbudowanego modelu regresji, przy założeniu, że ilość systemów franczyzowych $x_{p_{2012I}}$ wyniosła na koniec 2012 roku 820 (jest to wartość zmiennej niezależnej X), prognozowana wartość zmiennej zależnej Y, oznaczonej jako $\hat{y}_{p_{2012I}}$, wynosi 44 270[13] placówek franczyzowych – por. wzór (10), przy błędzie standardowym prognozy $S_{\hat{y}_{P2012I}}$, wynoszącym 1552 placówki franczyzowe – por. wzór (11). Dodając tę liczbę do ilości prognozowanej z modelu regresji (tzn. 44 270+1552=45 822) nie osiągnie się wartości prognozowanej w raporcie Profit system (tzn. 47 750). Zatem prognoza dokonana na podstawie zbudowanego modelu regresji jest znacznie niższa.

Liczba systemów franczyzowych X i wzrost ich liczby w latach 2004–2012 w Polsce przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Ilość systemów franczyzowych X i wzrost ich liczby w latach 2004–2012 w Polsce

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Systemy franczyzowe X	251	301	315	387	491	584	697	746	820
Wzrost	–	50	14	72	104	93	113	49	74

Źródło: opracowano na podstawie: Profit system, *Franchising.pl…*

Średni wzrost liczby systemów franczyzowych wynosił więc 71 systemów[14]. Dodając te wartość (71) do wartości prognozowanej na koniec roku 2012 (820) otrzyma się 891 systemów franczyzowych. Tę wartość przyjęto jako zadaną wartość $x_{p_{2013I}}$ na koniec roku 2013 (jest to wartość zmiennej niezależ-

[12] Profit system, *Franchising.pl…*

[13] Obliczone tutaj wartości prognozowanej liczby placówek franczyzowych oraz błędu standardowego prognozy zaokrąglono do pełnej liczby, bez podawania początkowej wartości, wyliczonej ze wzorów.

[14] Profit system, *Franchising.pl…*

nej X)[15]. Stąd prognozowana wartość zmiennej zależnej Y, oznaczonej jako $\hat{y}_{P2013I}$ wyniesie 47 736 placówek franczyzowych, przy standardowym błędzie prognozy $S_{\hat{y}_{P2013I}}$ wynoszącym 1665 placówek franczyzowych. Jest to wartość bardzo zbliżona do wartości prognozowanej przez Profit system dla 2012 roku (47 750), nie roku 2013. Dotychczasowa tendencja wzrostu liczby placówek franczyzowych pozwala jednak przypuszczać, że liczba ta w rzeczywistości będzie znacznie wyższa. Stąd też należy uznać, że prognoza ta nie oddaje dobrze badanej zależności pomiędzy ilością systemów franczyzowych X i liczbą placówek franczyzowych Y.

Model regresji wykładniczej wraz z prognozą

Założenia regresji wykładniczej są podobne jak dla regresji liniowej – por. wzory (1) i (2). Co więcej, aby można było wyznaczyć parametry modelu regresji wykładniczej, funkcję wykładniczą $f(x)$[16] – wzór (12), należy poddać linearyzacji. Linearyzacji dokonuje się poprzez transformację, za pomocą logarytmowania stronami – por. wzór (13), na funkcję liniową, by otrzymać jej zlinearyzowaną postać – por. wzór (14).

$$f(x) = a \cdot b^x \tag{12}$$

$$\log f(x) = \log a + x \log b \tag{13}$$

$$f(x)^* = a^* + b^* x \tag{14}$$

Dla uściślenia elementy wzoru (14) podano we wzorach (15)–(17).

$$f(x)^* = \log f(x) \tag{15}$$

$$b^* = \log b \tag{16}$$

$$a^* = \log a \tag{17}$$

Współczynnik regresji b^* można obliczyć ze wzoru (18) – por. wzór (4). Ze względu na to, że zachodzi równość $f(x)^* = \log f(x)$ – por. wzór (15), stąd $y_i^* = \log y_i$, a $\overline{Y^*}$ jest średnią z sumy $\log y_i$ i wynosi 4,41.

[15] Można przyjąć oczywiście inną wartość, jednak tutaj, w ten pośredni sposób, zadaną wartość związano ze średnim wzrostem ilości systemów franczyzowych w poprzednich latach, co czyni ją bardziej wiarygodną.

[16] Podawane wzory z oznaczeniem funkcji jako $f(x)$ mają charakter ogólny i nie dotyczą bezpośrednio liniowej funkcji regresji z poprzedniej części.

$$b^* = \frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \overline{X})(y_i^* - \overline{Y^*})}{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \overline{X})^2} \tag{18}$$

Współczynnik regresji b_w^* ma wartość 0,0008. Wartość wyrazu wolnego a^* można natomiast obliczyć ze wzoru (19) – por. wzór (5).

$$a^* = \overline{Y^*} - b^* \overline{X} \tag{19}$$

Wartość wyrazu wolnego a_w^* wynosi 4,0554. Stąd zlinearyzowana wykładnicza funkcja regresji będzie miała postać $f(x)_{wl}^* = 4{,}0554 + 0{,}0008x$ – por. wzór (14). Aby zbudować wykładniczą funkcję regresji konieczne jest przekształcenie wzorów (16) i (17) we wzory, odpowiednio: (20) i (21).

$$b = 10^{b^*} \tag{20}$$

$$a = 10^{a^*} \tag{21}$$

Wartość wyrazu wolnego a_w wynosi więc 11 359,8697, natomiast wartość współczynnika regresji b_w wynosi 1,0018[17]. Zatem wykładnicza funkcja regresji będzie miała postać $f(x)_w = 11359{,}8697 \cdot 1{,}0018^x$ – por. wzór (12).

Korzystając z kolejnych wzorów, takich samych jak dla modelu regresji liniowej, można obliczyć pozostałe parametry modelu regresji wykładniczej. Zatem odchylenie standardowe składnika resztowego S_{z_w} wynosi 857,09 – por. wzór (8), co oznacza, że jeżeli będzie się szacować liczbę placówek franczyzowych Y na podstawie wykładniczej funkcji regresji o postaci $f(x)_w = 11359{,}8697 \cdot 1{,}0018^x$, można się pomylić przeciętnie o 857 placówek (w zaokrągleniu).

Wartość współczynnika zgodności φ_w^2 wynosi tutaj 0,01 – por. wzór (9). Jest to wartość bliska 0, co oznacza, że funkcja regresji $f(x)_w = 11359{,}8697 \cdot 1{,}0018^x$, która opisuje powiązanie zmiennej niezależnej X (ilość systemów franczyzowych) ze zmienną zależną Y (liczba placówek franczyzowych), jest bardzo dobrze dopasowana do danych empirycznych.

[17] Dla parametrów b_w^*, a_w^*, b_w, a_w, konieczne było przyjęcie dokładności do czwartego miejsca po przecinku, ponieważ wartości tych parametrów podane z dokładnością do dwóch miejsc po przecinku dawały wartości 0,00 dla b_w^* i 1,00 dla b_w, co uniemożliwiałoby zbudowanie funkcji regresji wykładniczej.

Na podstawie wykładniczej funkcji regresji o postaci $f(x)_w = 11359{,}8697 \cdot 1{,}0018^x$ można także dokonać prognozowania wartości zmiennej zależnej Y (liczby placówek franczyzowych) na koniec roku 2012 i 2013 na podstawie założonej wartości zmiennej X (ilości systemów franczyzowych). Przyjęto, podobnie jak w przypadku modelu regresji liniowej, te same wartości zmiennej niezależnej X, $x_{p_{2012w}}$ i $x_{p_{2013w}}$. Zakładając, że $x_{p_{2012w}}$ wynosi 820, prognozowana wartość zmiennej zależnej Y, oznaczonej jako $\hat{y}_{p_{2012w}}$ wyniesie 47 889[18] placówek franczyzowych – por. wzór (10), przy błędzie standardowym prognozy $S_{\hat{y}_{p2012w}}$ wynoszącym 1089 placówki franczyzowe – por. wzór (11). Wartość $\hat{y}_{p_{2012w}}$ jest bardzo bliska wartości prognozowanej przez Profit system (tzn. 47 750), nawet bez uwzględniania błędu standardowego prognozy. Przyjmując, że wartość $x_{p_{2013w}}$ wynosi 891, prognozowana wartość zmiennej zależnej Y, oznaczonej jako $\hat{y}_{p_{2013w}}$ wyniesie 54 243 placówek franczyzowych – por. wzór (10), przy błędzie standardowym prognozy $S_{\hat{y}_{p2013w}}$ wynoszącym 1160 placówek franczyzowych – por. wzór (11).

Podsumowanie

Na rynku franczyzowym w Polsce przeważa branża handlu artykułami odzieżowymi i obuwniczymi (ok. 24%), gastronomiczna (ok. 16%) oraz handlu artykułami spożywczymi i przemysłowymi (ok. 9%). Nie są to branże o dużym stopniu skomplikowania i wiążą się przede wszystkim ze świadczeniem usług. W Polsce w ogóle nie rozwija się franchising przemysłowy.

Liczba systemów franczyzowych i placówek franczyzowych rosła w badanym okresie (w latach 2004–2011). Zróżnicowana była jednak dynamika tego wzrostu. Największa była w latach 2008–2010, 2011 w roku nastąpiła znacząca korekta tego wzrostu, która mogła być związana kryzysem gospodarczym. Jednak za już miniony rok 2012 przewiduje się wzrost większy niż w 2011 roku.

Zbudowane dla lat 2004–2011 dwa modele regresji: liniowy z funkcją $f(x)_l$ i wykładniczy z funkcją $f(x)_w$, ze zmienną niezależną X (ilością systemów franczyzowych) i zmienną zależną Y (liczbą placówek franczyzowych),

[18] Podobnie jak w przypadku modelu regresji liniowej obliczone wartości prognozowanej ilości placówek franczyzowych oraz błędu standardowego prognozy podano z zaokrągleniem do pełnej liczby.

są dobrze dopasowane do danych empirycznych. Współczynnik zgodności φ_l^2 i φ_w^2 wynosi 0,01. Wartość tak bliska 0 oznacza, że obydwa modele bardzo dobrze wyjaśniają wpływ ilości systemów franczyzowych X na liczbę placówek franczyzowych Y. Przyczyną jest bezpośrednia zależność zmiennej Y od zmiennej X. Należy bowiem założyć, że w każdym systemie franczyzowym działa co najmniej jedna placówka franczyzowa. Z tego także powodu, wyznaczanie współczynnika korelacji (będącego pochodną współczynnika zgodności) nie było w tym przypadku zasadne (zarówno dla modelu regresji liniowej, jak i wykładniczej).

Wartość współczynnika regresji dla funkcji liniowej b_l o wartości 49 wskazuje na duży potencjał przyrostu placówek franczyzowych Y przy wzroście ilości systemów franczyzowych X o 1. Jednocześnie, jego wartość jest znacznie niższa niż wynikająca z prostego podzielenia liczby liczby placówek franczyzowych Y przez liczbę systemów franczyzowych X, np. dla 2011 roku (wynosząca 57), co wskazuje, że jest dokładniejszy.

Wartość odchylenia standardowego składnika resztowego S_z jest znacznie niższa w przypadku modelu regresji wykładniczej (wartość S_{z_w} wynosi 857), podczas gdy w przypadku liniowego modelu regresji wartość S_{z_l} wynosi 1222. Zatem przy szacowaniu liczby placówek franczyzowych Y na podstawie wykładniczej funkcji regresji popełnia się znacznie mniejszy błąd.

Prognoza ilości placówek franczyzowych $\hat{y}_{p_{2012l}}$ (na podstawie liniowego modelu regresji), przy wartości $x_{p_{2012l}}$ przyjętej za Profit system i wynoszącej 820, wynosi 44 270 (wartość zmiennej zależnej Y) i jest znacznie niższa od prognozowanej przez Profit system (47 750), nawet jeśli uwzględni się błąd standardowy prognozy $S_{\hat{y}_{p2012l}}$, wynoszący 1552 placówki. Z kolei w przypadku wykładniczego modelu regresji odpowiadająca jej wartość $\hat{y}_{p_{2012w}}$ (przy założeniu tej samej wartości $x_{p_{2012w}}$), jest bardzo zbliżona do prognozowanej przez Profit system i wynosi 47 889 (i to nawet bez błędu standardowego prognozy $S_{\hat{y}_{p2012w}}$, wynoszącego 1089 placówek). Jednak, która z tych trzech prognozowanych wartości będzie najbardziej zbliżona do danych rzeczywistych, będzie można stwierdzić dopiero w roku 2014, kiedy zostanie wydany raport za 2013rok, obejmujący dokładniejsze dane za 2012 rok. Natomiast prognoza na koniec 2013 roku na podstawie modelu regresji liniowej, przy zakładanej war-

tości $x_{p_{2013l}}$ wynoszącej 891, wyniosła 47 736 placówek franczyzowych ($\hat{y}_{p_{2032l}}$), przy błędzie standardowym prognozy $S_{\hat{y}_{P2013l}}$ wynoszącym 1665 placówki, a na podstawie modelu regresji wykładniczej (przy tej samej wartości $x_{p_{2013w}}$), wyniosła 54 243 placówek franczyzowych ($\hat{y}_{p_{2032w}}$), przy błędzie standardowym prognozy $S_{\hat{y}_{P2013w}}$ wynoszącym 1160 placówki. Tak jak w przypadku 2012 roku prognozowana wartość jest więc wyższa, a błąd standardowy prognozy niższy, niż w przypadku modelu regresji liniowej.

Prognoza liczby placówek franczyzowych dla poszczególnych branż (np. na 2013 rok) wymagałaby zbudowania oddzielnych modelów regresji, gdzie zmienną niezależną X byłaby ilość systemów franczyzowych w danej branży, a zmienną zależną Y liczba placówek franczyzowych w tej branży. Należy przypuszczać, że błąd standardowy prognozy $S_{\hat{y}_p}$ byłby w tych przypadkach znacznie niższy niż w analizowanym przykładzie, gdzie badania oparto na zagregowanej liczbie systemów i placówek franczyzowych. Jednak przedstawiona tutaj analiza daje bardziej poglądowy obraz sytuacji na rynku franczyzowym w Polsce.

Z uwagi na to, że współczynnik zgodności φ^2 ma taką samą wartość w przypadku obydwu modeli, a wartość odchylenia standardowego składnika resztowego S_z oraz wartość błędu standardowego prognozy $S_{\hat{y}_p}$ w modelu regresji wykładniczej jest niższa niż w modelu regresji liniowej (zarówno dla 2012, jak i 2013 roku), należy uznać, że model regresji wykładniczej jest bardziej odpowiedni do opisu badanej populacji.

THE REGRESSION ANALYASIS FOR THE NUMBER OF FRANCHISE SYSTEMS AND UNITS IN POLAND

Summary

The purpose of the paper was to examine how the aggregate number of franchise systems affects the number of franchise units in Poland. The paper initially outlines the term of franchising and sectors, dominating in the franchise market in Poland. Then, for the years from 2004 to 2011, the linear and exponential regression models were built, taking as an independent variable X the number of franchise systems and as the dependent variable Y the number of franchise units. For this purpose, the regression models parameters are determined, i.e., the regression coefficient, the constant term and on the base of them the regression functions were built. Then set the mean square error and the goodness of fit coefficient. There has also been done the prediction of number of franchise units at the end of 2012 and 2013, by the assuming the value of independent variable X and the predicted standard error. In the conclusions referred to the determined parameters of regression

models. It was found that an exponential regression model is more appropriate to describe the researched population.

Keywords: franchising, franchise systems, franchise units, regression analysis

Translated by Marcin Pigłowski

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

GRAŻYNA ROSA[1]
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie

MARKETING ŚWIATŁY JAKO KIERUNEK ROZWOJU MARKETINGU USŁUG TRANSPORTOWYCH

Streszczenie

W artykule przedstawiono analizę rozwoju działań i instrumentów marketingowych na rynku usług transportowych oraz implementację elementów marketingu światłego na rynek usług transportowych. Marketing światły obejmuje zarówno marketing: zorientowany na usługobiorcę (partnerski) oraz obsługę klienta, innowacyjny, wartości, oparty na poczuciu misji oraz marketing społeczny.

Słowa kluczowe: marketing światły, usługi transportowe, rozwój

Wprowadzenie

Dostosowanie wielu dziedzin gospodarki, w tym również transportu do wymogów Unii Europejskiej, stopniowy proces ujednolicania zasad działania podmiotów na tym rynku spowodował istotne zmiany w sposobie postrzegania działań marketingowych na rynku usług transportowych. Celem rozważań zawartych w artykule jest przeanalizowanie rozwoju działań i instrumentów marketingowych na rynku usług transportowych oraz implementacja elementów marketingu światłego na rynek analizowanych usług.

Pojęcie i istota marketingu usług transportowych

Pojęcie i istota marketingu usług transportowych wywodzą się z istoty marketingu oraz w dalszym rozwinięciu – marketingu usług.

[1] grazyna.rosa@wzieu.pl.

Według Ph. Kotlera, marketing jest to proces społeczny i zarządczy, w trakcie którego jednostki i organizacje uzyskują to, czego potrzebują i pragną, za pomocą wytwarzania określonych wartości i wymiany tych wartości z innymi[2]. Według L. Garbarskiego, I. Rutkowskiego i W. Wrzoska, marketing to zintegrowany zbiór instrumentów działań związanych z badaniem i kształtowaniem rynku, opartych na rynkowych regułach postępowania[3]. Z zaprezentowanych definicji wynika, że:

- marketing jest kategorią strukturalną, wyrażającą określony zbiór instrumentów i działań,
- zbiór ten jest zintegrowany,
- zbiór ten jest powiązany z badaniem i kształtowaniem rynku,
- jest to zbiór tworzony i uruchomiony według rynkowych reguł postępowania.

Marketing usług opiera się na podstawowych koncepcjach marketingu. Działalność marketingowa w całej swej historii była kształtowana koncepcją precyzyjnego dotarcia do klienta. W połowie ubiegłego wieku, w toku dyskusji nad ówczesną „rewolucją usługową" na nowo zdefiniowano usługi, wychodząc poza sprzedaż „usług podstawowych". W tym szerszym ujęciu rozpoznawano i przewidywano wyłanianie się ściślej wyodrębnionego i autonomicznego marketingu usług w takich dziedzinach, jak transport, komunikacja, edukacja i handel elektroniczny[4].

Marketing usług transportowych można definiować analogicznie, czyli jako sposób postępowania przedsiębiorstw transportowych na rynku. Postrzegany przez pryzmat procesu racjonalnego stymulowania i zaspokajania potrzeb zgłaszanych przez użytkowników transportu wymaga ciągłego dostosowywania produkcji i oferty usług do zmiennych realiów rynku i wymagań klientów[5].

Rozwój marketingu usług transportowych związany był ściśle z przeobrażeniami społeczno-gospodarczymi na świecie, które wywierały istotny wpływ na funkcjonowanie rynku usług transportowych i podmiotów na nim działających. Na tle przeobrażeń zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw transportowych, ewolucja marketingu, znajdująca swe odzwierciedlenie na rynku usług transportowych, prowadzi do wykształcenia się marketingu światłego, którego

[2] G. Armstrong, Ph. Kotler, *Marketing*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 36.
[3] L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2006, s. 9.
[4] A. Gilmore, *Usługi. Marketing i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2006, s. 13.
[5] D. Rucińska, O. Wyszomirski, *Marketing w transporcie*, w: *Transport*, red. W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 303.

istotą jest służenie jak najlepszemu i długotrwałemu działaniu systemu marketingowego[6].

Kształtowanie i rozwijanie orientacji rynkowej w tym najnowszym ujęciu – zarządzania marketingowego i marketingu światłego, wymaga systematycznego rozpoznawania potrzeb transportowych, szczegółowych badań i analiz potrzeb, preferencji i zachowań użytkowników transportu, uwzględniania ich wyników w doskonaleniu oferty świadczonych usług oraz budowania trwałych relacji z rynkowym, wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniem firmy[7].

Rodzaje działań marketingowych na rynku usług transportowych

Rozwój gospodarki rynkowej i stale narastająca konkurencja na rynku usług transportowych w zakresie przewozów zarówno osób, jak i ładunków wywierają wpływ na ukierunkowanie marketingowego myślenia i działania na strategię zarządzania marketingowego, ukierunkowaną na klienta. „Jest to zarządzanie procesami badania rynków i kształtowania możliwości rynkowych podmiotów gospodarujących w transporcie, planowania, kształtowania cen i form usług, doskonalenia ich jakości, kreowania wymiany i zaspokajania indywidualnych i zbiorowych potrzeb podmiotów na konkurencyjnym rynku usług transportowych”[8]. Na tej podstawie w zarządzaniu marketingowym można wyróżnić trzy podstawowe relacje w przedsiębiorstwach transportowych:

1. Przedsiębiorstwo transportowe – klienci (podróżni, usługobiorcy w przewozach ładunków).
2. Przedsiębiorstwo transportowe – pracownicy (ze wszystkich szczebli zarządzania).
3. Klienci (pasażerowie, usługobiorcy w przewozach ładunków) – pracownicy pierwszego kontaktu, obsługujący bezpośrednio klientów (kierowcy, sprzedawcy biletów, pracownicy informacji, kontrolerzy itd.).

Każdą z relacji charakteryzuje odmienny rodzaj działań marketingowych: marketing zewnętrzny, marketing wewnętrzny i marketing interakcyjny[9].

Marketing zewnętrzny, kształtujący relacje między przedsiębiorstwem transportowym a usługobiorcami, polega na stosowaniu koncepcji marketingu

[6] Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 94.

[7] D. Rucińska, *Marketingowe kształtowanie rynku usług transportowych*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001, s. 117.

[8] D. Rucińska, O. Wyszomirski, *Marketing…*, s. 333.

[9] G. Rosa, *Usługi transportowe. Rynek – konkurencja – marketing*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 151–152.

mix, czyli oddziaływaniu na klientów zintegrowanymi instrumentami marketingowymi (przygotowaniu pakietu usług, ustaleniu cen za poszczególne usługi, opracowaniu metod promocji, wyborze strategii dystrybucji, dostosowanych do rodzaju i zakresu świadczonych usług). Obserwatorami działań marketingowych przedsiębiorstw transportowych, z którymi też nawiązują one relacje, mogą być wszystkie podmioty występujące w ich otoczeniu, do których należą przedstawiciele innych organizacji, pochodzących z różnych dziedzin działalności (na przykład: banków, samorządów, uczelni, mediów) w tym również konkurentów.

Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwach transportowych stanowi istotny element zarządzania zasobami ludzkimi. Obejmuje relacje między przedsiębiorstwem transportowym i jego pracownikami (ze wszystkich szczebli zarządzania) w celu identyfikowania się pracowników z firmą, budowania ich satysfakcji i lojalności wobec pracodawcy. Polega na kształtowaniu umiejętności i pożądanych postaw w różnych sytuacjach, szkoleniu, informowaniu i motywowaniu pracowników do lepszej obsługi klientów. Zatrudniając personel, który ma zapewnić wysoką jakość świadczonych usług przewozowych, należy kłaść duży nacisk na jego prawidłowy dobór oraz kształcenie i doskonalenie.

Marketing interakcyjny obejmuje najważniejszy poziom relacji, stanowiący podstawę działalności przedsiębiorstw transportowych w gospodarce rynkowej między klientami, do których można zaliczyć przede wszystkim pasażerów i usługobiorców w przewozach ładunków oraz innymi podmiotami funkcjonującymi w otoczeniu przedsiębiorstw a pracownikami pierwszego kontaktu, obsługującymi bezpośrednio klientów (należą do nich kierowcy, sprzedawcy biletów, pracownicy informacji, kontrolerzy itd.). Polega on na ocenie i stałym podnoszeniu kwalifikacji i umiejętności pracowników w obsłudze klientów. Pasażerowie, usługobiorcy w przewozach ładunków i inni klienci oceniają usługę transportową nie tylko na podstawie jakości technicznej (obiektywnej), lecz także na podstawie jej jakości funkcjonalnej, czyli zainteresowania jego osobą, kompetencji pracowników, sposobu zachowania budzącego zaufanie, umiejętności doradztwa itp.

Omówione działania marketingowe na rynku usług transportowych bardzo dobrze realizują duże firmy transportowe, szczególnie spółki kolejowe PKP Intercity SA, PKP Cargo SA, linie lotnicze SAS, Lufthansa, British Airlines, PLL LOT, przewoźnicy niskokosztowi, armatorzy PŻM i PŻB.

Na ostateczny kształt każdego z omówionych rodzajów marketingu mają wpływ pozostałe dwa rodzaje. Z punktu widzenia otoczenia przedsiębiorstw

transportowych, najważniejsze są: marketing zewnętrzny i interakcyjny, natomiast z punktu widzenia przedsiębiorstwa, najbardziej istotny, stanowiący punkt wyjścia, jest marketing wewnętrzny, kształtujący największą wartość firmy – zasoby ludzkie, a tym samym pozostałe dwa rodzaje działań. Działania przedsiębiorstw transportowych z zakresu marketingu zewnętrznego i interakcyjnego podlegają bezpośredniej ocenie usługobiorców, jak i pozostałych podmiotów otoczenia marketingowego, tworząc w ich świadomości wizerunek usługodawcy.

Docelowa koncepcja rozwoju marketingu na rynku usług transportowych

Docelową koncepcją stale ewoluującego marketingu na rynku usług transportowych jest marketing światły. Pojęcie i zakres marketingu światłego na rynku usług transportowych obejmują zarówno w transporcie pasażerskim, jak i towarowym[10]:

1. Marketing zorientowany na usługobiorcę (partnerski) oraz obsługę klienta.
2. Marketing innowacyjny.
3. Marketing wartości.
4. Marketing oparty na poczuciu misji, z którym wiąże się wiedza pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach transportowych.
5. Marketing społeczny.

Marketing relacji (partnerski) przedsiębiorstw transportowych jest to „ciągły proces poszukiwania i tworzenia nowej wartości z indywidualnym podróżnym lub usługobiorcą na rynku przewozów ładunków oraz dzielenia się korzyściami w ramach układu partnerskiego, obejmującego cały okres aktywności nabywczej klienta”[11]. Partnerstwo opiera się na wiarygodności przedsiębiorstwa w każdym rodzaju jego działalności. Konsekwencją przyjęcia takiej optyki działania firmy transportowej na rynku jest stopniowe przesunięcie punktu ciężkości w funkcjonowaniu z transakcji jednostkowych w kierunku budowy długookresowych i trwałych relacji z nabywcami.

Marketing partnerski polega na budowaniu trwałych związków partnerskich przede wszystkim z konsumentami usług transportowych, a także z dostawcami środków transportu, spedytorami, jak również z bankami, agencjami reklamowymi itp. W Europie dobrym przykładem są koleje niemieckie, które poprzez alians z firmą Schenker stworzyły dużego operatora logistycznego, wykorzystującego w przemieszczaniu potoków ładunków transport kolejowy. Pion trans-

[10] Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing…*, s. 94.
[11] J.H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001, s. 35.

portu i logistyki stanowią firmy przewozowo-spedycyjne, które od 2003 roku przechodziły różne przeobrażenia własnościowe. Należą do nich: Railion Deutschland AG, Moguncja (reklamująca się jako pierwsza europejska kolej przewozów towarowych), Schenker AG, Spedpol sp. z o.o. i DB Intermodal. Całość grupy uzupełniają spółki,w których koleje niemieckie mają znaczące udziały kapitałowe (np. Kombiverkehr)[12].

Na rynku usług transportowych działania marketingu partnerskiego przejawiają się przede wszystkim przez:

a) umożliwienie klientom składania zamówień i dokonywania rezerwacji za pośrednictwem internetu, co jest szczególnie realizowane w przewozach lotniczych,
b) wprowadzenie skomputeryzowanego procesu zakupu usług, na który składają się cztery etapy:
   – identyfikacja sposobów zaspokojenia potrzeb nabywców, różne scenariusze zaspokojenia potrzeb, ceny usług, czas, dostępność, czas oczekiwania, rodzaj taboru, rozkład jazdy itd.; wiele z tych informacji znajduje się na stronach internetowych poszczególnych przewoźników, np. PKP Cargo, PLL LOT,
   – alternatywy wyboru gałęzi, linii, środka transportu (kryteria związane z kosztem, prezencją, wygodą, image); takie informacje można uzyskać na stronach internetowych podających alternatywne możliwości zaspokojenia potrzeby przewozowej, szczególnie w transporcie pasażerskim,
   – zakup – możliwość złożenia zamówienia i dokonania zapłaty, czego przykładem może być zakup usług lotniczych przez internet,
   – odczucia po zakupie (np. załatwienie reklamacji, badanie odczuć po zakupie itp.); przykładowo na rynku niemieckim, Lufthansa prowadzi badania satysfakcji klientów bezpośrednio po skorzystaniu z usługi,
c) aktualne informacje w internecie, rozkładach jazdy, dostępność informacji telefonicznej,
d) wzbogacanie oferty przez wprowadzenie nowych usług towarzyszących usłudze transportowej, np. doradztwo, rezerwacja parkingu, miejsc w hotelu itp.,

[12] A. Górnikiewicz, *Tworzenie nowoczesnego rynku usług towarowych przewozów kolejowych przez podział zadań*, „Logistyka" 2008, nr 6, s. 61.

e) współpracę między przedsiębiorstwami w łańcuchu wartości, w celu lepszego zaspokojenia potrzeb klientów, zawieranie sojuszy, nawiązywanie współpracy z konkurentami, co jest charakterystyczne dla przewozów kolejowych, lotniczych. Połączone ze sobą przedsiębiorstwa z branży TSL mają szansę na umocnienie swojej pozycji na rynku. Funkcjonowanie pod jednym szyldem sprzyja stworzeniu dużej organizacji o większej sile przetargowej. Taka działalność mogłaby pozwolić na utworzenie wspólnej siedziby z zapleczem biurowym, naprawczym oraz flotą pojazdów. Połączonym w ramach partnerstwa operatorom łatwiej byłoby poszerzyć zakres świadczonych usług tworząc z tradycyjnej firmy transportowej operatora o szerszych kompetencjach[13],
f) utworzenie łańcucha partnerstwa, który będzie się składał z ogniw: usługodawców, pracowników, dostawców, instytucji finansowych itp.,
g) zmianę w sposobie kształtowania podstawowych instrumentów marketingu mix w zakresie:
   – usługi transportowej, która jest efektem współpracy w procesach projektowania, świadczenia, testowania, dystrybucji, modyfikacji; usługa ta powstaje z wartości wskazanych oraz zaprojektowanych przez klienta, co można zaobserwować w trakcie negocjacji kontraktów zarówno w transporcie kolejowym, samochodowym, lotniczym, jak i morskim,
   – ceny, która zależy od poszczególnych elementów pakietu korzyści; klienci powinni być świadomi wyboru poszczególnych wartości, których odzwierciedleniem jest cena; ważnym czynnikiem dla klientów jest możliwość negocjacji cen, coraz powszechniej praktykowana u przewoźników samochodowych, kolejowych, wodnych śródlądowych,
   – promocji, wykorzystującej przede wszystkim nowe technologie informacyjne do stałych kontaktów, informowania, doradzania, badania potrzeb, preferencji i zachowań podróżnych i usługobiorców w przewozach ładunków,
   – dystrybucji, w której usługobiorca sam decyduje, kto i gdzie dostarczy mu wymaganą wartość (wyświadczy zamawianą usługę).

Partnerstwo częściej ukierunkowane jest na firmy (masowych usługobiorców) niż na rynek indywidualnego klienta. Dużą rolę w kształtowaniu relacji

[13] P. Romanow, *Wybrane aspekty partnerstwa strategicznego w transporcie (cz.2)*, „Logistyka" 2012, nr 1, s. 21.

odgrywa obsługa klienta. Można ją zdefiniować jako zdolność systemu logistycznego przedsiębiorstwa do zadowolenia klientów pod względem czasu, niezawodności, komunikacji i wygody. M. Ciesielski postrzega na tej płaszczyźnie silne związki między logistyką a marketingiem. Działania marketingowe w zakresie obsługi klienta koncentrują się na fachowości usługodawców, gwarancjach i innych czynnościach służących pobudzaniu popytu, natomiast działania logistyczne polegają na usprawnieniu przepływów produktów (usług)[14]. Szybkość, niezawodność, punktualność realizacja just in time to cechy i właściwości dobrze zorganizowanych procesów transportowych i kompleksowych usług logistycznych. Nabywcy oceniają usługi transportowe nie tylko z punktu widzenia ich właściwości, ale także za pomocą wymienionych kryteriów.

Nowe technologie kształtowania usługi przewozu ładunków oraz organizacji relacji z klientami są podstawą wyodrębnienia marketingu innowacyjnego. Istotnym czynnikiem innowacyjnego podejścia w działaniach marketingowych na rynku usług transportowych jest wykorzystanie telematyki. Narzędzie to stwarza transportowi możliwość wykorzystania technologii i metod zdalnego dostępu oraz kontroli pojazdów lub ładunku za pośrednictwem bezprzewodowej sieci teleinformatycznej. Technologie telematyczne wykorzystywane do obserwowania pojazdów i ładunków mają szczególne znaczenie w przewozach materiałów niebezpiecznych oraz zwierząt[15]. Nabywca usług oczekuje, że uzyska informacje dotyczące danej usługi w internecie, porówna szczegóły ceny i warunki sprzedaży pomiędzy różnymi dostawcami w trybie online, dokona zamówienia i zapłaty. Sygnały wysyłane przez satelity i odbierane za pośrednictwem odpowiednich urządzeń zainstalowanych w pojazdach lub kontenerach (GPS) pozwalają na określenie i rejestrację ich pozycji, prędkości jazdy, kierunku przemieszczania. Zapewnienie klientowi dostępu do takich informacji w trakcie realizacji usługi znacznie podnosi konkurencyjność jej usługodawcy. Pozyskiwanie i przetwarzanie informacji, coraz sprawniejsze systemy informacyjne, posiadanie specjalistów od przetwarzania danych stają się warunkiem konkurencyjności na rynku usług transportowych. Przedsiębiorstwa transportowe powinny dysponować bazami danych konsumentów, informacji na temat ich indywidualnych potrzeb i preferencji, dzięki czemu będą mogły lepiej dostoso-

[14] M. Ciesielski, *Logistyka w strategiach firm*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 1999, s. 84.

[15] L. Mindur, A. Lipińska-Słota, *Tabor polskiego transportu lądowego do przewozu ładunków*, „Przegląd Komunikacyjny" 2008, nr 11, s. 38.

wać swą ofertę do konkretnych odbiorców. Coraz więcej transakcji jest i będzie zawieranych przy wykorzystaniu mediów elektronicznych. Efektywne zarządzanie programami kontaktów z klientami staje się podstawowym elementem rozwoju współczesnych firm transportowych. Pomocną rolę w tym procesie spełnia system CRM (*Customer Relationship Management*), stanowiący naturalne rozszerzenie systemów informatycznych. Istotą tego systemu jest gromadzenie i analizowanie informacji tak, aby pełny profil i historia klienta były w dowolnej chwili dostępne zainteresowanym działom firmy. Pozwala to w sposób jak najpełniejszy wyjść naprzeciw jego wymaganiom[16].

Klient korzystający z usług przewozu ładunków chce najczęściej być obsługiwany i współpracować z jednym partnerem w całym łańcuchu logistycznym. Na podstawie zaoferowania usługobiorcy łańcucha wartości, kształtuje się marketing wartości. Istotnym czynnikiem kształtowania wartości w obrocie międzynarodowym jest upraszczanie procedur w zakresie odprawy celnej ładunków, weterynaryjnej i fitosanitarnej czy podatku VAT. Dobrym przykładem może być sprawność tych procedur w portach niemieckich, które trwają znacznie krócej niż w innych krajach.

Wartość dostarczana klientowi jest różnicą pomiędzy sumą korzyści, jakich oczekuje on od nabytej usługi, a kosztem, jaki musi ponieść w związku z jej pozyskaniem. Poszukuje on wartości i zadowolenia oraz materialnego potwierdzenia ich jakości w znamionach zewnętrznych, takich jak: jakość i marka środków transportowych, kompetencje pracowników, wygląd punktów obsługi, dostępność do usług[17]. Dlatego też przedsiębiorstwa transportowe (logistyczne), tworzące najczęściej holding, zaczynają współpracę w ramach danego kontraktu już na etapie negocjacji handlowych z przyszłym klientem. Przykładem mogą być ekspansywne działania PKP Cargo, największego krajowego przewoźnika kolejowego, który w ramach Grupy PKP współpracuje z Cargosped, Cargo Service, Trade Trans i innymi i z powodzeniem konkuruje o klientów.

Marketing oparty na poczuciu misji przedsiębiorstwa transportowego może odnosić się do dwóch elementów: samego skonstruowania misji, jak również do jej profesjonalnego realizowania przez pracowników firmy. Przykładem może być misja firmy Spedpol: „Spedpol – dostawy na czas, na pewno”[18], czytelna,

[16] B. Kos, A. Mutwil, *CRM jako element efektywności współpracy z klientem*, w: *Efektywny transport – konkurencyjna gospodarka*, red. M. Michałowska, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009, s. 321–322.

[17] D. Rucińska, O. Wyszomirski, *Marketing…*, s. 304.

[18] *Międzynarodowe przewozy towarowe*, red. J. Perenc, J. Godlewski, Polskie Wydawnictwo Transportowe, Warszawa 2000, s. 189.

dobrze skonstruowana i realizowana. Natomiast misją Zarządu Morskich Portów Szczecina i Świnoujścia jest „Dostosowanie portów w Szczecinie i Świnoujściu do wymagań nowoczesnych systemów transportowych w obrocie portowo-morskim i wymagań rynku", co jednoznacznie wskazuje na otwartość i ukierunkowanie na nowe technologie w celu zaspokojenia oczekiwań usługobiorców i wyprzedzenia konkurencji. Misją przyszłości podmiotów konkurujących na rynku usług transportowych stanie się najwyższa dbałość o pasażera i ładunek, dążenie do dostarczenia satysfakcjonujących usług, ciągłe umacnianie lojalnościowych więzów, tworzenie wartości dla klienta[19]. W zakresie realizacji misji szczególne znaczenie przypada personelowi.

Dalszym rozwinięciem koncepcji marketingowej jest koncepcja społecznego marketingu. Marketing społeczny oznacza strategię służącą kształtowaniu nowych postaw i sposobów zachowań na rynku usług transportowych. Pogarszający się stan środowiska naturalnego to jeden z najważniejszych problemów społeczeństw końca XX wieku. Rosnące natężenie ruchu oraz pojawiające się dysproporcje w rozwoju poszczególnych gałęzi transportu powodują, że system transportowy zarówno Polski, jak i całej Unii Europejskiej staje się przeciążony. Istotną więc przesłanką rozwoju transportu są wymagania ochrony środowiska naturalnego, które wpływają na preferowanie gałęzi transportu i technologii przyjaznych środowisku.

Powyższe przesłanki wpłynęły na wypracowanie koncepcji zrównoważonego rozwoju transportu (*sustainable transport development*). Zrównoważony rozwój polega na rozwoju transportu odpowiadającym na zmiany popytu, zharmonizowanym z potrzebami społeczeństwa i racjonalnie wykorzystującym zasoby naturalne[20]. Podstawą jego kształtowania są zapisy w Białej Księdze z 2001 roku[21] dotyczące polityki zrównoważonego rozwoju oraz w Białej Księdze z 2011 roku[22], dotyczące ograniczenia emisji CO_2. Powstają w tym zakresie nowatorskie projekty i usługi w ramach tzw. zielonej logistyki realizowane

[19] D. Rucińska, *Marketingowe kształtowanie…*, s. 67.

[20] B. Liberadzki, *Europejska polityka transportowa*, w: *Uwarunkowania rozwoju systemu transportowego Polski*, red. B. Liberadzki, L. Mindur, Wyd. Instytut Technologii Eksploatacji, Warszawa 2006, s. 23.

[21] White Paper European Transport Policy for 2010. Time to Decide. Brief Presentation, September 2001.

[22] White Paper. Roadmap to a Single European Transport Area – Towards a competitive and resource efficient transport system, Brussels, 28.3.2011 COM (2011) 144 final.

przez przedsiębiorstwa sektora TSL[23]. W marketingu społecznym istotne jest zachowanie równowagi między interesami usługodawcy, konsumenta usług transportowych (pasażera lub usługobiorcy na rynku przewozów ładunków) oraz środowiska, w którym przedsiębiorstwo działa.

Podsumowanie

Przeprowadzone w artykule rozważania wykazały, że:

1. Klasyczne działania marketingowe, realizowane przez podmioty funkcjonujące na rynku usług transportowych, ukierunkowane są głównie na relacje wewnętrzne, zewnętrzne i interakcyjne.
2. Idea marketingu światłego doskonale wpisuje się w zmiany zachodzące na europejskim rynku usług transportowych. Nowe działania marketingowe, ujmowane jako marketing światły, obejmują zarówno marketing zorientowany na usługobiorcę – partnerski oraz obsługę klienta, marketing innowacyjny, marketing wartości, marketing oparty na poczuciu misji, z którym wiąże się wiedza pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach transportowych oraz marketing społeczny. Są one odpowiedzią na zmiany zachodzące w otoczeniu rynkowym.

ENLIGHTENED MARKETING AS THE DIRECTION OF THE DEVELOPMENT OF TRANSPORT SERVICES MARKETING

Summary

The paper presents the analysis of marketing instruments and actions on the transport services market and the implementation of enlightened marketing's elements into the transport services market. The enlightened marketing covers such aspects of marketing as: marketing oriented towards customer (partnership marketing) and customer service; innovation marketing, content marketing; mission based marketing and social marketing.

Keywords: enlightened marketing, transport services, development

Translated by Leszek Gracz

[23] B. Kos, *Proekologiczna działalność jako element społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, w: *Innowacje w transporcie, zarządzanie, technologie, procesy. Euro-Trans 2009*, red. E. Załoga, T. Kwarciński, E. Kuciaba, Print Group, Szczecin 2009, s. 83.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

IRENEUSZ PIOTR RUTKOWSKI[1]
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

INFORMACYJNE WSPOMAGANIE ZARZĄDZANIA NOWYM ASORTYMENTEM PRODUKTÓW

Streszczenie

Celem artykułu jest omówienie problemów wspomagania informacyjnego w procesie innowacji produktu i zarządzania nowym asortymentem oraz technologii sterowania strumieniami informacyjnymi w przedsiębiorstwach wprowadzających nowe produkty do oferty oraz na rynek. Zrealizowane dotychczas badania ujawniają pozytywny związek między stopniem wykorzystania informacji pochodzącej z badań marketingowych (informacje marketingowe pozyskiwane z MDSS/MES) a różnymi miernikami powodzenia nowego produktu[2]. Jednakże poza informacjami rynkowymi zespoły projektowe potrzebują również innych rodzajów danych i informacji, które istotnie determinują powodzenie nowego produktu. Omówione technologie informacyjne powinny generować osiem kluczowych rodzajów informacji niezbędnych we wspomaganiu decyzyjnym procesu innowacji produktu i zarządzania nowym asortymentem: strategiczne, finansowe, zarządzania programem – projektem nowego produktu (źródła wewnętrzne), techniczne, dotyczące odbiorcy i jego potrzeb (źródła wewnętrzne i zewnętrzne) oraz konkurencji i regulacji prawnych (źródła zewnętrzne).

Słowa kluczowe: wspomaganie informacyjne, produkt, innowacja, zarządzanie asortymentem

Wprowadzenie

Powodzenie procesu zarządzania nowym asortymentem produktów jest determinowane w szczególności efektywnością procesu informacyjnego, a także wielkością potrzeb informacyjnych wymaganych do powiązania wszystkich

[1] i.rutkowski@ue.poznan.pl.

[2] K. Atuahene-Gima, *An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance: a contingency approach*, „The Journal of Product Innovation Management" 2005, Vol. 12 (4), s. 275–293. C. Moorman, S.A. Miner, *The impact of organizational memory on new product performance and creativity*, „Journal of Marketing Research" 2007, Vol. 34, February, s. 91–106.

informacyjnych elementów tego procesu. Obecnie informacje opisujące stan procesu innowacji produktu, wprowadzenie na rynek i zarządzanie nowym asortymentem muszą być gromadzone w złożonych relacyjnych bazach danych oraz hurtowniach danych przy uwzględnieniu wysokich nakładów na środki techniczne i programowe. Wymaga to zastosowania efektywnych metod zbierania i przetwarzania danych i informacji oraz ich udostępniania online. Należy również podkreślić, że tradycyjne modele, analityczne lub empiryczne, nie mogą rozwiązać wszystkich problemów identyfikowanych w procesie innowacji produktu i zarządzania nowym asortymentem. Niewiele jest modeli, metod oraz narzędzi za pomocą, których można przewidzieć, czy potencjalny nowy produkt mieści się w przedziałach zadanych tolerancji, akceptowanych przez podmioty otoczenia przedsiębiorstwa, zwłaszcza klientów; choć niekiedy w wymienionych technologiach wspomagania informacyjnego znajdują zastosowanie elementy sztucznej inteligencji.

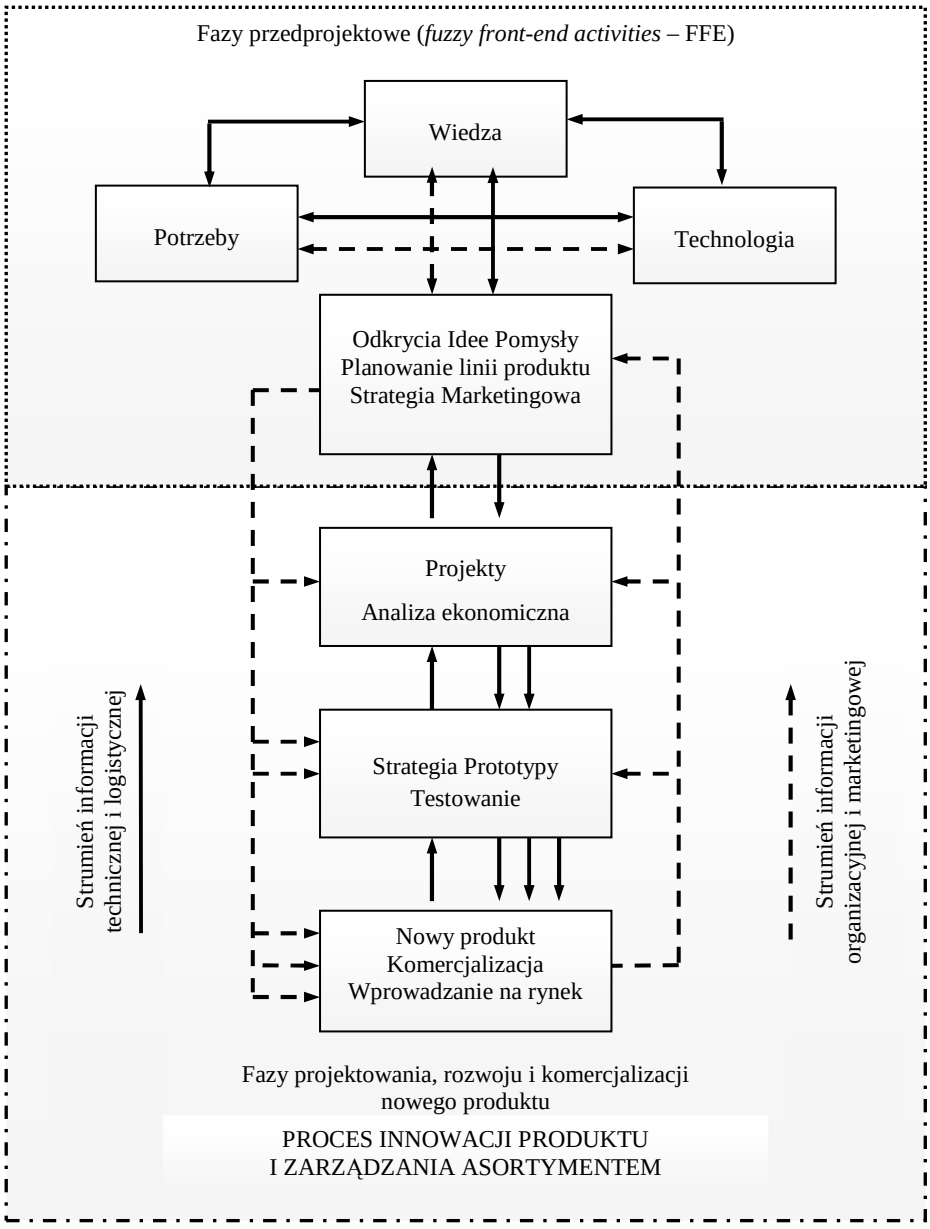
Podmioty uczestniczące w procesie innowacji produktu i zarządzania nowym asortymentem tworzą sieć organizacji (ta sieć powinna być zintegrowana) przetwarzających informacje, zatem nakłady poniesione na realizację procesów informacyjnych determinują ostateczną formę nowego produktu oraz jego sukces rynkowy[3]. Istotnym warunkiem sprawnego przebiegu procesów komunikacji, integracji, współpracy tych podmiotów jest właściwa kolokacja centrów wartości w przedsiębiorstwach. Współpraca w tym układzie jest podstawą łączenia wiedzy, informacji, doświadczenia oraz umiejętności poszczególnych członków zespołów projektowych w ramach indywidualnego zakresu roli oraz odpowiedzialności. Poziom współpracy w zespole jest natomiast wypadkową poziomu asertywności oraz poziomu kooperatywności[4]. Poza tym współpraca jest fundamentalną bazą koncepcji inżynierii współbieżnej, czyli zintegrowanego procesu rozwoju i wprowadzania nowego produktu na rynek.

Strumienie informacyjne procesu innowacji produktu i zarządzania asortymentem

Współcześnie każde przedsiębiorstwo jest systemem przetwarzającym dane i informacje, a poziom nakładów przeznaczonych w przetwarzanie informacji decyduje również o ostatecznej koncepcji, formie i strukturze nowych produktów w ofercie marketingowej (rys. 1).

[3] D. Dąbrowski, *Informacje rynkowe w rozwoju nowych produktów*, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2009.

[4] Poziomy kooperatywności to: unikanie współpracy, kompromis, pełna współpraca, konkurowanie, łagodzenie konfliktu. K. Crow, *Collaboration*, DRM Associates 2002, s. 1–4.



Rys. 1. Strumienie informacyjne w procesie innowacji produktu i zarządzania asortymentem

Źródło: badania i opracowanie własne.

Nowe technologie i infrastruktury informatyczne oraz komunikacyjne, jako struktury techniczno-programowe oraz informacyjno-funkcjonalne systemu informacyjnego, istotnie przyśpieszają procesy podejmowania decyzji w obsza-

rze strategii nowego produktu. Warunkiem akceleracji procesu podejmowania decyzji jest posiadanie w odpowiednim czasie, właściwej i łatwo dostępnej informacji. Przykładowo, J.D. Sherman, na podstawie przeprowadzonych badań stwierdził, że nieodpowiednie, nieistotne, nieaktualne dane i dokumentacja techniczna oraz niedostateczna dystrybucja tego rodzaju informacji powoduje problemy komunikacyjne pomiędzy członkami zespołów projektowych, stanowi główną barierę w integracji i współpracy zespołów, a w rezultacie ma negatywny wpływ na poziom powodzenia projektów nowych produktów[5].

Proces innowacji produktu wymaga bardzo dużej liczby powiązań informacyjnych zsynchronizowanych w czasie. W konwencjonalnych systemach informacyjnych przepływ informacji nie ma charakteru zintegrowanego i zsynchronizowanego, co wynika z charakteru nośników danych i informacji. Proces dystrybucji danych i informacji powoduje również liczne opóźnienia, niekompletność, przekłamania i wyższe koszty ich uzyskania. Przedsiębiorstwa problemy te mogą rozwiązywać stosując zaawansowane technologie informatyczne do pozyskiwania i gromadzenia danych, ich przesyłania, przetwarzania w procesach decyzyjnych, udostępniania we wszystkich fazach procesu innowacji produktu i zarządzania asortymentem[6].

Zatem można wyróżnić dwa istotne, wzajemnie przenikające się, zakresy działań związanych z przetwarzaniem informacji: ukierunkowany na rozwój produktu i proces jego powstawania techniczno-logistyczny strumień informacji oraz ukierunkowany na przebieg procesu, organizacyjny i marketingowy strumień informacji. Siła i szerokość przepływu obu strumieni informacyjnych wzrasta, wraz z postępem procesu. Techniczny strumień informacji, w poszczególnych fazach procesu innowacji charakteryzuje się powtarzanym określaniem potrzebnych danych i odpowiadającą temu redundancją. Systemami, w których zastosowano więcej elementów, niż to jest konieczne ze względów funkcjonalnych w celu zwiększenia niezawodności, są rozwinięte techniki i narzędzia programowe służące do projektowania produktów i ich wizualizacji, sterowania jakością, planowania procesów, wspomagania prac inżynierskich oraz logistykę (*Computer –Aided Design, Quality, Planning, Engineering, Logistics*)[7]. W tych

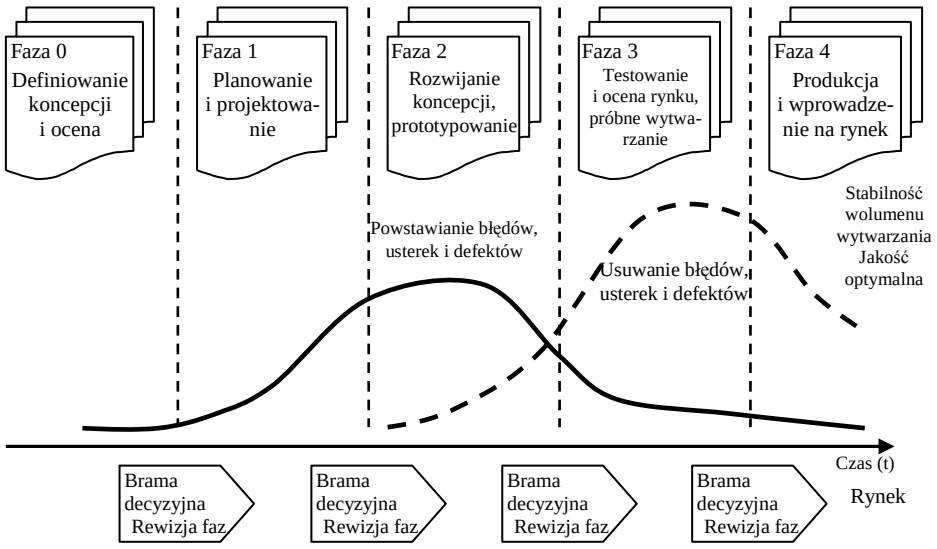
[5] J.D. Sherman, *Identification of cross-functional integration deficiencies, driving business growth through innovation*, International Product Development and Management Association Conference, Mitzi M. Montaya-Weiss (Ed.) 2000.

[6] K.B. Kahn, *New product forecasting. An applied approach*, Armonk, M.E. Sharpe, New York 2006, s. 21–30.

[7] Elementy zintegrowanego komputerowo wytwarzania CIM – *Computer Integrated Manufacturing*, określa się, jako techniki CA(x).

systemach zawarte są informacje niezbędne do geometrycznego opisu nowego produktu. Systemy CAD w szczególności stanowią punkt wyjściowy racjonalizacji przepływu informacji technicznej, natomiast systemy elektronicznej wymiany danych – EDI (*Electronic Data Interchange*) umożliwiają optymalizację przepływu strumienia logistycznego (wymiana danych technicznych, wymiana dokumentacji handlowej i informacji, współpraca z odbiorcami, dostawcami).

Właściwe struktury danych i informacji, w tym także wspólny model danych i informacji, pozwalają integrować rozwiązania cząstkowe. Przepływ informacji musi być również możliwy w przeciwnym kierunku, aby nabytą wiedzę można było sprawdzić i zweryfikować w celu bezpośredniej korekty i aktualizacji głównych faz makrostruktury procesu innowacji produktu, a także do porównania wielkości zadanych z otrzymanymi oraz dla zapewnienia właściwej jakości nowego produktu. Klienci, jak i pozostałe organizacje oraz grupy społeczne i gospodarcze działające w otoczeniu firmy, w coraz mniejszym stopniu tolerują błędy i defekty w nowym produkcie (rys. 2)[8].



Rys. 2. Powstawanie i usuwanie błędów w procesie innowacji produktu i zarządzania nowym asortymentem

Źródło: opracowanie własne.

[8] Przy tolerancji konstrukcyjnej nowego produktu równiej sześciokrotnemu odchyleniu standardowemu, zmniejsza się udział błędów i defektów do wartości 3,4x10-6 (dążenie do zera błędów i defektów prowadzi do programu sześciu sigma (six sigma), czyli tylko trzech błędów na milion, do silnego opanowania procesu i jego pełnej dojrzałości i zdolności). Dąży się do zdolności procesowej $Cp \geq 2$, jako wielkości statystycznej wynikającej z zależności Cp= Tolerancja konstrukcyjna/Rozrzut procesu.

Osiągnięcie najlepszej jakości nowego produktu w danych warunkach jest więc możliwe ekonomicznie, ponieważ nakłady na przetwarzanie informacji i nakłady na proces można racjonalizować równocześnie. Przy czym dopiero w fazach wytwarzania i zbytu te nakłady mogą zmniejszać się jednocześnie, dlatego możliwie szybko od chwili rozpoczęcia produkcji nowego produktu należy osiągnąć stabilny poziom produkcji bez zastrzeżeń pod względem jakości. Zatem już w fazach projektowania i rozwoju nowego produktu należy podejmować działania mające na celu minimalizację odstępów czasowych pomiędzy wystąpieniem i rozpoznaniem błędów oraz defektów konstrukcyjnych nowego produktu. Tutaj układ zbiorów informacji odpowiada grupom informacji, niezbędnych w procesie formułowania strategicznego planu marketingowego, proponowanych przez Ph. Kotlera oraz G. Armstronga.

Zakres wykorzystania wymienionych wyżej rodzajów informacji jest różny w poszczególnych fazach zintegrowanego cyklu życia produktu. W fazach przedprojektowych (FFE – *fuzzy front – end activities*) firma może potrzebować wszystkie rodzaje informacji. Natomiast w fazie komercjalizacji i wprowadzania na rynek wymagane będą przede wszystkim informacje dotyczące odbiorcy (formułowanie programów marketingowych) oraz zarządzania programem-projektem (wprowadzanie nowego produktu na rynek). Informacja techniczna wymagana jest w fazach projektowania i rozwoju prototypu nowego produktu. Informacje prawno-regulacyjne, dotyczące konkurencji oraz uwarunkowań finansowych i strategicznych ważne są przede wszystkim w fazie testowania i oceny ekonomicznej nowego produktu.

Treścią organizacyjnego i marketingowego strumienia informacji jest wspomaganie racjonalizacji procesu innowacji produktu i dopasowywanie wymiarów nowego produktu do potrzeb, oczekiwań i preferencji odbiorców, a także dostawców, pośredników i innych podmiotów otoczenia przedsiębiorstwa. Przy jednoczesnym rozwoju wielu koncepcji nowego produktu rosną nakłady na logistykę, komunikację i marketing, gdyż zakodowane na różnych nośnikach dane muszą być za każdym razem na nowo przetwarzane. Dlatego w fazach projektowania i rozwoju prototypu należy do niezbędnego minimum ograniczyć liczbę koncepcji nowego produktu.

Koncepcja modelu CIDMM

Na bazie obecnych struktur sieciowych mogą powstawać struktury oprogramowania wspomagające także proces innowacji produktu i zarządzania nowym asortymentem, skoordynowane z procesami wytwarzania i marketingu

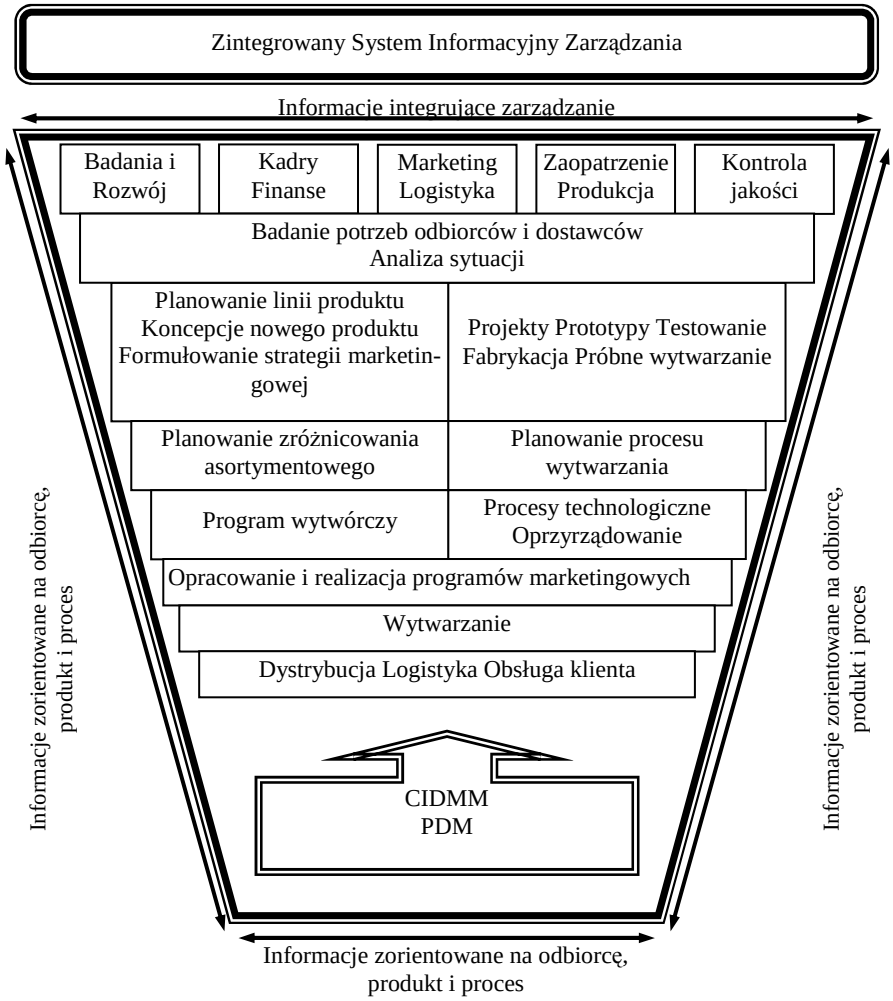
(sprzedaży). Można podjąć próbę przebudowy modelu integracyjnego CIM (Zintegrowanego Komputerowo Wytwarzania – *Computer Integrated Manufacturing*) D. Schachera, a w efekcie może zostać zrealizowana koncepcja zintegrowanego komputerowo rozwoju, wytwarzania i marketingu nowych produktów (CIDMM – *Computer Integrated Development, Manufacturing and Marketing*)[9]. W tym systemie informacje wygenerowane w dowolnym punkcie procesów przepływają w możliwie krótkim czasie do tych odbiorców, których decyzje i działania są od tych informacji uzależnione. Koncepcja CIDMM wprowadza zasadę grupowania informacji i jej syntetyczne udostępnianie szczególnie dla celów analitycznych. Integracja jest możliwa pod warunkiem wprowadzenia standardów wymiany danych między programami (rys. 3). W tym miejscu należy podkreślić, że wdrożenie nowoczesnych metod zarządzania procesem innowacji produktu, np. inżynierii współbieżnej, może być realne tylko przy zastosowaniu koncepcji CIM lub CIDMM, co umożliwi też znaczący wzrost sprawności procesu rozwoju nowego produktu, również ze względu na wysoką sprawność przepływu strumieni informacyjnych.

Kompleksowe zastosowanie technik i narzędzi zawartych w systemie CIDMM wymaga całościowej analizy konwencjonalnych powiązań informacyjnych między poszczególnymi podmiotami informacyjnymi oraz odtworzenie ich w przestrzeni komunikacyjnej między modułami programowymi. Te powiązania można łatwo zaobserwować we wszystkich fazach rozwoju produktu, począwszy od faz przedprojektowych (FFE) do faz projektowania, rozwoju produktu, fabrykacji i komercjalizacji. W fazie projektowania oraz prototypowania zespół projektowy powinien wprowadzić do systemu CAD zapis cech nowego produktu, istotnych z punktu widzenia odbiorcy, które powinny być zidentyfikowane za pomocą metody wdrażania funkcji jakości (QFD – *Quality Function Deployment*) oraz techniki analizy funkcji systemu (FAST – *Function Analysis System Technique*)[10]. W ten sposób rozwijane są wartości postrzegane przez odbiorców, budowany jest „dom jakości". Ważne jest również identyfikowanie i uwzględnianie trendów rynkowych w zakresie innowacji produktu oraz uwzględnianie pomysłów niezależnych innowatorów. Ten zapis następnie można wykorzystać w fazie kontroli i analizy jakościowej produktu, realizowa-

[9] Model integracyjny prezentuje ważniejsze grupy zadań w przedsiębiorstwie i jest podstawą do wprowadzenia koncepcji równoległego rozwoju nowego produktu (inżynierii symultanicznej).

[10] Metody QFD i FAST są szerzej omówione w: I.P. Rutkowski, *Rozwój nowego produktu. Metody i uwarunkowania*, PWE, Warszawa 2007.

nej z zastosowaniem oprogramowania typu CAQ. Wnioski z kontroli i analizy jakości nowego produktu następnie powinny trafić do systemu CAD.



Rys. 3. Koncepcja CIDMM – zintegrowanego komputerowo rozwoju, wytwarzania i marketingu nowych produktów

Źródło: opracowanie własne na podstawie koncepcji modelu integracyjnego CIM.

Można również dostrzec wpływ na konstrukcję nowego produktu problemów ujawnionych w fazie projektowania procesów technologicznych obróbki i montażu z zastosowaniem CAP[11]. Programy sterujące urządzeniami i maszy-

[11] *Organizacja i sterowanie produkcją,* red. M. Brzeziński, Agencja Wyd. Placet, Warszawa 2002, s. 226.

nami technologicznymi na poziomie CAM są odbiorcą informacji z systemu CAP, ale mogą również stanowić źródło informacji dla pozostałych systemów. Informacja ta pozwala usprawniać technologie i optymalizować programy sterujące, a w efekcie poprawiać jakość nowego produktu przy danym poziomie kosztów jego rozwoju i wytwarzania. Zatem rozwój systemów CIDMM powinien podążać w kierunku spełnienia założeń produktu bez błędów i defektów.

Nowe techniki takie, jak sztuczna inteligencja (AI – *Artificial Intelligence*), bazujące na sieciach neuronowych, mają zastosowanie jako narzędzia pomocne w fazach projektowania i prototypowania. Systemy sztucznej inteligencji umożliwiają rozwój złożonych projektów nowych produktów, charakteryzujących się zmiennymi w czasie parametrami cech technicznych, użytecznościowych i strukturalnych. Umożliwiają także rozwiązywanie ujawnianych w procesie rozwoju problemów związanych z jakością. Systemy ekspertowe bazujące na modelach AI i jednocześnie wykorzystujące sieci neuronowe, generują procedury zarządzania procesem na podstawie informacji uzyskanych w poprzednio zrealizowanych operacjach. Zatem istniejące rozwiązania mogą być zaadaptowane do bieżących warunków przez włączenie możliwości uczenia się sieci neuronowej sterowanej systemem AI[12]. Dokładność projektów i prototypów nowych produktów, a także ich zgodność z potrzebami odbiorców, jest istotnie uzależniona od jakości, ilości i wiarygodności danych (ciągi danych uczących) zgromadzonych w czasie monitorowania rzeczywistego procesu rozwoju nowego produktu.

W procesie rozwoju nowego produktu sprawne zarządzanie wiedzą, a także jej kreowanie jest w istotnym stopniu uzależnione od implementacji koncepcji systemu zarządzania danymi produktu (*Product Data Management System* – PDMS)[13]. To narzędzie wspomaga zespoły projektowe w zakresie zarządzania danymi dotyczącymi nowego produktu, jak i procesu rozwoju nowego produktu. Wyróżnia się następujące funkcje systemu zarządzania danymi produktu[14]:

– zarządzanie bazą danych i dokumentacją (zbiory informacji) produktu – wszelkie zmiany dotyczące produktu są monitorowane, kontrolowane

[12] *Ibidem*, s. 229.

[13] Dane produktu są generowane w toku realizacji faz procesu rozwoju nowego produktu oraz są efektem dokonywanych zmian inżynieryjnych w produkcie. Zmianę inżynieryjną należy rozumieć jako uzupełnienie, usunięcie, modyfikację elementów nowego produktu podczas projektowania, rozwoju lub wytwarzania. Jest zjawiskiem normalnym, powodowanym zmianami w otoczeniu marketingowym przedsiębiorstwa.

[14] S.C. Armstrong, *Engineering and product development management. The Holistic Approach*, Cambridge University Press 2001, s. 179–186.

i zapisywane, zapewniana jest integralność danych; ta funkcja jest rdzeniem systemu;

- zarządzanie procesem i przepływem informacji pomiędzy elementami informacyjnymi zespołu projektowego – kontrolowanie sposobów tworzenia i modyfikacji danych, sterowanie przepływem danych pomiędzy członkami zespołu rozwoju produktu, w różnych elementach makro- i mikrostruktury procesu rozwoju nowego produktu;
- zarządzanie architekturą i konfiguracją produktu[15] – system zarządza danymi dotyczącymi części i elementów montażowych produktu, kompletuje zapotrzebowanie materiałowe (*Bill of Material* – BOM – struktura materiałowo-kosztowa), łącznie z dokumentacją oraz częściami dla całego produktu lub dla wyselekcjonowanych elementów montażowych, warunkuje właściwe zdefiniowanie produktu nazywane konfiguracją zarządzania;
- klasyfikowanie i odzyskiwanie danych – zasadnicza funkcja systemu, pomocna w sytuacji generowania bardzo dużej liczby danych;
- zarządzanie projektem/programem – system umożliwia zarządzanie harmonogramami i alokacją zasobów;
- komunikowanie się i notyfikacja – wysyłanie i otrzymywanie danych z różnych wewnętrznych aplikacji, które zawiera system oraz komunikowanie się z aplikacjami zewnętrznymi, system zawiadamia o czynności do wykonania, wynikającej z harmonogramu, planu, czy innej dokumentacji;
- przenoszenie i translacja danych – funkcjonalność systemu polega także na tym, że użytkownicy informacji nie muszą wiedzieć, gdzie informacja fizycznie rezyduje, bądź w jakiej aplikacji zostały utworzone, ponadto użyteczność przenoszenia danych obejmuje możliwości tworzenia kopii zapasowych, odzyskiwania utraconych danych, archiwizowania i rekonstrukcji; przenoszenie (transport) danych może być realizowany na żądanie użytkownika lub automatycznie; natomiast funkcja translacji pozwala na konwertowanie różnych formatów informacji generowanych w odmiennych aplikacjach do wykorzystania w dodatkowej aplikacji, ma to również istotne znaczenie przy transferowaniu danych między aplikacjami;

[15] Zarządzanie konfiguracją jest procesem identyfikowania i dokumentowania fizycznych oraz funkcjonalnych charakterystyk projektu nowego produktu i zarządzania wszystkimi zmianami podczas jego cyklu życia.

- przeglądanie i przygotowywanie obrazów lub tekstów, konwersja obrazów punktowych komputerowych, fotograficznych lub telewizyjnych;
- administrowanie systemu – pomoc dla dodatkowych użytkowników, definiowanie poziomów bezpieczeństwa, przydzielanie użytkowników do zespołów projektowych, uzupełnianie danych o użytkownikach systemu; utrzymanie i konserwacja sieci, prowadzenie dzienników zdarzeń (transakcje danych).

System zarządzania danymi produktu zapewnia odpowiednią infrastrukturę dla danych i informacji generowanych w procesie rozwoju produktu. To jest fundamentalny argument przemawiający za jego wdrożeniem w przedsiębiorstwie. Jednakże to wdrożenie wymaga istotnych inwestycji w oprogramowanie i sprzęt komputerowy, utrzymanie i konserwację, usługi konsultacyjne, integrację systemów, szkolenia. Wymaga też czasu i zaangażowania zarządu przedsiębiorstwa oraz może potencjalnie powodować zakłócenia wewnątrz organizacyjne.

Korzyści integracji systemów wspomagania decyzji w procesie innowacji produktu i zarządzania asortymentem

Korzyści wynikające z wdrożenia tego systemu mogą dotyczyć:

- redukcji kosztów, poprzez lepszy dostęp do spójnych danych i informacji, oraz szybszą komunikację i zdolność do pełnej oceny różnych wariantów projektów nowego produktu,
- wprowadzenia koncepcji inżynierii współbieżnej jako metody rozwoju nowego produktu,
- poprawy produktywności projektowania i prototypowania (zespół rozwoju wydajnie i produktywnie wykorzystuje swój czas pracy),
- lepszego zarządzania zmianami inżynieryjnymi,
- może być podstawą wdrożenia systemu jakości ISO 9000,
- zachowania równowagi pomiędzy personelem, procesami i technologią (zmiana kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa),
- realistycznych kosztów implementacji systemu.

Podstawą systemu zarządzania danymi produktu, wspomagającego podejmowanie decyzji, jest zorientowana na konkretne aplikacje tematyczna hurtownia danych. Narzędzia dostępu do danych dostarczają członkom zespołu projektowego graficzny interfejs z hurtownią danych. Zatem osoby zajmujące się rozwojem nowego produktu mogą bezpośrednio oddziaływać na zawarte struktury w bazach danych z możliwością nadawania nazw bibliotekom, kartotekom, tabelom i kolumnom. Narzędzia te pozwalają na ekstensywne formatowanie,

dzięki któremu raporty z podejmowanych działań w toku rozwoju nowego produktu mogą mieć konkretną postać.

W najnowszych rozwiązaniach informatycznych integrowane są systemy klasy MRPII/ERP (planowanie zasobów produkcyjnych/planowanie zasobów przedsiębiorstwa) z systemami zarządzania danymi o nowym produkcie (PDMS), a bazą tej integracji jest aplikacja planowania zapotrzebowania materiałowego. Te systemy charakteryzują się różnymi źródłami pochodzenia oraz odmiennymi celami, dla których zostały skonstruowane.

Zalecane są następujące najlepsze praktyki integrowania systemów klasy MRPII/ERP (planowanie zasobów materiałowych/planowanie zasobów przedsiębiorstwa) z systemami zarządzania danymi o nowym produkcie (PDMS/CIDMM)[16]:

a) stosować interfejs zarządzania strukturą produktu oraz jej zmianami, łącznie z wymianą danych,
b) rozpatrywać PDM jako serwer w środowisku odbiorcy oraz, jeśli to możliwe, kontrolować każdy uzyskany dostęp do danych przez system zarządzania danymi produktu,
c) zapewnić automatyczną zgodność procesową, w celu zachowania integralności struktury produktu, w jego cyklu życia,
d) zapewnić dostęp do danych bez niepotrzebnej rejestracji,
e) przełamywać występujące tradycyjnie bariery pomiędzy projektantami i inżynierami a pracownikami marketingu i finansów, poprzez stosowanie zespołów projektowych, szkolenia, współpracę oraz pełną wymianę danych,
f) kreować dane w systemie PDM i transferować do systemu MRP/ERP (transferowane dane zawierają zarówno dane dotyczące części produktu, jak i struktury produktu, a poza tym dane dotyczące miary jednostki, kodu źródłowy, kodu produktu, typu części, statusu, dokumentu identyfikacyjnego, dostawcy, numeru części dostawcy),
g) stosować równoległe przetwarzanie danych w obu systemach w sytuacji dokonywania formalnych zmian inżynierskich (numer kontrolny, opis, kody klasyfikacyjne, itp.),
h) permanentnie kontrolować i aktualizować dane produktu elektronicznie online (w trybie rzeczywistym),

[16] *MRP/ERP and PDM: Understanding the fit – How to maximize results with an integrated PDM/ERP Solutions*, White Paper, Agile Software Corporation, www.agilesoft.com.

i) unikać błędów powielania danych, dezaktualizacji oraz nieautoryzowanego dostępu do danych.

Przedsiębiorstwa produkcyjne, które uzyskają istotną kontrolę nad konfiguracją rozwijanego produktu poprzez integrację systemów MRPII/ERP i PDM/CIDMM mogą oczekiwać następujących korzyści:

– redukcja kosztów magazynowania/materiałów, niższe zapasy materiałów przeterminowanych, mniejsze rozbieżności w stanach materiałowych, lepsze wykorzystanie istniejących zapasów, redukcja kosztów nowego produktu,
– redukcja kosztów wytwarzania oraz sprzedaży, niższe koszty pracy, odpadów, bardziej wydajne i szybciej dokonywane zmiany, lepsze wykorzystanie linii technologicznych, wyższa wydajność produkcyjna.

Rozwój i wdrażanie systemów informatycznych, zwłaszcza bazujących na internecie, ułatwia zarządzanie danymi i informacją oraz podnosi sprawność procesu rozwoju nowego produktu. Należy jednak podkreślić, że użyteczność i funkcjonalność dostępnych aplikacji w większym stopniu koncentruje się na wspomaganiu informacyjnym produkcji, marketingu i sprzedaży dotychczasowych produktów niż na informacyjnym wspieraniu decyzji podejmowanych w procesie innowacji produktu. Zatem jest to potencjalny obszar do wypełnienia przez dostawców oprogramowania.

Należy podkreślić, że dostępność, aktualność, wartość informacji wyznacza możliwości wykorzystania w sposób racjonalny różnych metod w procesie innowacji produktu, jego wprowadzania na rynek oraz zarządzania produktem w rynkowym cyklu życia produktu.

Narzędzie strategicznego zarządzania ofertą produktową – *Efficient Item Assortment*

Uzyskanie zadowalających wyników finansowych zależy od odpowiednio dobranego asortymentu i właściwej strategii nowego produktu. Nowe produkty pojawiają się i znikają z rynku coraz szybciej, dlatego niezmiernie trudno jest zbudować produkt mix o odpowiedniej szerokości i głębokości asortymentu, zawierający optymalną liczbę najlepiej rotujących marek produktów.

Znalezienie właściwych odpowiedzi na wyzwania, przed jakimi stają zarządzający markami produktów, kategorią produktu oraz przestrzenią nie jest zadaniem łatwym. Zalecenia określające optymalne dla kategorii produktu proporcje pomiędzy szerokością i głębokością asortymentu, wciąż pozostają dla wielu firm trudne do wdrożenia. Na rynku dostępnych jest wiele rozwiązań informatycznych wspomagających proces efektywnego zarządzania asortymen-

tem, jednak większość z nich w fazie planowania głównych list asortymentowych forsuje podejście „jeden model dobry dla wszystkich". Tymczasem wymagane jest uwzględnienie kryteriów o różnych atrybutach, takich jak np. powierzchnia, lokalizacja, dochód konsumentów itd. Wymaga to stworzenia odpowiednich zakresów asortymentowych (tzw. *assortment ranges*) dopasowanych do potrzeb lokalnego rynku, to też jest warunkiem powodzenia fazy komercjalizacji nowego produktu[17].

Efficient Item Assortment to strategiczne narzędzie zapewniające dostęp do wysokiej jakości informacji, wykorzystujące skuteczne i uznane przez rynek procedury EIA ułatwiające przeprowadzanie analiz i podejmowanie decyzji w procesie zarządzania ofertą produktową. W celu szybkiego utworzenia złożonych list asortymentowych EIA oferuje dodatkowo detalistom, producentom i dystrybutorom możliwość połączenia sił oraz wykorzystania przewagi konkurencyjnej i osiągnięcia dodatkowego wzrostu linii produktu lub kategorii.

W dzisiejszych czasach nie wystarczy już gromadzenie danych o klientach, stosowanie systemu CRM. Prawdziwym wyzwaniem jest przetworzenie informacji napływających z różnych źródeł i wykorzystanie ich do skutecznego zarządzania ofertą produktową. Elastyczne ustawienia zarządzania projektem w *Efficient Item Assortment* pozwalają na importowanie danych numerycznych pochodzących z różnych źródeł. Umożliwia to oparcie analizy asortymentu produktu na złożonych bazach danych.

Przetwarzając i analizując dostępne dane menedżer produktu jest w stanie sprawdzić, czy dany zakres asortymentowy zawiera odpowiednio wyprofilowany produkt mix zapewniający poszukiwaną przez klientów różnorodność, jednocześnie podnosząc sprzedaż całej kategorii. Używając przyjaznych w obsłudze kreatorów importu danych, *Efficient Item Assortment* pozwala na importowanie właściwych danych sprzedażowych oraz rynkowych, co znacznie ułatwia dobranie odpowiednich informacji potrzebnych do podejmowania skutecznych decyzji asortymentowych. Dodatkowym usprawnieniem pracy jest możliwość zachowania ustawień importu danych w postaci profili do wielokrotnego użytku. Ponadto szybka i nieskomplikowana implementacja pozwala cieszyć się lepszymi wynikami tuż po wdrożeniu programu.

Dzięki odpowiedniemu zdefiniowaniu strategii i taktyk asortymentowych oraz korektom naniesionym na produkt mix użytkownik może szybko odnoto-

[17] Szerzej: I.P. Rutkowski, *Strategie produktu. Koncepcje i metody zarządzania ofertą produktową*, PWE, Warszawa 2011.

wać imponującą poprawę wydajności pracy i znaczne skrócenie cyklu wdrażania planów kategorii.

Niezależnie od tego, czy strategią dla danej linii produktu jest zwiększenie obrotów czy obrona segmentu rynku, system informatyczny daje możliwość zawierania układów partnerskich pomiędzy detalistami, producentami i dystrybutorami dzielącymi się wiedzą na temat rynku i opracowującymi wspólne strategie. Stawiając podstawowe pytania typu: kto, co, jak, gdzie, dlaczego, jak często, w jaki sposób klient kupuje, system wspiera obiektywne analizy prowadzące do utworzenia optymalnego asortymentu produktów. To pozwala zrealizować najważniejsze cele stawiane linii produktu lub kategorii. Aby potwierdzić, że udział jednostki produktu w kategorii odpowiada wymogom rynku, alokacji i sprzedaży, system pomaga przefiltrować listę produktów za pomocą szczegółowej metodologii i procedur.

Usunięcie nierentownych jednostek produktu z oferty, dodanie lub zachowanie wydajniejszych produktów z asortymentu każdego segmentu rynku pozwoli na skuteczną realizację strategii produktowo-rynkowych, a co za tym idzie osiągnięcie wymiernych korzyści – wyższą sprzedaż i zysk oraz niższe straty i koszty operacyjne[18].

System dostarcza elastycznych i prostych w użyciu raportów, które pozwalają skupić się na analizach i spędzać mniej czasu na obróbce danych. Wydajny interfejs graficzny prezentuje elementy analityczne w formie tabelarycznej i graficznej, dzięki czemu wydatnie upraszcza proces podejmowania decyzji. W rezultacie łatwiej można monitorować zmiany sprzedaży wartościowej i ilościowej. Stosując odpowiedni moduł systemu (np. *Combined Performance Index* – CPI) na poziomie grupy produktowej lub segmentu, za pomocą jednego lub większej ilości zestawów danych można porównywać produkty do kategorii lub między sobą. Dzięki temu użytkownik ma dostęp do kluczowych informacji pozwalających określić czy cele kategorii w prawidłowy sposób optymalizują rozmieszczenie i koszt powierzchni ekspozycyjnej, zapas oraz przepływ klientów.

Główne korzyści systemu wspomagania zarządzaniem ofertą produktową to:

– elastyczna struktura danych – brak predefiniowanych pól,

[18] Nakata Cheryl, Di Benedetto C. Antony, *Forward to the future: the new knowledge needed to advance NPD – Innovation Theory and Practice*, „Journal of Product Innovation Management" 2012, Vol. 29, No. 3, May, p. 341–343.

- import danych rynkowych, POS i przetworzonych danych panelowych dostępnych w różnych formatach,
- połączenie z danymi źródłowymi asortymentu za pomocą kreatora importu danych,
- elastyczna struktura opcji projektu opartych na definiowanych przez użytkownika danych kluczowych dla kategorii,
- zastosowanie zdefiniowanych przez użytkownika wieloskładnikowych kryteriów ważonych odpowiednio do stosownych reguł biznesowych,
- wczytanie struktury drzewa decyzji konsumenckich (CDT) i wykorzystanie jej w analizie asortymentu,
- generowanie głównych list asortymentowych jednym kliknięciem myszki,
- zarządzanie decyzjami asortymentowymi za pomocą wyjątków,
- przegląd rekomendacji, ułatwiający podejmowanie decyzji o usuwaniu, dodaniu czy zachowaniu jednostki produktu w asortymencie,
- używanie notatek pozwalających na śledzenie logiki proponowanych zmian asortymentowych,
- stosowanie w pełni obracalnej siatki pozwalającej na analizę i finalizowania asortymentu,
- monitorowanie wyników kategorii za pomocą wydajnego modułu raportującego,
- analizy tabelaryczne oraz rozbudowane wykresy z zaawansowanym interfejsem graficznym,
- integracja z większością systemów do zarządzania przestrzenią poprzez użycie formatów Excel i CSV (*Comma Separated Values* – wartości rozdzielone przecinkiem do transferu danych).

Przykładowo, Strategix jest dostawcą wiodących na rynku narzędzi wspomagających zarządzanie asortymentem i przestrzenią sprzedażową. Portfolio Intactix firmy JDA Software Inc. to w pełni zintegrowane rozwiązanie zapewniające wsparcie w procesie zarządzania kategorią, planowania i optymalizacji asortymentu, analizy danych, raportowania sprzedaży, planowania popytu i przeglądów kategorii. W jego skład wchodzą: Space Planning by IntactixTM, Floor Planning by IntactixTM, Shelf Assortment by IntactixTM, Efficient Item Assortment by IntactixTM, Intactix Knowledge BaseTM[19]. Dodatkowe rozsze-

[19] Strategix, *Assortment Management, JDA Software: Driving Profit and Customer Satisfaction for Retailers and Suppliers Worldwide*, http://www.strategix.eu/strategix_eu/index.php?option=com_content&view=article&id=51&Itemid=38.

rzenia funkcjonalności Portfolio IntactixTM: Space Automation by IntactixTM, Web Publisher by IntactixTM, Planogram Converter by IntactixTM.

System pozwala na ciągły dostęp do informacji pomagających w zarządzaniu produktami firmy. Można więc uzyskać informacje o: liczbie i wartości znajdujących się w ofercie towarów, wysokości założonej i zrealizowanej marży, wielkości zysku, kontroli przecen, wysokości strat, wielkości ubytków, wynikach prowadzonych właśnie promocji czy wyprzedaży, rotacji towarów. Wszystkie te dane, znane są zarówno w odniesieniu do pojedynczych towarów, ich grup oraz całego asortymentu. Dzięki temu określają ich udział w kształtowaniu całkowitego obrotu firmy. Informacje te i wynikające z nich konsekwencje wykorzystywane są do podejmowania strategicznych decyzji dotyczących kierunków dalszego rozwoju firmy.

Złożone analizy marketingowe i finansowe wymagają przetwarzania ogromnej ilości danych. Aby analizy te nie wpływały negatywnie na pracę menedżera, opracowana została technologia replikacji danych. Oznacza to powielanie danych z programu do innych baz danych (Oracle, PostgreSQL). Bazy te charakteryzują się otwartą architekturą umożliwiającą tworzenie dowolnie złożonych zapytań w języku SQL, a tym samym uzyskiwanie nawet bardzo skomplikowanych zestawień.

Dla menedżerów zarządzających silnie rozbudowanym asortymentem produktów, informacje ukazujące wpływ poszczególnych działań marketingowych na ogólne wyniki finansowe i możliwość zaplanowania cykliczności takich akcji są niezbędne dla dalszego, efektywnego funkcjonowania firmy. Zatem uzyskane, za pomocą opcji marketing, statystyki (dzienne, miesięczne i inne) oraz ich analiza, stanowią podstawę do wytyczenia kierunku rozwoju firmy.

Szybki dostęp do informacji, poprzez zdalne przenoszenie danych do centrali, umożliwia sporządzanie dowolnych analiz, które stają się narzędziem ułatwiającym podejmowanie decyzji dla kierownictwa, działu badań i rozwoju, zaopatrzenia czy działu marketingu. Dzięki dostarczonym przez system informacjom, można szybko podejmować decyzje, co w warunkach współczesnego rynku ma bardzo duże znaczenie. Raporty mogą być przedstawione w formie tabelarycznej lub graficznej; użytkownik wybiera najodpowiedniejszy dla siebie sposób wyświetlania danych. System zarządzania ofertą produktową umożliwia wymianę danych z dowolnymi systemami FK oraz systemami bankowymi.

THE INFORMATION SUPPORT OF NEW PRODUCT ASSORTMENT MANAGEMENT

Summary

The purpose of the paper is to present the information flow in the process of product innovation and management of new assortment and technology of control of these streams in companies introducing new products to offer and into the market. Studies carried out so far reveal a positive relationship between the degree of use of the information derived from market research (marketing information obtained from MDSS/MES) and various measures of new product success[20]. Information technologies discussed above should generate eight key types of information required in supporting decision-making process of new product development: the strategic, financial and program management – new product design (internal sources), technical, customer and his needs (internal and external sources), and competition and regulations (external source).

Keywords: information support, product innovation, process innovation, new product assortment management

Translated by Ireneusz P. Rutkowski

[20] K. Atuahene-Gima, *An exploratory analysis…*, s. 275–293. C. Moorman, S.A. Miner, *The impact of organizational…*, s. 91–106.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

KATARZYNA SZALONKA[1]
Uniwersytet Wrocławski
GRAŻYNA ULLRICH[2]

KIERUNKI ROZWOJU FORMATÓW HANDLU DETALICZNEGO W POLSCE I W NIEMCZECH

Streszczenie

W ciągu ostatnich dwudziestu lat zarówno w Polsce i w Niemczech intensywnie rozwijała się sieć sklepów dyskontowych i hipermarketów. Było to spowodowane większą wrażliwością klientów na ceny towarów. Coraz szersza skala działania sieci handlowych, wysokie obroty umożliwiały wynegocjowanie bardzo niskich cen u dostawców. Wrażliwy na ceny polski klient rezygnował z zakupów w małych przydomowych sklepach, nazywanych w literaturze *convienience story*, na rzecz hipermarketów i dyskontów. Jednak część klientów, po krótkiej euforii związanej z atrakcyjnymi zakupami w nowoczesnych formatach, powróciła do tradycyjnych sklepów i wymagała od ich właścicieli wyższej jakości towaru, zdecydowanie lepszej od towarów masowych. W Niemczech to raczej starzejąca się grupa społeczeństwa domaga się zlokalizowania niedużych sklepów blisko miejsca zamieszkania, w których dokonają sprawnie zakupów produktów żywnościowych, charakteryzujących się wysoką jakością.

Słowa kluczowe: handel, struktura handlu, format handlu

Wprowadzenie

Po transformacji ustrojowej struktura handlu detalicznego w Polsce uległa głębokim przeobrażeniom. Zdecydowana większość podmiotów została w szybkim tempie sprywatyzowana, a w konsekwencji tych działań handel miał charakter zatomizowany. Równocześnie stworzono warunki do rozwoju sieci handlowych z kapitałem zagranicznym. Dlatego do Polski napłynął kapitał obcy (m.in. Jeromino Martins, Metro, Tesco, Auchan), który przyczynił się do po-

[1] kszalonka@prawo.uni.wroc.pl.
[2] grazyna.ullrich@googlemail.com.

wstania wielkich sieci handlowych nowoczesnych formatów, do których można zaliczyć: sklepy dyskontowe czy hipermarkety. Innym czynnikiem warunkującym strukturę handlu był postępujący proces globalizacji, który poprzez efekty skali działania miał przyczynić się do obniżenia kosztów działalności, a ostatecznie wpłynąć na umożliwienie zastosowania niskiej ceny jako podstawowego instrumentu konkurowania na rynku. Globalizacja i ekspansja koncernów międzynarodowych była też przyczyną upodobniania się struktur handlu w poszczególnych krajach Europy. Autorki założyły, że ze względu na bezpośrednie sąsiedztwo Polski i Niemiec, intensywną współpracę gospodarczą, a także szybkie tempo rozwoju gospodarczego naszego kraju, polska struktura handlu upodobni się do niemieckiej.

Celem niniejszego artykułu jest określenie kierunków rozwoju formatów handlu w Polsce i w Niemczech w oparciu o identyfikację determinant wyboru miejsca realizacji zakupów przez klientów oraz analizy statystyczne z zakresu handlu.

Podstawowe pojęcia z zakresu handlu

Handel jest definiowany jako zawodowe pośredniczenie w wymianie towarowo-pieniężnej. Powstał i rozwinął się pod wpływem rozwoju sił wytwórczych i podziału pracy[3]. Natomiast przedsiębiorstwo handlowe to jednostka gospodarcza, mająca wyodrębnienie organizacyjne, ekonomiczne i prawne, której zadaniem jest pośredniczenie w wymianie towarowo-pieniężnej[4].

Przedsiębiorstwa handlowe można sklasyfikować według wielu kryteriów. Na potrzeby niniejszej publikacji zostaną wymienione tylko te, które są niezbędne do weryfikacji założonych celów. Istnieje m.in. kryterium zasięgu działania, według którego można wyróżnić przedsiębiorstwa handlowe globalne, regionalne, krajowe, lokalne. Według zaś kryterium realizowanych funkcji w obrocie towarowym wyróżnia się centra handlowe (logistyczne), przedsiębiorstwa hurtowe, przedsiębiorstwa detaliczne, firmy realizujące zespół funkcji np. hurtowo-detaliczne, według stosowanej kompozycji marketingu mix (dyskonty, hipermarkety, delikatesy, sklepy specjalistyczne, branżowe, *butique*, *convenience store*)[5].

Zgodnie z teorią marketingu, każdy format (wraz z zastosowanymi instrumentami marketingowymi) zaspokaja inną grupę potrzeb. Hipermarket zatem

[3] K. Boczar, Z. Kossut, *Ekonomika handlu*, PWE, Warszawa 1983, s. 22.
[4] M. Sławińska, E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 1997, s. 11.
[5] J. Marak, *Ekonomika handlu*, Wyd. Continuo, Wrocław, s. 28–39.

oferuje bardzo szeroki asortyment charakteryzujący się niską jakością, z niską i bardzo niską ceną oraz niską wartością dodaną (olbrzymia powierzchnia utrudniająca znalezienie towaru, brak personelu ułatwiającego realizację zakupów, niezbyt estetyczna ekspozycja towaru), lokalizacją sklepu na obrzeżach miasta wraz z dostępnym i dużym parkingiem. Hipermarket zaspokaja potrzeby osób, które są wrażliwe na ceny produktów szybko rotujących, ale nie przywiązują dużej wagi do jakości nabywanych towarów.

Sklepy dyskontowe znajdują się blisko dużych skupisk ludności, mają w ofercie szeroki, ale bardzo płytki asortyment o niskich cenach, niskiej jakości produktu i opakowania. Wartość dodana jest również bardzo niska – wygląd sklepu jest zbliżony do hurtowni, większość sklepów towar eksponuje na paletach, w opakowaniach zbiorczych. W sklepie znajduje się niewiele kas (2–3), w których trzeba płacić za towar gotówką. Charakterystyczna dla sklepów jest bardzo wysoka rotacja towarów, która ma zrekompensować niską marżę detaliczną. Sklepy dyskontowe cechują z tego względu bardzo niskie koszty działalności, choć lokalizacja sklepu jest atrakcyjna dla klienta, bo znajduje się blisko jego miejsca zamieszkania, to poziom obsługi jest znikomy, oprócz kasjera na powierzchni ekspozycyjnej nie ma sprzedawcy w roli doradcy.

Inne narzędzia dobierane są do zarządzania sklepem delikatesowym. Choć asortyment może być na pozór taki sam, to cechą różnicującą sklep delikatesowy jest przede wszystkim jakość towaru, jakość ekspozycji i wyglądu sklepu, a także wysoki poziom obsługi (duża liczba wykwalifikowanego personelu). Pod względem wielkości powierzchni, sklepy delikatesowe są zbliżone do dyskontów, choć wizualnie diametralnie się różnią. Sklepy delikatesowe charakteryzują się wysokimi kosztami działalności, zatem i marża towaru jest wysoka. Sklepy te budują skutecznie prestiżową markę, poprzez kształtowanie wizerunku sklepu ekskluzywnego, tzn. z towarem doskonałej jakości i wysoką ceną. Są zlokalizowane w centrach i galeriach handlowych lub też w dzielnicach miast, gdzie dla klienta priorytetem jest zakup produktu wysokiej jakości.

Sklepy *convenience store* to sklepy, które charakteryzuje niewielka powierzchnia z lokalizacją o dużym natężeniu ruchu, szerokim, ale względnie płytkim asortymencie, wysokich cenach i wysokiej wartości dodanej. W tego rodzaju sklepach klienci dokonują zakupów tzw. uzupełniających, w sytuacji, gdy potrzeby gospodarstwa domowego są niewielkie (1–2 produkty).

Sklepy specjalistyczne charakteryzują się bardzo wąskim, ale głębokim asortymentem, bardzo staranną obsługą klienta (sprzedawca powinien poświęcić klientowi dużo czasu w procesie obsługi i przekazać rzetelnie wiedzę o na-

bywanym produkcie). Ten format charakteryzuje się wysokimi cenami i lokalizacją w miejscach o dużym natężeniu ruchu[6]. Do takich sklepów należy zaliczyć sklepy ekologiczne, które specjalizują się w sprzedaży żywności ekologicznej. Żywność ekologiczną definiuje się jako produkty spożywcze o obniżonym poziomie zanieczyszczeń chemicznych, otrzymywane z surowców pozyskiwanych w gospodarstwach rolnych, stosujących alternatywne metody produkcji czyli ekologiczne, inaczej biodynamiczne czy zintegrowane. Według rozporządzenia Rady Wspólnoty Europejskiej produkt ekologiczny (żywność ekologiczna) oznacza, że pochodzi z produkcji ekologicznej[7]. Wynika z tego, że fakt pochodzenia z gospodarstwa ekologicznego zapewnia produktowi (żywności) wymaganą przepisami jakość zdrowotną[8].

Charakterystyka rozwoju handlu detalicznego w Polsce i w Niemczech w oparciu o badania wtórne

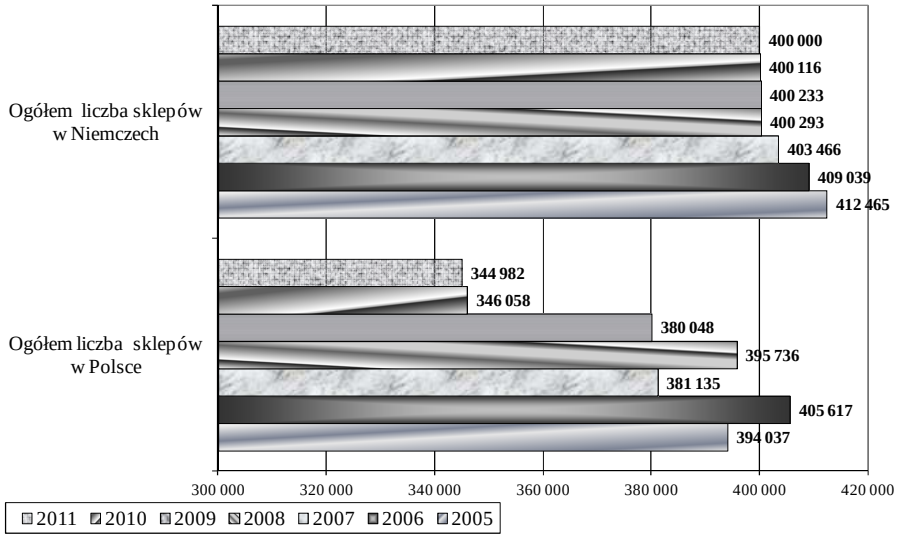
Na przełomie wieków, nowoczesne formaty sklepów detalicznych, do których zalicza się hipermarkety i dyskonta, stały się priorytetowym miejscem realizacji zakupów. Sklepy typu *convienience story*, choć stanowią dominującą pozycję w strukturze polskiego handlu, to ze szczegółowej analizy danych dotyczących kondycji ekonomicznej wynika, że rentowność małych sklepów w Polsce jest niska, co często zmusza właścicieli do rezygnacji z dalszej działalności. Natomiast poziom zyskowności dyskontów (np. Biedronka) jest bardzo wysoki[9]. W Niemczech struktura handlu jest od 10 lat stabilna, dominują sklepy wielkopowierzchniowe. Zatem można stwierdzić, że polski handel charakteryzuje się strukturą zatomizowaną, a niemiecki zintegrowaną (rys. 1).

[6] K. Szalonka, *Zachowania nabywców na rynku detalicznym w Polsce*, „Handel Wewnętrzny" 2013, nr 1–2, s. 231–232.

[7] Rozporządzenie Rady (EWG) nr 2092/91 z 24.06.1991 r. w sprawie produkcji ekologicznej produktów rolnych oraz znakowania produktów rolnych i środków spożywczych (DzU UE L 189 z 20.07.2007); Rozporządzenie Rady (WE) nr 834/2007 z. 28.06.2007 r. w sprawie produkcji ekologicznej i znakowania produktów ekologicznych i uchylające rozporządzenie (EWG) nr 2092/91 (DzU UE L 189 z dn. 20.07.2007).

[8] H. Gertig, *O bezpieczeństwie żywności ekologicznej*, „Bromatologia i Chemia Toksykologiczna" 2010, nr 3, s. 406–407.

[9] Raporty „Rzeczpospolitej" „Lista 2000" 2012, 2011, 2010.



Rys. 1. Liczba sklepów w Polsce i w Niemczech

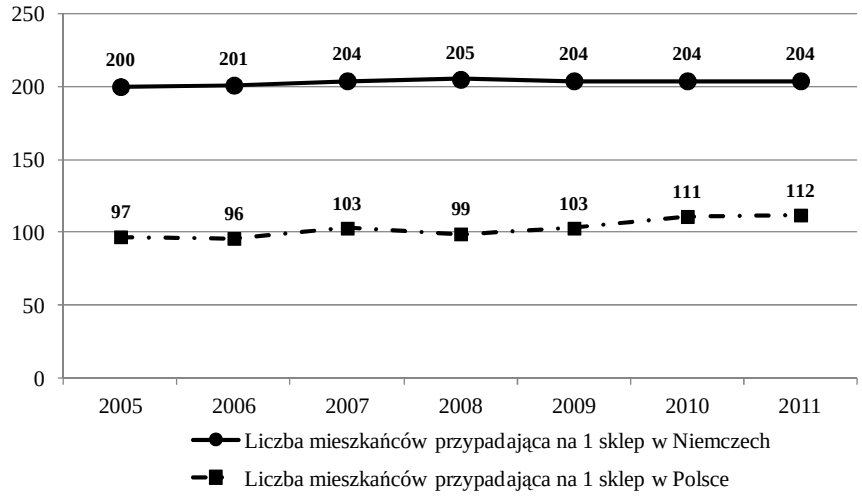
Źródło: *Rynek wewnętrzny w latach 2005–2011*, http://www.stat.gov.pl/gus/5840_746_PLK_HTML.htm; StatistischesBundesamt; Umsatzsteuerstatistik, http://www.einzelhandel.de/index.php/presse/zahlenfaktengrafiken/item/110175-derdeutscheeinzelhandel.html.

W pierwszej dekadzie nowego tysiąclecia w Polsce i w Niemczech liczba sklepów była zbliżona, choć liczba mieszkańców w Niemczech jest dwukrotnie wyższa (rys. 2)[10]. Oznacza to, że w Polsce na jeden sklep przypada dwa razy mniej osób niż w Niemczech. W 2011 roku liczba osób przypadająca na jeden sklep w Niemczech wynosiła 200, a w Polsce 112. Taka sytuacja wynika z odmiennych uwarunkowań rozwoju handlu w obu krajach (politycznych i ekonomicznych).

Powierzchnia sprzedażowa handlu detalicznego w Polsce w 2011 roku wyniosła około 32 984 tys. m^2. Była większa niż w 2010 roku o 3,8%. Wzrost powierzchni zanotowano w sklepach we wszystkich przedziałach powierzchniowych. Największy przyrost powierzchni odnotowano w sklepach mieszczących się w przedziale 400–999 m^2 (o 6,1%) oraz 1000 m^2 i więcej (o 5,7%). Wolniejszy wzrost powierzchni handlu detalicznego zaobserwowano w przedziale 100−399 m^2 (o 3,2%), oraz 99 m^2 i mniej (o 2,3%)[11]. Średnio na jeden sklep w Polsce przypada 96 m^2.

[10] Liczba mieszkańców Niemiec w 2012 roku wynosiła 82 mln.

[11] *Rynek wewnętrzny w 2011 r.*, Informacje i opracowania statystyczne, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/CH_rynek_wewnetrzny_w_2011.pdf.



Rys. 2. Liczba mieszkańców przypadająca na 1 sklep

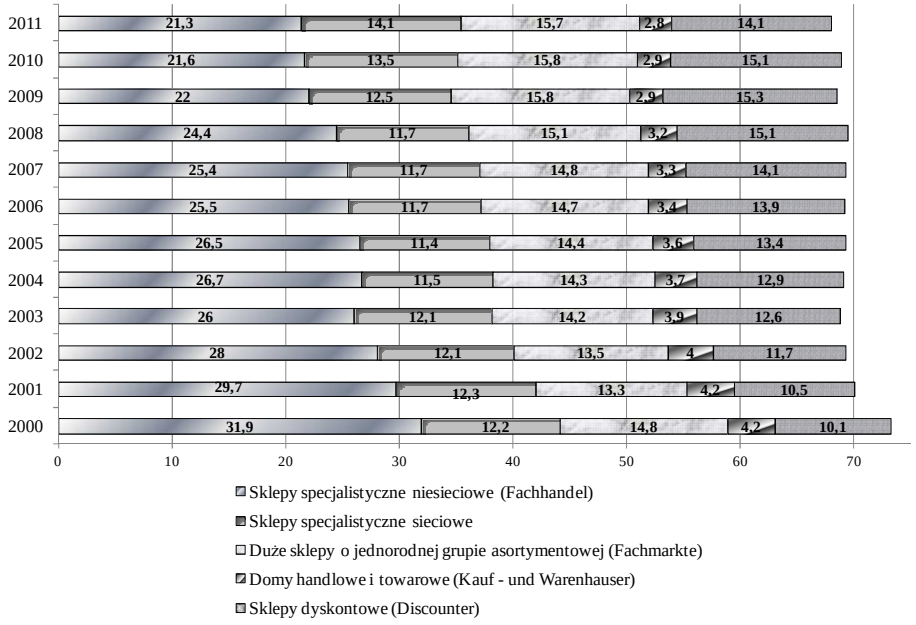
Źródło: obliczenia na podstawie *Handel wewnętrzny 2011*, http://www.stat.gov.pl/gus/5840_746_PLK_HTML.htm,; *Der deutsche Einzelhandel Stand*, „Handelsverband Deutschland", Februar 2013, http://www.einzelhandel.de/index.php/presse/zahlenfaktengrafiken/item/110175-derdeutscheeinzelhandel.html Statistisches Bundesamt; Umsatzsteuerstatistik; http://pdwb.de/nd05.htm.

Struktura sklepów w Niemczech ze względu na wielkość powierzchni przedstawia się zdecydowanie inaczej niż w Polsce. W Niemczech całkowita powierzchnia handlowa w 2011 roku kształtowała się na poziomie 122,4 mln km^{2}[12], co oznacza, że średnio jeden sklep ma 305 m^2. Na podstawie struktury ilościowo-metrażowej można wywnioskować, że w Niemczech dominują duże i średnie sklepy (rys. 3).

W latach 2001–2011 w Niemczech obserwowano wzrost udziału sklepów dyskontowych i wielkopowierzchniowych hipermarketów specjalistycznych (meblowych, budowlanych, odzieżowych) w ogólnej strukturze handlu, czyli takich, które oferują szeroki asortyment i niską cenę. Było to spowodowane wrażliwością klientów na kompleksowość (wygodę) zakupów danej kategorii oraz ceny oferowanego towaru. Przedsiębiorstwa handlowe musiały obniżać koszty działalności i marże, celem zagwarantowania najniższych cen. Jednak na podstawie obserwacji można wywnioskować, że w Niemczech następuje powolna zmiana preferencji miejsca dokonywania zakupów – ze sklepów zlokalizowanych daleko od domu na rzecz sklepów położonych jak najbliżej miejsca

[12] *Der deutsche Einzelhandel Stand*, „Handelsverband Deutschland", Februar 2013, http://www.einzelhandel.de/index.php/presse/zahlenfaktengrafiken/item/110175-derdeutsche einzelhandel.html.

zamieszkania. Jest to konsekwencją coraz większego odsetka osób starszych, dążących do minimalizacji nakładu czasu potrzebnego na zakupy (im bliżej domu, tym lepiej), a jednocześnie ułatwienia sposobu dotarcia do sklepu, co dla osób w podeszłym wieku wydaje się być istotne. Innym czynnikiem przemawiającym za wyborem sklepu blisko miejsca zamieszkania jest mniejsze zainteresowanie sklepami masowymi i odwrót od konsumpcji masowej na rzecz konsumpcji indywidualnej.



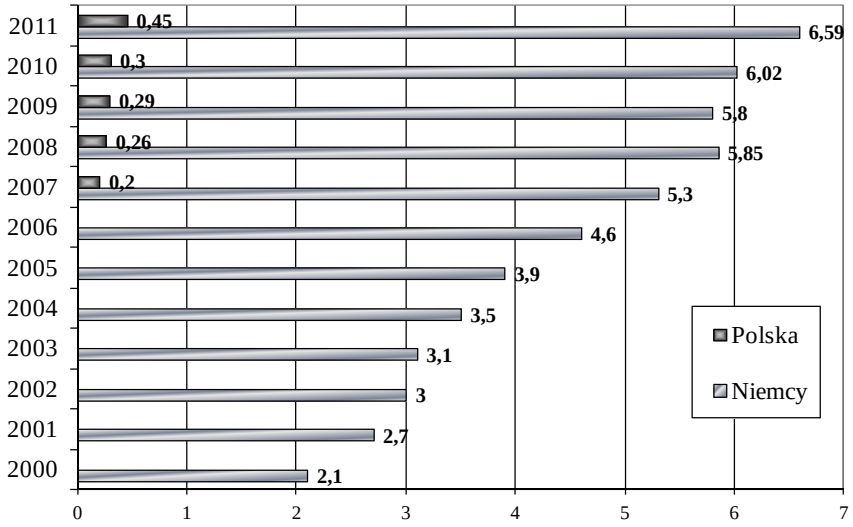
Rys. 3. Dynamika struktury handlu w Niemczech w latach 2000–2011.

Źródło: opracowano na podstawie *Der deutsche Einzelhandel Stand…*

Coraz większy popyt zarówno w Polsce, jak i w Niemczech jest zgłaszany na produkty ekologiczne. Specyfiką tej grupy produktów jest brak możliwości wytwarzania w sposób masowy, stąd tendencja do poszukiwania miejsca zakupu towaru, w którym można zidentyfikować wytwórcę oraz proces wytwórczy (rys. 4). Według dostępnych danych w Niemczech liczba sklepów z żywnością ekologiczną na milion mieszkańców wynosi 194, w Czeskiej Republice 46, a w Polsce tylko 8[13]. Jak przewidują analitycy rynku żywności ekologicznej, przez najbliższą dekadę rynek w Polsce będzie się rozwijał w tempie 20–30%

[13] *Rośnie liczba sklepów oferujących żywność ekologiczną,* http://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/rosnie-liczba-sklepow-oferujacych-zywnosc-ekologiczna,53911.html.

rocznie[14]. Nieznaczny obrót produktami ekologicznymi w Polsce nie odzwierciedla faktycznego stanu obrotów produktami. Istnieją bariery prawne i finansowe rejestracji produktów jako ekologiczne, co nie oznacza, że towar nie posiada cech produktu ekologicznego. W Polsce ewidencjonowane są tylko gospodarstwa ekologiczne. Wielkość obrotów generowanych przez te gospodarstwa nie jest spójna i szacuje się od 450 mln złotych do 1 200 mln złotych[15].



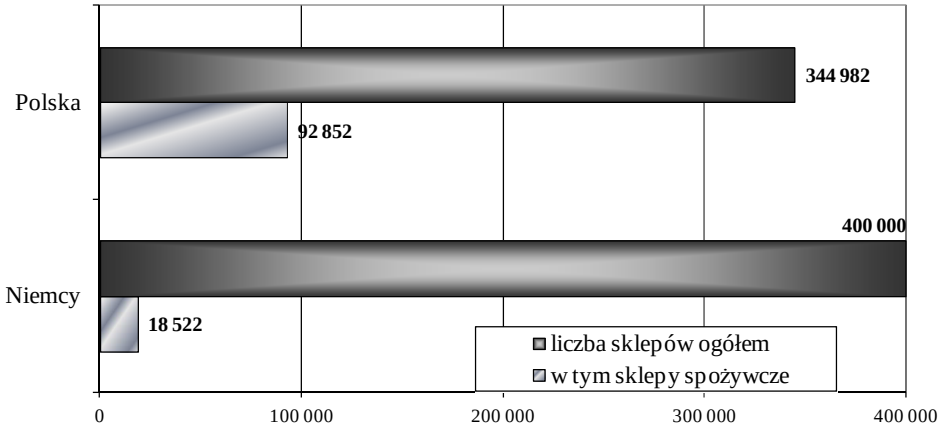
Rys. 4. Wartość sprzedaży żywności ekologicznej w Niemczech i w Polsce w latach 2000–2011 (w mln euro)

Źródło: *Polska chce jeść ekologicznie*, http://www.forbes.pl/rynek-zywnosci-ekologicznej, artykuly,135761,1,1.html; M. Szałda, *Czy ekologiczna żywność jest zawsze ekologiczna?*, http://ekoponidzie.wordpress.com/2012/08/22/czy-ekologiczna-zywnosc-jest-zawsze-ekologiczna-2/.

Ciekawym porównaniem wydaje się być też liczba sklepów spożywczych w obu analizowanych krajach (rys. 5). W Niemczech jest ich zdecydowanie mniej, co oznacza, że do tej pory nasi zachodni sąsiedzi dokonywali zakupów właśnie w dużych sieciowych sklepach o charakterze dyskontowym. Polacy kupuwali w małych osiedlowych sklepach, natomiast od dekady systematycznie zmieniają nawyki i do zakupów szybko rotujących wybierają coraz częściej dyskont lub hipermarket.

[14] *Przez najbliższą dekadę rynek żywności ekologicznej będzie się rozwijał w tempie 20–30 proc. rocznie*, http://www.portalspozywczy.pl/owoce-warzywa/wiadomosci/przez-najblizsza-dekade-rynek-zywnosci-ekologicznej-bedzie-sie-rozwijal-w-tempie-20-30-proc-rocznie,52674.html.

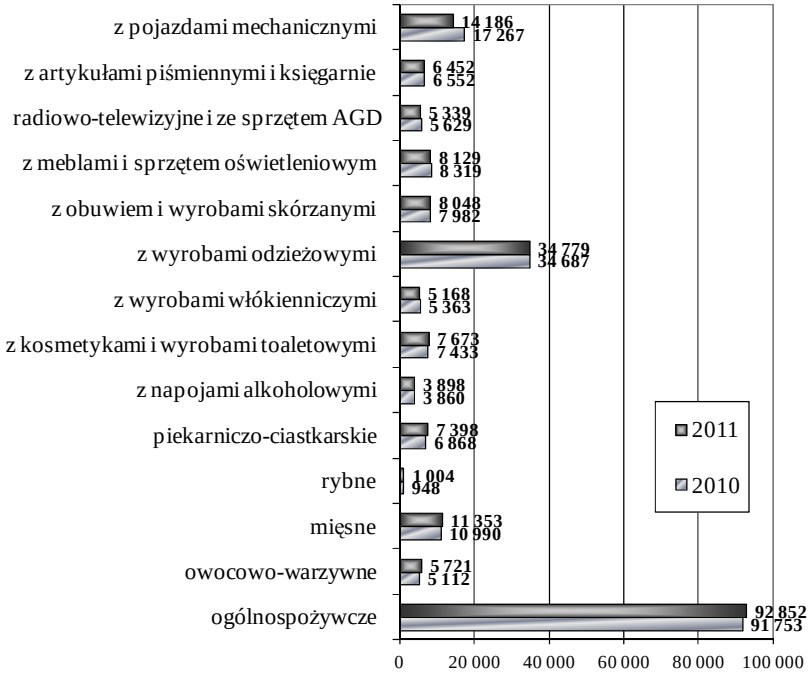
[15] *Polska chce jeść ekologicznie*, http://www.forbes.pl/rynek-zywnosci-ekologicznej, artykuly,135761,1,1.html; M. Szałda, *Czy ekologiczna żywność jest zawsze ekologiczna?*, http://ekoponidzie.wordpress.com/2012/08/22/czy-ekologiczna-zywnosc-jest-zawsze-ekologiczna-2/.



Rys. 5. Udział sklepów spożywczych w liczbie sklepów ogółem w 2011 roku

Źródło: *Rynek wewnętrzny w 2011 r.*, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/CH_rynek_wewnetrzny_w_2011.pdf, *Der Deutsche Einzelhandel. Zahlen und Fakten,* http://www.einzelhandel.de/index.php/presse/zahlenfaktengrafiken/item/110175-derdeutscheeinzelhandel.html.

W Polsce liczba sklepów spożywczych rośnie ze względu na ekspansję sklepów franczyzowych (Żabka) i dyskontów (Biedronka, Lidl) – rysunek 6.



Rys. 6. Liczba poszczególnych sklepów w Polsce w latach 2010–2011.
Źródło: opracowano na podstawie http://www.stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.display?p_id=315294&p_token=0.8798218944575638.

Powstają też małe sklepy jednopodmiotowe, które konkurują dobrą jakością towaru i korzystną lokalizacją – blisko dużych skupisk ludności. Obserwuje się tendencję spadkową zainteresowania handlem masowym na rzecz drobnego handlu (sklepy 1–2 oddziałowe). Stąd też zanotowano wzrost liczby sklepów owocowo-warzywnych, mięsnych, spożywczych, piekarniczo-ciastkarskich.

Preferencje klientów dokonujących zakupów w sklepach w Polsce i w Niemczech

W 2011 roku Elite News Institut z Wiesbaden przeprowadził badania ankietowe na terenie Niemiec wśród 1500 konsumentów dokonujących zakupów w sklepach, których celem była identyfikacja czynników decydujących o wyborze miejsca realizacji zakupów. Wyniki badań pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków:

- dla 80% badanych najważniejsza jest świeżość i jakość produktów żywnościowych,
- 54 % zwraca uwagę na to, czy sklep ma szeroki asortyment,
- 52% zwraca uwagę na prosty dostęp do sklepu, w którym można realizować codzienne i tygodniowe zakupy, cena towarów ma mniejsze znaczenie,
- 67% Niemców spędza minimum godzinę tygodniowo na dokonywaniu zakupów żywnościowych, 19% dłużej niż dwie godziny,
- 48% zwraca uwagę na okazje i szczególnie niską cenę,
- dla 26% Niemców ważne jest ekologiczne pochodzenie żywności,
- ponad połowa konsumentów skarży się na długie oczekiwanie w kolejce od kasy,
- 39% zdenerwowana jest już przed wejściem do sklepu z powodu braku możliwości zaparkowania samochodu,
- 37% osób otwarta jest na zakupy internetowe dóbr spożywczych, jeśli produkty dostarczone byłyby w terminie wyznaczonym przez konsumenta i w odpowiednim opakowaniu zapewniającym świeżość towaru[16].

W Polsce podobne badania wykonano na próbie 700 respondentów w kwietniu i maju 2012 roku na obszarze całego kraju. Wyniki badań pozwoliły na stwierdzenie, że:

[16] *Bessere Chancen für Vollsortimenter*, http://www.lebensmittelpraxis.de/handel/2311-bessere-chancen-fuer-vollsortimenter.html; *Lebensmittel-Studie: Verbraucher verlangen Frische*, http://www.elitenews.de/2011/05/25/verbraucher-verlangen-frische/.

1. Polacy dokonują zakupów często – 40% respondentów zaopatruje się w towary spożywcze codziennie lub co drugi dzień, dla osób mieszkających w dużych miastach nie jest istotna odległość od sklepu, może być zlokalizowany na obrzeżach miast, warunkiem wyboru miejsca realizacji zakupów jest niska cena i szeroki asortyment (66%), jednak te same osoby uzupełniają na bieżąco zakupy w sklepach osiedlowych i położonych blisko miejsca zamieszkania (85%), jakość towaru jest priorytetowa dla połowy badanych z dużych miast.
2. Mieszkańcy Polski z małych miast zwracają uwagę na cenę i jakość oferowanego towaru (64%).
3. Połowa Polaków kupuje jedną parę obuwia na sezon, a główną determinantą zakupu jest cena (58%), marka (46%), użyteczność – wygoda (36%).
4. 30% badanych dokonuje zakupy odzieży raz na sezon, a 32% raz w miesiącu, głównym czynnikiem decydującym o zakupie odzieży jest cena (60%), marka (44%), użyteczność i wygoda (33%).
5. Im respondenci mieli wyższe dochody, tym częściej akcentowali czynnik jakości żywności, odzieży, obuwia jako priorytetowy.
6. Około 17% badanych legitymujących się niskimi dochodami deklarowała jakość towaru jako istotny czynnik zakupów.
7. Blisko 60% respondentów deklaruje zainteresowanie zakupami produktów ekologicznych z powodu zdrowego stylu życia lub wynikających ze stanu zdrowia (głównie alergii pokarmowych)[17].

Podsumowanie

W ciągu ostatnich dwudziestu lat zarówno w Polsce, jak i w Niemczech intensywnie rozwijała się sieć sklepów dyskontowych i hipermarketów. Było to podyktowane większą wrażliwością klientów na ceny towarów. Coraz szersza skala działania koncernów, wysokie obroty umożliwiały wynegocjowanie bardzo niskich cen u dostawców. Wrażliwy na ceny polski klient rezygnował z zakupów w małych przydomowych sklepach, nazywanych w literaturze *convenience story*, na rzecz hipermarketów i dyskontów. Jednak część klientów powróciła do tradycyjnych sklepów i oczekiwała od ich właścicieli wyższej jakości towaru, lepszej od towarów masowych. Choć zasoby kapitałowe drobnego handlu nie pozwalają na promowanie działalności na szeroką skalę, to

[17] Badania o charakterze ilościowym przeprowadzone zostały w Zakładzie Ogólnej Teorii Ekonomii Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego przez K. Szalonkę przy wykorzystaniu kwestionariusza ankietowego, metodą face to face na obszarze Polski w kwietniu i maju 2012 roku na próbie 700 respondentów.

wzrost zainteresowania ofertą wynika z coraz większego popytu na żywność nie tyle ekologiczną, co smaczną, pochodzącą z niewielkiej firmy, która proces wytwórczy opiera na dobrej jakości surowcach. Wzrost liczby mniejszych sklepów spożywczych, owocowo-warzywnych, mięsnych, świadczy o orientacji klientów na wysoką jakość obsługi i gwarantowaną jakość towaru. Na rynku niemieckim klienci nie tyle identyfikują jakość produktów spożywczych, co wygodę i czas poświęcany na zakupy. Takiej wartości dodanej oczekuje starzejące się dość szybko społeczeństwo niemieckie, które nie toleruje kolejek przy kasach, kłopotów z parkowaniem i poświęcania czasu na dojazd do sklepu przez zakorkowane miasto.

Zatem należy oczekiwać, że struktura handlu detalicznego w obu analizowanych krajach ulegnie nieznacznej zmianie. W Niemczech wzrośnie udział małych sklepów, w Polsce zaś nastąpi stabilizacja struktury handlu i umocni się kondycja małych sklepów z żywnością, które zaoferują wysoką jakość towaru i obsługi.

DIRECTIONS OF DEVELOPMENTS OF RETAIL FORMATS IN POLAND AND GERMANY

Summary

In the last twenty years, both in Poland and Germany, there have been intense developed of discount stores and supermarkets networks. It was caused by the increase of customers sensitive to commodity prices. The growing scale of concerns activity and high turnover allowed negotiating very low prices from suppliers. Polish price sensitive customer gave up shopping in small groceries, known in the literature as convenience stores, for hypermarkets and discount stores. However, some customers, after a brief euphoria related to attractive modern shopping formats, returned to traditional shop and required from their owners higher quality products, much better than mass products. In Germany, it is rather an aging society group that insists on placing small shops, which are located close to the place of residence, which make efficient purchasing of food products with high quality.

Keywords: trade, trade structure, types of stores

Translated by Katarzyna Szalonka

CZĘŚĆ DRUGA

Wykorzystanie instrumentów marketingowych w przedsiębiorstwach usługowych

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

RAFAŁ CZYŻYCKI[1]
Uniwersytet Szczeciński

MARKA INSTYTUCJI FINANSOWYCH A JAKOŚĆ UDZIELANYCH REKOMENDACJI GIEŁDOWYCH

Streszczenie

Skuteczne inwestowanie na rynku kapitałowym wiąże się z koniecznością nieustannego analizowania napływających na ten rynek różnego typu informacji. W przypadku inwestorów indywidualnych, traktujących giełdę papierów wartościowych jako dodatkowe źródło ochrony posiadanego kapitału i/lub jego ewentualnego pomnożenia, samodzielne pozyskiwanie informacji, ich analiza i wyciąganie właściwych wniosków może nastręczać dużych problemów i to zarówno ze względów czasowych, jak i koniecznego w tym zakresie profesjonalnego przygotowania. Rozwiązaniem w tym zakresie może być opieranie swoich strategii inwestycyjnych na przygotowanych i publikowanych przez instytucje finansowe rekomendacji szczególnie, że od momentu ich przygotowania i udostępnienia tylko własnym klientom do publicznej prezentacji upływa od jednego do dwóch tygodni. Instytucje finansowe traktują bowiem publikacje rekomendacji jako reklamę własnej działalności i od jakości przygotowanych rekomendacji zależy skuteczność takiej reklamy.

Słowa kluczowe: rekomendacje giełdowe, instytucje finansowe, informacja

Wprowadzenie

Najbardziej znaczącymi uczestnikami rynku finansowego są przedsiębiorstwa, instytucje finansowe i ubezpieczeniowe, jednostki samorządu terytorialnego oraz osoby fizyczne. Ze względu na wielkość zainwestowanego kapitału, cel inwestowania oraz poziom wiedzy na temat strategii i technik inwestycyjnych charakterystyczną grupą inwestorów są inwestorzy indywidualni. Inwestorzy indywidualni to przeważnie gospodarstwa domowe oraz małe średnie podmioty gospodarcze, dysponujące stosunkowo niewielkim kapitałem oraz niską

[1] rafal.czyzycki@wzieu.pl.

wiedzą dotyczącą sposobów inwestowania. Głównym motywem inwestowania czasowo wolnych środków staje się przede wszystkim chęć zabezpieczenia przed zmianą wartości pieniądza w czasie[2]. W swoich decyzjach inwestycyjnych inwestorzy w pewnym zakresie próbują samodzielnie analizować napływające na rynek informacje i na ich podstawie podejmować określone decyzje inwestycyjne. Jednak zderzenie się z setkami danych, które w sposób ciągły napływają na rynek rodzi wiele problemów natury percepcyjnej.

Jednym z ważniejszych problemów jest oddzielenie od informacji bezwartościowych tych, które mają istotny wpływ na kształtowanie się kursu określonego waloru. Należy również mieć na uwadze występującą na rynku kapitałowym asymetrię informacji, zwłaszcza między tzw. inwestorami zewnętrznymi i inwestorami wewnętrznymi (insiderami). Innym problemem jest moment dyskontowania przez rynek określonej informacji. Bardzo często następuje to wcześniej niż moment podania oficjalnej informacji do publicznej wiadomości. Mówi się w tym zakresie o występującej na rynku kapitałowym asymetrii informacji. Jednocześnie należy również pamiętać o występującej asymetrii reakcji inwestorów na pojawiające się informacje, przejawiające się w zbyt dużej reakcji na informację negatywną i zbyt małej reakcji na informację pozytywną. Osobnym problemem jest określenie informacji, które mają istotny wpływ na wartość spółki (a przez to na określone reakcje inwestorów) i te, które takiego wpływu nie mają. Informacje te można podzielić na zewnętrzne, nie wynikające z działalności samej spółki (np. makroekonomiczne – wzrost PKB, stopa bezrobocia, inflacja), jak i wewnętrzne, np. ogłoszenie prognozy zysku, nowej emisji akcji, dokonania fuzji lub przejęcia, wypłaty dywidendy i jej wielkości itp. Źródłami takich informacji mogą być raporty dostarczane przez spółki inwestycyjne, rozmaite czasopisma poświęcone inwestowaniu, różnego typu opinie, a w przypadku niektórych małych spółek jedynym źródłem informacji może być sama spółka szczególnie, jeżeli dana spółka nie jest na tyle znacząca, aby informacje o niej pojawiły się w publikacjach lub raportach firm brokerskich[3].

Powyższa mnogość problemów związanych z samodzielnym analizowaniem spółek giełdowych powoduje, że określonego znaczenia, zwłaszcza dla inwestorów indywidualnych, przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych na-

[2] A. Wawiernia, I. Jonek-Kowalska, *Zarządzanie wartością i ryzykiem instrumentów rynku finansowego*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009, s. 15.

[3] F.K. Reilly, K.C. Brown, *Analiza inwestycji i zarządzanie portfelem*, PWE, Warszawa 2001, s. 271.

bierają rekomendacje wydawane przez wyspecjalizowane w tym zakresie instytucje finansowe.

Rekomendacje giełdowe jako przedmiot badań naukowych

Znaczenie i wpływ analityków finansowych na funkcjonowanie rynków kapitałowych jest przedmiotem badań na rozwiniętych rynkach już od wielu lat. Najczęściej wskazuje się wpływ analityków finansowych na proces kształtowania się cen instrumentów finansowych poprzez wykrywanie różnic pomiędzy ceną bieżącą a ceną teoretyczną, jaką dany walor winien się charakteryzować i wydawaniu odpowiednich rekomendacji[4]. Wskazuje się tutaj na duże znaczenie analityków wydających odpowiednie rekomendacje w interpretowaniu informacji z różnych źródeł. Poprzez systematyczne analizowanie informacji korporacyjnych, sektorowych, makroekonomicznych, uczestnictwo w różnych konferencjach, analizę sprawozdań finansowych i prowadzenie różnego typu innych działań zmierzających do zdobycia informacji, a następnie ich zinterpretowanie i przygotowanie określonych rekomendacji, przyczyniają się oni do zmniejszenia występującej na rynku asymetrii informacji i poprawy jego efektywności. Wynika to przede wszystkim z faktu, że ich działania są szeroko rozpowszechniane przez media[5]. Z drugiej strony często wskazuje się na możliwość występowania próby pewnej manipulacji zachowaniami inwestorów na rynku, stronniczość, czy ewentualny konflikt interesów między wydającym rekomendacje analitykiem a zatrudniającą go instytucją finansową, której klientem może być podmiot będący przedmiotem wydawanej rekomendacji[6].

Rekomendacje na polskim rynku kapitałowym.

W okresie 3.01.2006–31.08.2012, 66 różnych instytucji finansowych wydało 9049 różnego typu rekomendacji dotyczących podmiotów funkcjonujących

[4] B. Barber, R. Lehavy, M. McNichols, B. Trueman, *Can investors profit from the prophets? Security analyst recommendations and stock returns*, „The Journal of Finance" 2001, Vol. LVI, No. 2, April, s. 531–563, P.D. Easton, G.A. Sommers, *Effect of analysts' optimism on estimates of the expected rate of return implied by earnings forecasts*, „Journal of Accounting Research" 2007, Vol. 45, No. 5, December, s. 983–1015.

[5] D. Palmon, A. Yezegel, *R & D Intensity and the value of analysts' recommendations*, „Contemporary Accounting Research" 2012, Vol. 29, No. 2, Summer, s. 621–654, N. Jegadeesh, J. Kim, S.D. Krische, C.M.C. Lee, *Analyzing the analysts: When do recommendations add value?*, „The Journal of Finance" 2004, Vol. LIX, No. 3, June, s. 1083–1124.

[6] T. Mokoaleli-Mokoteli, R.J. Taffler, V. Agarwal, *Behavioural bias and conflicts of interest in analyst stock recommendations*, „Journal of Business Finance & Accounting" 2009, Vol. 36 (3) & (4), April/May, s. 384–418, U. Malmendier, D. Shanthikumar, *Are investors naive about incentives?*, „Nber Working Paper Series", http://www.nber.org/papers/w10812.

na polskim rynku kapitałowym[7]. 2933 rekomendacje miały charakter „kupuj", 2318 „trzymaj", 857 „neutralnie", a 874 „sprzedaj". Poza tym pojawiały się rekomendacje typu „akumuluj" (910), „przeważaj" (133), „niedoważaj"(91), „redukuj" (435), jak również takie, jak „dodawaj", „unikaj", „ponad rynek", „poniżej rynku" itp. W tym okresie pojawiło się zatem 21 różnego typu rekomendacji, które są w rozmaity sposób interpretowane przez podmioty je wydające.

Z punktu widzenia inwestorów, zwłaszcza indywidualnych, opierających swoje decyzje inwestycyjne na takich rekomendacjach, istotne jest jednak to, że podmiot rekomendujący określone działanie najczęściej w swojej rekomendacji jednoznacznie wyjaśnia zastosowaną nomenklaturę. Przykładowo, Dom Maklerski PKO BP w przypadku rekomendacji „kupuj" zakłada 10% potencjał wzrostu rekomendowanej spółki, rekomendacji „trzymaj" zakłada potencjał wzrostu w przedziale od 0% do 10%, a w przypadku rekomendacji „sprzedaj" zakłada tylko spadkowy potencjał bez wskazywania jego wielkości.

Dom Maklerski Banku Millenium podaje zaś z kolei pięć różnych typów rekomendacji: „kupuj" w przypadku, gdy szacuje potencjał wzrostowy rekomendowanej spółki na ponad 20%, „akumuluj" w przypadku ponad 10% potencjału wzrostowego, „neutralnie", jeżeli przewidywane są wahania kursu spółki w przedziale ±10%, „redukuj" gdy zakłada spadek ponad 10% i „sprzedaj", jeżeli przewidywany spadek może wynieść powyżej 20%. Przykładowe rekomendacje wraz z określeniem ich charakteru i czasu obowiązywania zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela1

Charakterystyka wydawanych rekomendacji przez wybrane instytucje finansowe

Instytucja rekomendująca	Rodzaj rekomendacji	Potencjał zmian	Czas obowiązywania
DM PKO BP	kupuj	powyżej 10%	do 12 miesięcy lub zaktualizowania rekomendacji
	trzymaj	od 0 do 10%	
	sprzedaj	spadek bez określenia wielkości	
DI BRE	kupuj	wzrost co najmniej 15%	6–9 miesięcy lub zaktualizowania rekomendacji
	akumuluj	wzrost od 5% do 15%	
	trzymaj	zmiany w przedziale od –5% do 5%	
	redukuj	spadek od 5% do 15%	
	sprzedaj	spadek powyżej 15%	
DM BZ WBK SA	kupuj	powyżej 15%	do 12 miesięcy lub zaktualizowania rekomendacji
	trzymaj	od 0 do 15%	
	sprzedaj	spadek bez określenia wielkości	

[7] *Rekomendacje*, http://www.bankier.pl/inwestowanie/gielda/narzedzia/rekomendacje/index.html.

Millennium DM SA	kupuj	wzrost co najmniej 20%	6–9 miesięcy lub zaktualizowania rekomendacji
	akumuluj	wzrost co najmniej 10%	
	neutralnie	zmiany w przedziale od -10% do 10%	
	redukuj	spadek od 10% do 20%	
	sprzedaj	spadek powyżej 20%	
AmberBrokers	kupuj	wzrost bez podania wielkości	6–12 miesięcy lub zaktualizowania rekomendacji
	trzymaj	wzrost bez podania wielkości	
	neutralnie	–	
	redukuj	spadek bez podania wartości	
	sprzedaj	spadek bez podania wartości	

Źródło: opracowanie własne.

Wśród spółek najczęściej będących przedmiotem wydawanych rekomendacji prym w omawianym okresie wiedzie PKO BP z 268 rekomendacjami, następnie TPSA z 260 rekomendacjami, PeKaO z 248 i PKN Orlen z 242 rekomendacjami. Powyżej 200 rekomendacji w omawianym okresie otrzymały jeszcze 4 spółki: KGHM, TVN, BRE i BZWBK. Instytucjami najczęściej wydającymi z kolei rekomendacje były: DI BRE Banku (1162 rekomendacje), Millenium DM (765) oraz IDMSA (752) – tabela 2.

Tabela 2

Struktura wydanych rekomendacje w okresie 3.01.2006–30.08.2012 w zależności od podmiotu rekomendowanego i rekomendującego

	DI BRE Banku	Millen-nium DM	IDM-SA	KBCS	UniCredit	DM PKO BP	Inne	Razem
Agora	27	15	19	26	6	14	84	191
Asseco Poland	17	11	18	18	14	5	48	131
BRE	1	31	9	13	18	14	128	214
Budimex	28	4	12	12	16	0	54	126
BZWBK	34	25	12	17	13	15	88	204
CEZ	9	0	0	7	10	0	108	134
Getin	12	10	7	13	13	10	42	107
Globe Trade Centre	15	3	5	19	14	9	55	120
Grupa Lotos	22	12	10	25	10	13	68	160
Handlowy	29	27	15	1	16	14	83	185
ING Bank Śląski	36	30	13	14	14	14	58	179
Kety	23	18	10	19	8	5	49	132
KGHM	19	14	11	26	24	14	134	242
Kredyt Bank	32	17	11	0	12	14	25	111
LPP	2	7	6	16	12	12	54	109
Millennium	37	0	13	12	14	15	85	176
MOL	1	0	0	18	12	0	98	129
NG2 / CCC	4	7	8	12	13	6	51	101
PBG	22	5	7	5	15	0	68	122
Pekao	27	26	12	19	0	14	150	248
PGNiG	31	11	11	19	14	16	67	169
PKN Orlen	25	11	8	23	18	14	146	245

PKO BP	36	28	10	19	15	1	161	270
Polimex Mostostal	30	5	13	8	16	12	74	158
TPSA	22	14	16	16	21	13	158	260
TVN	24	15	14	17	23	12	110	215
ZA Puławy	22	18	13	0	12	15	34	114
inne	575	401	469	296	243	278	2230	4497
Razem	1162	765	752	690	616	549	4510	9049

Źródło: opracowano na podstawie http://www.bankier.pl/inwestowanie/gielda/narzedzia/rekomendacje/index.html

Metodyka badania

Przedmiotem badania są tylko te rekomendacje, które sugerują podjęcie konkretnych działań przez inwestorów w celu ochrony zainwestowanego kapitału[8] lub osiągnięcia dodatniej stopy zwrotu[9]. Dodatkowo, ze względu na charakter badań, uwzględnione zostały tylko te rekomendacje, w których wskazano konkretną cenę docelową. Przy takich założeniach przedmiotem analizy było 5325 rekomendacji (1455 rekomendacji sprzedaży i 3870 rekomendacji kupna). Wskaźnik trafności danej rekomendacji był obliczany dla 100 kolejnych notowań (T=1,2…100) po podaniu danej rekomendacji do publicznej wiadomości. Dla okresu „T" był wyznaczony według wzoru:

$$I_T = \begin{cases} 1 & jeżeli\ I_{T-1} = 1 \\ \dfrac{P_T - P_0}{P_{REK} - P_0} & w\ pozostałych\ przypadkach \end{cases}$$

gdzie: P_0 – kurs rekomendowanej akcji w dniu wydania rekomendacji,
P_T – kurs zamknięcia rekomendowanej akcji po „T" sesjach od wydania rekomendacji,
P_{REK} – rekomendowany kurs akcji.

Jeżeli w okresie analizowania danej rekomendacji pojawiła się jej aktualizacja lub zmiana (instytucja finansowa wydała nową rekomendację dla danej spółki), to w przypadku, gdy wskaźnik trafności poprzednio obowiązującej rekomendacji osiągnął wartość równą jedności, do końca analizowanego okresu (T=100), poprzednio obowiązującą rekomendację będzie charakteryzował wskaźnik trafności równy jedności. Natomiast w przypadku, gdyby wskaźnik poprzednio obowiązującej rekomendacji nie osiągnął wartości równej jedności,

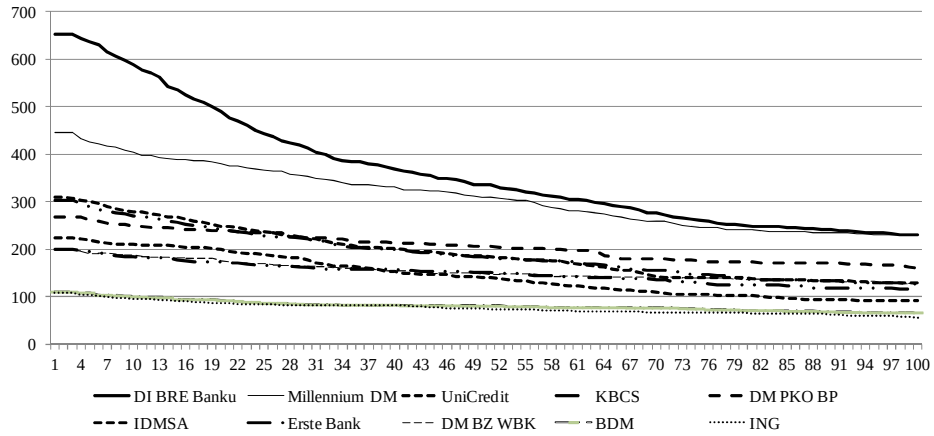
[8] Rekomendacje sugerujące sprzedaż posiadanych walorów, czyli: poniżej rynku, niedoważaj, realizuj zysk, redukuj, spekulacyjnie sprzedaj, sprzedaj, unikaj.

[9] Rekomendacje sugerujące nabywanie przez inwestorów określonych papierów wartościowych, czyli: akumuluj, dodawaj, kupuj, ponad rynek, powyżej rynku, spekulacyjnie kup, zdecydowanie kup.

wyznaczenie wskaźnika dla dotychczas obowiązującej rekomendacji kończy się w okresie opublikowania nowej rekomendacji. Dodatkowo szczegółowe badanie kształtowania się wskaźnika trafności było dokonywane tylko dla tych instytucji finansowych, które w okresie od 03.01.2006 do 31.08.2012 wydały co najmniej 50 rekomendacji będących przedmiotem badania (najczęściej jednak skupiano się na analizowaniu instytucji, które wydały co najmniej dwa razy więcej rekomendacji). Pozwoli to na porównywanie jakości publikowanych rekomendacji przez poszczególne instytucje finansowe.

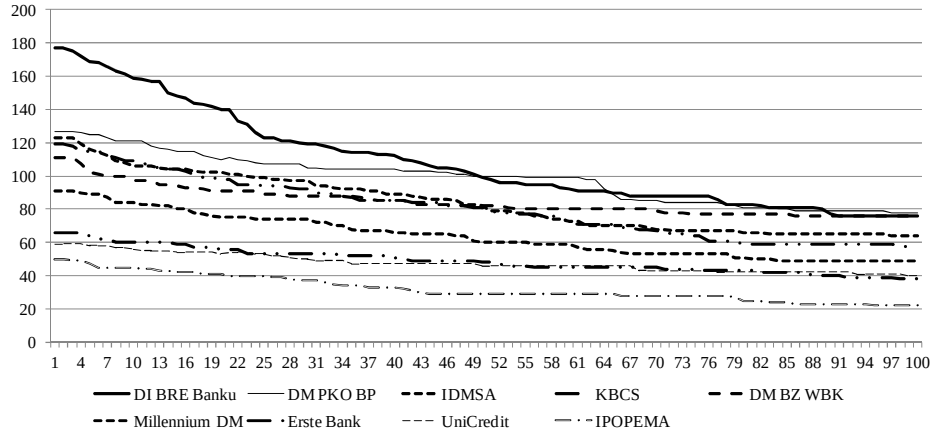
Wyniki badań

Analizując „cykl życia" wydawanych rekomendacji przez instytucje finansowe można zauważyć, że po 20 sesjach od ich wydania, nadal obowiązującymi jest około 80% z nich (reszta została już zrealizowana lub zmieniona). Dotyczy to zarówno rekomendacji „kupuj", jak i „sprzedaj". W następnych okresach następuje obniżenie tempa spadku liczby obowiązujących rekomendacji i po 50 sesjach nadal obowiązującymi jest 65% rekomendacji „kupuj" i 68% – „sprzedaj". Po 100 sesjach giełdowych od wydania rekomendacji (czyli po około pół roku od ich wydania), nadal niezrealizowanych jest 50% rekomendacji „kupuj" i aż 57% rekomendacji „sprzedaj". Kształtowanie się liczbowo obowiązujących rekomendacji obu typu wybranych instytucji rekomendujących zaprezentowano na rysunkach 1–2.



Rys. 1. Liczba rekomendacji typu „kupuj" wybranych instytucji finansowych w zależności od okresu ich obowiązywania

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Liczba rekomendacji typu „sprzedaj" wybranych instytucji finansowych w zależności od okresu ich obowiązywania

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej wynikało to ze zrealizowania danej rekomendacji (przede wszystkim w pierwszych okresach), czyli osiągnięcia ceny docelowej przez rekomendowany instrument finansowy. W ciągu dwóch tygodni od wydania rekomendacji (T=10), średnio około 8% rekomendowanych walorów finansowych osiągało cenę docelową. Uwzględniając tylko ujęcie procentowe, najlepszymi pod tym względem instytucjami finansowymi okazałyby się CIB Bank, Lehrman Brothers oraz Barcleys Capital, które osiągnęły poziom 100% „trafionych" rekomendacji. W przypadku powyższych instytucji finansowych należy jednak mieć na uwadze, że w badanym okresie wydały one tylko jedną lub dwie rekomendacje. Wśród instytucji, które wydały przynajmniej 100 rekomendacji, najlepszą pod względem odsetka zrealizowanych rekomendacji okazał się Wood & Company (13,5%), BDM (12%) oraz DM BZ WBK (9%). Po kolejnych 20 okresach, najwyższym wskaźnikiem zrealizowanych rekomendacji charakteryzuje się BDM (27,6%), Wood & Company (24,6%) oraz DM PKO BP (23%), a w okresie T=50 z kolei BDM (36,2%), DM PKO BP (30,6%) oraz Wood & Company (27%). W omawianych okresach najgorszym odsetkiem zrealizowanych rekomendacji (wśród instytucji, które wydały przynajmniej 100 rekomendacji) charakteryzują się: w okresie T=10 – IPOPEMA (4,7%), Millennium DM (5,4%) i ING (5,6%), w okresie T=30 – ING (13,2%), IPOPEMA (14%) oraz IDMSA (16,2%), a w T=50 również ING (17,4%), IPOPEMA (20,1%) oraz IDMSA (20,5%).

Na końcu analizowanego okresu (T=100), największy odsetek zrealizowanych rekomendacji charakteryzuje BDM (41,8%), DM PKO BP (37,2%) oraz

DM BZ WBK (34,2%), najgorszymi pod tym względem instytucjami rekomendującymi okazały się IPOPEMA (23,5%), ING (23,6%) oraz DI BRE Banku(24,6%). Charakterystykę wybranych okresów pod względem stopnia zrealizowanych rekomendacji zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela3

Liczba zrealizowanych rekomendacji po upływie wybranych okresów od ich publikacji przez określone instytucje finansowe

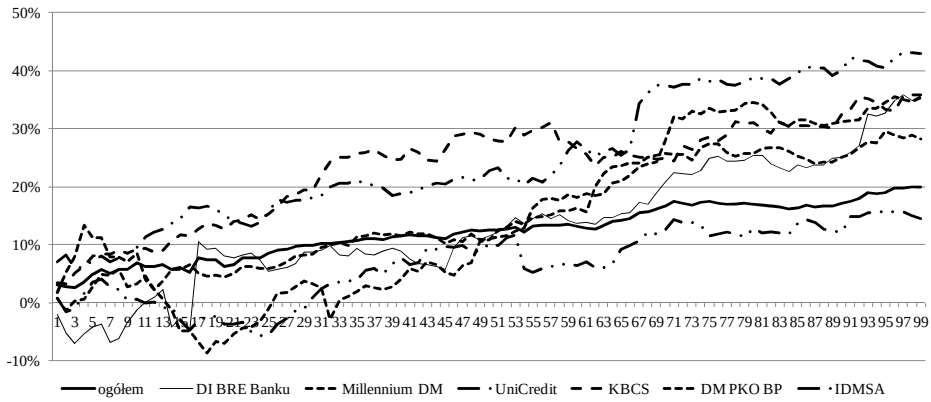
Instytucja	Liczba wydanych rekomendacji	okres T = 10		T = 30		T = 50		T = 100	
		ogółem	%	ogółem	%	ogółem	%	ogółem	%
DI BRE Banku	829	65	7,84	150	18,09	185	22,32	204	24,61
Millennium DM	536	29	5,41	102	19,03	138	25,75	177	33,02
KBCS	422	24	5,69	79	18,72	100	23,70	117	27,73
DM PKO BP	395	32	8,10	91	23,04	121	30,63	147	37,22
UniCredit	368	30	8,15	69	18,75	83	22,55	108	29,35
IDMSA	346	25	7,23	56	16,18	71	20,52	90	26,01
DM BZ WBK	310	28	9,03	51	16,45	78	25,16	106	34,19
Erste Bank	266	20	7,52	46	17,29	60	22,56	70	26,32
IPOPEMA	149	7	4,70	21	14,09	30	20,13	35	23,49
ING	144	8	5,56	19	13,19	25	17,36	34	23,61
BDM	141	17	12,06	39	27,66	51	36,17	59	41,84
Wood & Company	126	17	13,49	31	24,60	34	26,98	38	30,16
Deutsche Bank	118	8	6,78	21	17,80	30	25,42	37	31,36
Ogółem	5169	407	7,87	958	18,53	1240	23,99	1521	29,43

Źródło: opracowanie własne.

Scharakteryzowanie poszczególnych instytucji wydających rekomendacje giełdowe tylko po względnej liczbie zrealizowanych rekomendacji okazuje się niewystarczające. Może bowiem okazać się, że instytucja, która ma bardzo mały poziom zrealizowanych rekomendacji, po uwzględnieniu jakości wszystkich wydanych rekomendacji, jest instytucją bardziej wiarygodną dla inwestora indywidualnego i przez to postrzegana przez niego jako cenniejsza. W celu porównania instytucji finansowych pod względem jakości wszystkich wydawanych przez siebie rekomendacji, wyznaczono wartości średniego wskaźnika trafności rekomendacji w poszczególnych okresach dla wszystkich analizowanych instytucji oraz dla wszystkich obowiązujących w danym okresie rekomendacji ogółem, z podziałem na rekomendacje sugerujące sprzedaż walorów oraz ich zakup.

W przypadku rekomendacji typu „kupuj", średnia wartość ogólnego wskaźnika trafności rekomendacji w całym analizowanym okresie rosła, osiągając poziom 10% w 30 okresie i 20% w 100 okresie. Tendencja wzrostowa wynikała przede wszystkim z tego, że w przypadku rekomendacji, które zostały zrealizowane w całości przed okresem T = 100, do końca analizowanego okresu

uwzględniano wartość takich rekomendacji na poziomie równym 100%. Zdecydowanie korzystniej na tle powyższych wartości kształtują się średnie wskaźniki trafności dla takich instytucji, jak KBCS oraz UniCredit. Rekomendacje wydawane przez UniCredit osiągnęły średni poziom 10% wskaźnika trafności już w 11 okresie od ich wydania, 20% w 33 okresie, 30% w 67 okresie i aż 43% na koniec okresu, co jest najwyższą wartością wśród analizowanych instytucji. W przypadku rekomendacji wydanych przez KBCS, średnia wartość wskaźnika trafności osiągnęła poziom 10% już w 14 okresie, 20% w okresie 31 i maksymalną wartość wynoszącą ponad 35% w na koniec analizowanego okresu. Podobny maksymalny poziom osiągnęły rekomendacje wydawane przez Millenium DM oraz DI BRE Banku z tym, że w przypadku DI BRE Banku, w pierwszych okresach od wydania rekomendacji pojawiały się ujemne poziomy średniego wskaźnika trafności (aż do minus 7% w trzecim okresie). Najmniej pożądanymi wartościami średniego wskaźnika trafności podawanych rekomendacji wśród analizowanych instytucji finansowych cechuje się IDMSA, która w całym okresie osiągnęła wartość tego wskaźnika poniżej średniej wyznaczonej dla wszystkich opublikowanych rekomendacji typu „kupuj". Poglądową sytuację opisującą kształtowanie się średniej wartości omawianego wskaźnika wśród wybranych instytucji przedstawiono na rysunku 3.

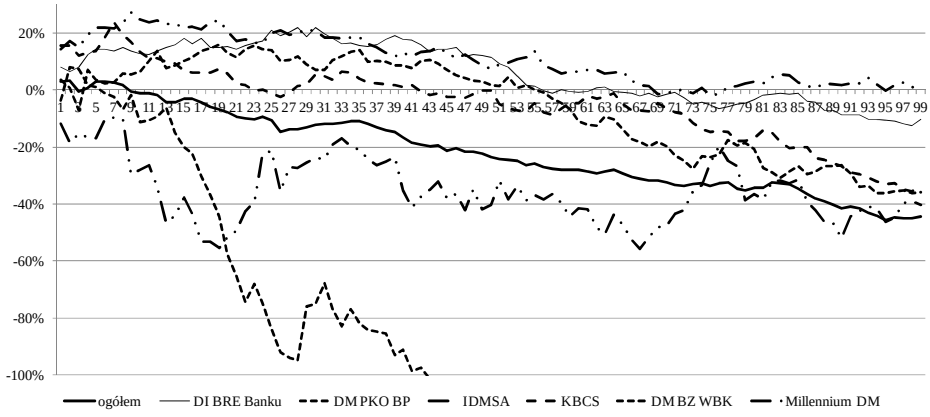


Rys. 3. Wartości wskaźnika trafności dla rekomendacji typu „kupuj" wybranych instytucji finansowych w zależności od okresu ich obowiązywania

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku rekomendacji typu „sprzedaj" wszystkie instytucje finansowe miały problem z ich dobrym przygotowaniem w omawianym okresie. Średnia wartość wskaźnika trafności była dodatnia tylko w przypadku pierwszych ośmiu notowań po ogłoszeniu rekomendacji, osiągając maksymalny poziom

3,2% w okresie T = 2. Permanentna ujemna tendencja kształtowania się średniego wskaźnika obliczonego dla wszystkich rekomendacji została zaburzona tylko między T = 25 a T = 35 okresem, ale wynikało to przede wszystkim ze zmiany lub uaktualnienia obowiązujących już rekomendacji (zgodnie z przyjętą metodyką badań, obowiązująca do tego momentu rekomendacja nie była brana w dalszych okresach pod uwagę). Na tym tle zdecydowanie pozytywnie wyróżnia się Millenium DM, który praktycznie w każdym okresie osiągał najwyższą średnią wartość wskaźnika. Maksymalna jego wartość wynosząca ponad 27% ukształtowała się w okresie T = 9 osiągając na koniec analizowanego przedziału wartość 0,3%. Powyżej średniej wyznaczonej dla wszystkich ogłoszonych rekomendacji typu „sprzedaj", kształtują się jeszcze rekomendacje wydawane przez DI BRE Banku, osiągające maksimum wynoszące 22% w okresie 30 i minimum „–12,5%" dla T = 98, KBCS (max = 23,7% dla T = 7 i min = –35,4% dla T = 98) oraz DM PKO BP (max = 15,8% dla T = 19 i min = –36,2% dla T = 95). Najgorsza sytuacja przedstawia się w przypadku IDMSA, która ogólny średni poziom wyznaczony dla wszystkich obowiązujących rekomendacji typu „sprzedaj" osiąga dopiero pod koniec analizowanego okresu, oraz DM BZ WBK, w przypadku którego od okresu T = 14 następuje gwałtowny spadek wartości średniego wskaźnika trafności rekomendacji, osiągając poziom 100% w okresie T = 43. W układzie graficznym kształtowanie się średniego wskaźnika trafności rekomendacji przedstawiono na rysunku 4.



Rys. 4. Wartości wskaźnika trafności dla rekomendacji typu „sprzedaj" wybranych instytucji finansowych w zależności od okresu ich obowiązywania

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań obejmujących ogółem 9049 rekomendacji wydanych w okresie od 03.01.2006 do 31.08.2012 przez 66 różnych instytucji oraz kształtowania się kursów rekomendowanych papierów wartościowych w sumie przez 1750 sesji giełdowych, można wysunąć następujące wnioski końcowe:

1. Wydawane przez działające na rynku kapitałowym instytucje finansowe rekomendacje dotyczące poszczególnych walorów mogą być źródłem informacji i wiedzy m.in. dla inwestorów indywidualnych. Należy przy tym jednak przestrzegać dwóch podstawowych zasad: publikowane rekomendacje nie mogą stanowić jedynej podstawy do podejmowania decyzji inwestycyjnych oraz korzystać należy w tym względzie z rekomendacji przygotowanych przez te najbardziej wiarygodne instytucje. Miernikiem wiarygodności może być np. przedstawiony wskaźnik trafności rekomendacji.
2. Porównując rekomendacje typu „kupuj" i „sprzedaj" można zauważyć, że prawie trzykrotnie częściej wydawane są rekomendacje typu „kupuj". Dodatkowo tego typu rekomendacje są lepsze jakościowo dla potencjalnych inwestorów i dają większą możliwość osiągnięcia dodatniej stopy zwrotu. W przypadku rekomendacji typu „sprzedaj" najczęściej podjęcie decyzji opartej na takich rekomendacjach skutkowało sprzedażą papierów wartościowych, które w kolejnych okresach zwyżkowały, czyli utratą potencjalnych dodatnich stóp zwrotu.

BRAND OF FINANCIAL INSTITUTIONS AND THE QUALITY OF STOCK EXCHANGE RECOMMENDATIONS

Summary

Successful investing in the capital market requires the constant analysis of different types of information, which inflow to this market. For individual investors, who treat the stock exchange as an additional protection of their capital and / or its possible multiplication, individual acquisition of information, analysis and drawing correct conclusions could pose big problems, both for reasons of time, and required in this field professional preparation. The solution in this regard may be basing their investment strategies on recommendations prepared and published by the financial institutions, especially that from the moment of their preparation and presentation to their own customers it takes from one to two weeks to present it to the general public. Financial institutions treat publication of recommendations as advertising of their businesses and the effectiveness of such advertising depends on the quality of the prepared recommendations.

Keywords: stock market recommendations, financial institutions, information

Translated by Rafał Czyżycki

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

PRZEMYSŁAW DMOWSKI[1]
MARIA ŚMIECHOWSKA[2]
Akademia Morska w Gdyni
MAGDALENA ZELMAŃSKA[3]

JAKOŚĆ JAKO CZYNNIK BUDUJĄCY PRZEWAGĘ KONKURENCYJNĄ NA RYNKU USŁUG KURIERSKICH

Streszczenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie problematyki podejścia do jakości w firmach kurierskich w aspekcie budowania przewagi konkurencyjnej na współczesnym rynku. Poziom jakości świadczonych usług kurierskich określono analizując następujące parametry: wiedza i kompetencje pracowników, poziom obsługi klienta, czas reakcji i realizacji usług kurierskich oraz komunikacja firm kurierskich z klientami. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że w sektorze usług kurierskich występuje zróżnicowane podejście do jakości, co niewątpliwie ma wpływ na konkurencyjność w tej branży.

Słowa kluczowe: jakość, przewaga konkurencyjna, usługi kurierskie

Wprowadzenie

Gospodarka rynkowa stała się trwałym sposobem organizowania produkcji i świadczenia usług we współczesnym świecie. Istotnym zagadnieniem z tym związanym jest przewaga konkurencyjna polegająca na tym, by w ramach wybranego obszaru być bardziej atrakcyjnym niż inne przedsiębiorstwa. We współczesnej literaturze przedmiotu, konkurencja definiowana jest jako proces, za pomocą którego uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swoich misji i celów zarządzania, próbują przedstawić oferty korzystniejsze od innych. Konkurencja

[1] p.dmowski@ wpit.am.gdynia.pl.
[2] m.smiechowska@wpit.am.gdynia.pl.
[3] zelmanskamagdalena@wp.pl.

jest procesem, w którym uczestnicy rynku, obok podejmowania próby sprostania jego wymaganiom, starają się jednocześnie unikać skutków przedstawiania przez rywali ofert korzystniejszych pod względem asortymentu, ceny, jakości i innych walorów, wpływających na decyzje o zawarciu transakcji. Jest procesem, który współcześnie stanowi podstawowy fundament, przyspieszający i generujący wzrost gospodarczy[4].

Przewaga konkurencyjna decyduje o zdolności do konkurowania firmy. Chcąc osiągnąć i utrzymać przewagę nad pozostałymi uczestnikami rynku, przedsiębiorstwo powinno mieć zdolność do realizacji strategii, której nie są w stanie wdrożyć aktualni i potencjalni rywale. W dzisiejszych czasach cena nie jest jedynym czynnikiem (choć istotnym) decydującym o tworzeniu przewagi konkurencyjnej. Klientowi należy zaoferować coś więcej. Istotnymi czynnikami decydującymi o konkurencyjności są: marka, organizacja kanałów dystrybucji, warunki i terminy płatności, działanie marketingowe oraz jakość oferowanego dobra/usługi[5].

Jakość jako element budowania przewagi konkurencyjnej

Współcześnie jakość rozumiana jest jako ogół cech dobra lub usługi, które stanowią o zdolności do zaspokojenia wyraźnie określonych bądź przewidywanych potrzeb konsumenta. Pojęcie jakości można rozpatrywać z punktu widzenia bardzo wielu kryteriów, biorąc pod uwagę cechy techniczne, użyteczne, estetyczne, ekonomiczne oraz etyczne[6].

W przedsiębiorstwach wdrażających lub doskonalących systemy zarządzania jakością, powszechnie stosowana jest definicja zawarta w normie PN-EN ISO 9000:2006, zgodnie z którą jakość rozumiana jest jako stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania[7]. W przedsiębiorstwach funkcje zarządzania jakością (planowanie jakości, sterowanie jakością, zapewnienie oraz doskonalenie jakości) są integralną częścią zarządzania organizacją i tym samym są realizowane w ramach określonej struktury organizacyjnej,

[4] H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*, Wyd. Dom Organizatora 2008, s. 289–291.

[5] K. Liczmańska, *Silna marka jako kluczowy instrument budowania przewagi konkurencyjnej w sektorze alkoholii wysokoprocentowych*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Konkurencyjność i wizerunek podmiotów rynkowych*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 710, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 24, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 329.

[6] M. Gołębiowski, W. Janasz, M. Prozorowicz, *Polityka projakościowa w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, s. 6, J. Chabiera, S. Doroszewicz, A. Zbierzchowska, *Zarządzanie jakością,* Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2008, s. 14.

[7] *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PN-EN ISO 9000:2006.

zidentyfikowanych procesów, z wykorzystaniem niezbędnego kapitału oraz według ustalonych procedur postępowania[8]. Funkcje te ukierunkowane są na sprostanie stale rosnącym wymaganiom współczesnego klienta, uzyskanie zadowolenia kontrahentów z dostarczanych wyrobów/usług oraz zapewnienie zaufania do przedsiębiorstwa, co niewątpliwie znacząco wpływa na kształtowanie wizerunku i budowanie przewagi konkurencyjnej.

W warunkach coraz silniejszej konkurencji i wszechogarniającego bogactwa produktów to klient staje się najważniejszy[9]. Podstawowym problemem jest nie tylko pozyskiwanie nowych klientów, ale być może przede wszystkim utrzymanie pozyskanych już wcześniej. Ich zaufanie i regularnie powtarzane zakupy są wyrazem efektywności podejmowanych przez firmy działań marketingowych. Miernikiem sukcesu stała się lojalność oraz satysfakcja klienta, która jest wrażeniem subiektywnym i zależy od osobowych cech klienta. Każdy inaczej odczuwa, postrzega wartość produktu i ma inne wymagania, dlatego poziom satysfakcji klienta jest odzwierciedleniem tego, w jakim stopniu produkt oferowany przez daną organizację zaspokaja zbiór wymagań klienta[10]. Satysfakcja klienta to stopień, w jakim jego oczekiwania zostały spełnione. Powszechnym wskaźnikiem jej niskiego poziomu są skargi klientów. Z drugiej jednak strony ich brak wcale nie jest równoznaczny z wysokim poziomem zadowolenia. Dlatego przyjmuje się, że najlepszym klientem dla firmy jest klient niezadowolony, czyli taki, który wyzwala czujność oraz stale oczekuje czegoś nowego. Zmusza on firmy do dokonywania przeglądów metod zarządzania, nieustannego doskonalenia procedur systemu zarządzania jakością, a tym samym do wzrostu i dbałości o jakość. Ciągłe myślenie o kliencie, jego potrzebach i prawach musi być punktem wyjścia do racjonalnych poczynań przedsiębiorstw na współczesnym, konkurencyjnym rynku[11].

W sektorze usług, w tym usług kurierskich, w celu zdobywania przewagi konkurencyjnej, istotna jest zatem przede wszystkim satysfakcja konsumenta budowana przez kombinację aspektów związanych z jakością funkcjonalną

[8] A. Szkiel, *Znaczenie funkcji zarządzania jakością w procesie doskonalenia systemu zarządzania jakością,* w: *Zarządzanie jakością wybranych produktów i procesów*, red. J. Żuchowski, R. Zieliński, Monografia Towaroznawstwo w XXI w. Rozwój i bariery, Wyd. Naukowe Instytutu Technologii i Eksploatacji – PIB, Radom 2012, s. 219.

[9] R. Germain, K.N. Iyer, *The interaction of internal and downstream integration and its association with performance*, „Journal of Business Logistics" 2006, Vol. 27/2, s. 29.

[10] N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalność klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 11.

[11] A. Skrzypek, *Satysfakcja i lojalność klienta w konkurencyjnym otoczeniu*, Studia i Materiały Instytutu Zarządzania i Marketingu Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2007, s. 9.

(związaną z tym, w jaki sposób np. usługa jest dostarczona) oraz z jakością techniczną (czyli z tym, co klient otrzymuje w efekcie świadczenia).

Współczesny rynek usług kurierskich

Rynek usług KEP (kurierskich, ekspresowych i paczkowych) jest jednym z najdynamiczniej rozwijających się rynków branżowych na świecie i w Polsce. Czynniki, które mają wpływ na jego wzrost to: rozwój infrastruktury, zmniejszenie opłat za usługi, nowe połączenia lotnicze oraz rosnące wymagania klientów dotyczące różnorodoności usług transportowych. Segmenty rynku KEP wydzielane są z reguły ze względu na szybkość dostaw oraz wielkość przesyłek. Czas dostawy rozciąga się od doręczeń realizowanych tego samego dnia co nadanie do 3–5 dni po nadaniu, a nawet nieokreślonego czasu doręczenia. Obecnie przedsiębiorstwa stanowią około 90% klientów rynku KEP[12]. Generują one największe zyski dla przewoźników. Jednak wraz z dynamicznym rozwojem rynku usług e-commerce nieustannie powiększa się segment B2C. Mimo że zaledwie 10% wszystkich przesyłek na świecie jest wysyłane do odbiorców prywatnych, to rynek B2C rośnie w tempie 12% na rok[13].

Usługi tego typu są nieodłączonym elementem międzynarodowego rynku usług logistycznych. O ich wyodrębnieniu zadecydowały przede wszystkim przesłanki organizacyjne oraz ekonomiczne. Przewozy kurierskie obejmują swoim zasięgiem specyficzne grupy ładunków, oferując jednocześnie swoim konsumentom usługi dopasowane do tej specyfiki, w szczególności w aspekcie niezwykle elastycznej geograficznie i czasowo organizacji logistycznej przewozów. Spośród innych usług logistycznych usługę kurierską wyróżnia m.in. możliwość precyzyjnego określenia czasu dostawy przesyłki do odbiorcy. W logistyce funkcjonuje również pojęcie przedsiębiorstwa oferującego tzw. usługi KEP (z segmentu przesyłek kurierskich, ekspresowych i pocztowych)[14].

W ostatnich latach na rynku pojawiły się również nowe podmioty, tzw. brokerzy kurierscy. Konsolidują oni i oferują przez internet usługi dużych przewoźników. Zaletami ich oferty jest niska cena i łatwy sposób zamówienia, jednak usługi takie mają niejasny status prawny, a ze względu na dodanie pośred-

[12] *Spojrzenie na polski rynek usług kurierskich*, http://www.kuriero.pl/artykuly-z-rynku-uslug-kurierskich/spojrzenie-na-polski-rynek-uslug-kurierskich.html.

[13] *Światowy i europejski rynek usług kurierskich*, http://www.bankier.pl/wiadomosc/Swiatowy-i-europejski-rynek-uslug-kurierskich-2686935.html.

[14] W. Rydzkowski, *Usługi logistyczne teoria i praktyka*, Wyd. Instytutu Logistyki i Magazynowania, Poznań 2011, s. 89.

nika między firmą kurierską a klientem mogą następować problemy w komunikacji[15].

Konkurencja oraz ciągłe zmiany w funkcjonowaniu rynku przyczyniły się do wykształcenia określonej specyfiki usług kurierskich. Powstał tzw. system dostaw, który miał na celu maksymalnie skrócić czas doręczenia paczki, niezależnie od odległości. Głównym elementem usług kurierskich jest doręczenie paczki w relacji „door to door" z zastrzeżoną lub gwarantowaną godziną doręczenia. Dodatkowymi usługami może być: odbiór przesyłki od nadawcy, składanie zleceń przez infolinię lub internet, śledzenie historii paczki przez internet, obsługa celna oraz prawna, realizacja przesyłek zwrotnych czy natychmiastowe potwierdzenie doręczenia paczki.

Stale postępujące procesy rozszerzenia wspólnego obszaru celnego UE oraz procesy globalizacyjne są głównymi czynnikami wpływającymi na rozwój rynku kurierskiego. Brak konieczności dokonywania odpraw celnych na granicach sprzyja skróceniu czasu dostarczania paczek, zwiększaniu częstotliwości dostaw i w konsekwencji zmniejszeniu rozmiarów i masy jednostkowych partii wysyłanych towarów[16]. Powoduje to, że firmy mogą oferować klientom nowe standardy jakości obsługi. Klienci coraz częściej decydują się również na odrębne wysyłki małych partii ładunków zamiast dużych paczek konsolidowanych, co przyczynia się do tzw. procesów rekonfiguracji systemów magazynowych. Segmentem, w którym pojawia się coraz więcej możliwości działania dla firm kurierskich, są także usługi dla małych przedsiębiorstw oraz klientów indywidualnych. Firmy kurierskie już w chwili obecnej decydują się na wprowadzenie wyselekcjonowanych usług o charakterze powszechnym. Usługa ta polega na uruchomieniu punktów przyjmowania przesyłek od klientów indywidualnych w miejscach najbardziej dla nich dogodnych, takich jak centra handlowe, biura podróży czy kawiarenki internetowe. Klient na miejscu może zakupić stosowne opakowanie dla towaru, a następnie zamówić usługę dostawy. Oferta tego rodzaju opiera się na szybkiej obsłudze klienta oraz prostocie usługi[17].

Na przestrzeni ostatnich lat radykalnie zmieniły się oczekiwania i wymagania klientów względem firm kurierskich i ich pracowników. Rynek jest pełen konkurujących ze sobą firm, oferujących klientom te same dobra lub usługi

[15] *Branża KEP w Polsce – charakterystyka*, http://www.kuriero.pl/artykuly-z-rynku-uslug-kurierskich/-branza-kep-w-polsce-charakterystyka.html.

[16] J. Bąkowski, Ł. Gołębiowski, *Rynek usług kurierskich i pocztowych coraz bliżej pełnej liberalizacji*, http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/579530,rynek_uslug_kurierskich_i_pocztowych_coraz_blizej_pelnej_liberalizacji.html.

[17] W. Rydzkowski, *Usługi logistyczne…*, s. 110.

w podobnych cenach i podobnej jakości. Najważniejszym działaniem firmy jest przede wszystkim budowanie pozytywnych relacji biznesowych z klientem, co pozwala na utrzymanie strategicznych i ważnych klientów oraz zdobywanie nowych rynków. Bardzo ważna jest walka o lojalność i satysfakcję klienta, które są głównym celem każdej organizacji. Stąd głównymi oczekiwaniami klientów wobec rynku kurierskiego są[18]:

1. Elastyczność – kompleksowość usług. Rozwój rynku wymaga od firm kurierskich dopasowania swoich ofert do zmieniających się potrzeb. Obsługa kolejnych branż oraz nowych segmentów klientów wiąże się z koniecznością wykazywania się przez firmy kurierskie coraz większą elastycznością i jakością wykonywanych usług.
2. Jakość oferowanego serwisu – firmy, które nie będą dbać o ten element swojego rozwoju, nie mają szans na sprostanie rosnącym potrzebom i oczekiwaniom klientów. Na rynku usług kurierskich, przedsiębiorstwa oferują usługi o wartości dodanej, wykraczające poza standardową ofertę. Istotną rolą kuriera jest terminowe odbieranie i dostarczanie przesyłek oraz dostosowanie się do klienta, udzielenie niezbędnych instrukcji dotyczących sposobu opakowania przesyłki, jak również obsługa klienta na określonym poziomie (miło, uprzejmie, z uśmiechem).
3. Budowanie relacji z klientem – profesjonalna obsługa. Najważniejszym elementem rywalizacji jest budowanie dobrych relacji z klientem oraz opieka nad nim przy serwisie posprzedażowym. Przykładem takiej opieki są działy wyodrębnione w ramach customer service sprawujące opiekę nad klientami strategicznymi. Bardzo ważną rolę odgrywa także kurier, który jest wizytówką firmy.
4. Narzędzia CIT – pakiet oprogramowania umożliwiający wprowadzanie danych o przesyłkach oraz ich transmisję do systemu komputerowego firmy kurierskiej tzw. kurier on line. W dzisiejszych realiach narzędzia informatyczne ułatwiają klientom codzienną współpracę z firmą kurierską, a firmie pozwalają na optymalizację procesu obsługi. Dzięki tego typu usługom, dostęp do firm kurierskich jest prostszy i szybszy. Usługi wspierane narzędziami teleinformatycznymi zapewniają klientom proste zarządzanie przesyłkami oraz sprawną realizację zleceń.

[18] Materiały firmy Direct Parcel Distribution.

Podejście do problematyki jakości w wybranych firmach kurierskich

W artykule przedstawiono i scharakteryzowano dwa przedsiębiorstwa kurierskie. Pierwszym z nich była firma kurierska X, która rozpoczęła swoją działalność w 1991 roku jako spółka kapitałowa. W początkowym okresie przedsiębiorstwo specjalizowało się w doręczaniu przesyłek miejskich i krajowych. Natomiast po rozpoczęciu współpracy z międzynarodowymi firmami kurierskimi (1994 r.) rozszerzyło swoją działalność o usługi międzynarodowe. Drugą analizowaną firmą była międzynarodowa firma kurierska Y, założona w 1946 roku.

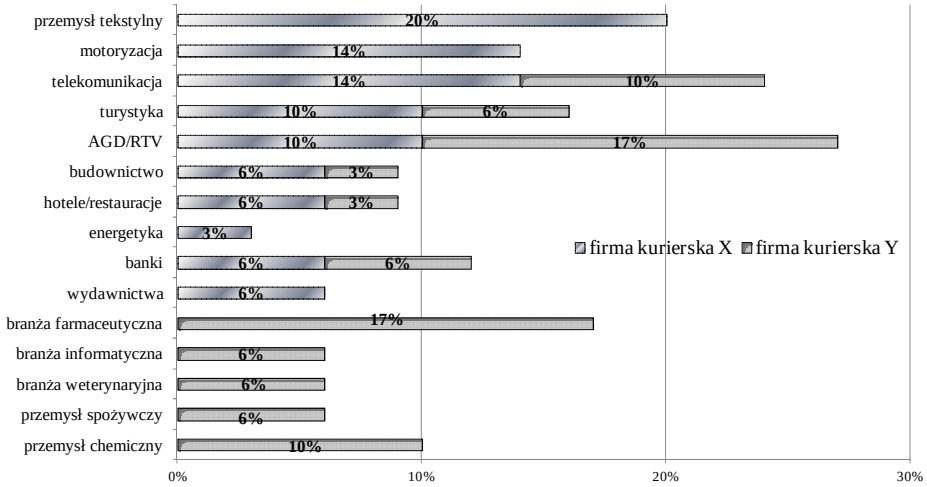
Zgodnie z deklaracjami menedżerów, zarówno dla firmy X, jak dla firmy Y bardzo ważne było dążenie do zadowolenia i satysfakcji klientów. Jednak każda z analizowanych firm kieruje się innymi kryteriami jakości obsługi swoich kontrahentów. Stąd celem badań była ocena jakości usług świadczonych przez firmy kurierskie X i Y.

Badania przeprowadzono w 2012 roku wśród przedstawicieli 60 firm (30 przedsiębiorstw, które współpracowały z firmą kurierską X i 30 przedsiębiorstw, które miały podpisaną umowę z firmą kurierską Y).

Analizowane przedsiębiorstwa to przede wszystkim mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 9 pracowników. Klientami przedsiębiorstwa X w badanym okresie były przedsiębiorstwa zatrudniające do 50 osób (53%) oraz zatrudniające powyżej 50 osób (14%). Natomiast w strukturze kontrahentów firmy kurierskiej Y dominowały małe przedsiębiorstwa (ok. 80%). W większości przypadków kontrahenci oceniający firmy kurierskie prowadzili swoją działalność na terenie kraju (ok. 60%) przy czym około 20% deklarowało, że prowadzi również działalność eksportową. Na rysunku 1 przedstawiono branże, z których wywodzili się kontrahenci analizowanych przedsiębiorstw.

Głównymi klientami firmy kurierskiej X były przedsiębiorstwa, zajmujące się handlem tekstyliami (20%), z branży motoryzacyjnej (14%) oraz telekomunikacyjnej (14%). Natomiast firma Y współpracowała głównie z przedsiębiorstwami z branży farmaceutycznej (17%), AGD/RTV (17%) oraz chemicznej (10%) i telekomunikacyjnej (10%).

Badane przedsiębiorstwa były klientami firm kurierskich już od kilku, a niektóre nawet od kilkunastu lat. Największą grupą przedsiębiorstw, które współpracowały z firmą kurierską X były podmioty, które podpisały umowę w latach 2005–2012 (67%). Nieco inaczej wygląda sytuacja w firmie Y, z którą 10% przedsiębiorstw współpracuje już od ponad 17 lat.



Rys. 1. Struktura badanych przedsiębiorstw pod względem branży

Źródło: własne badania empiryczne.

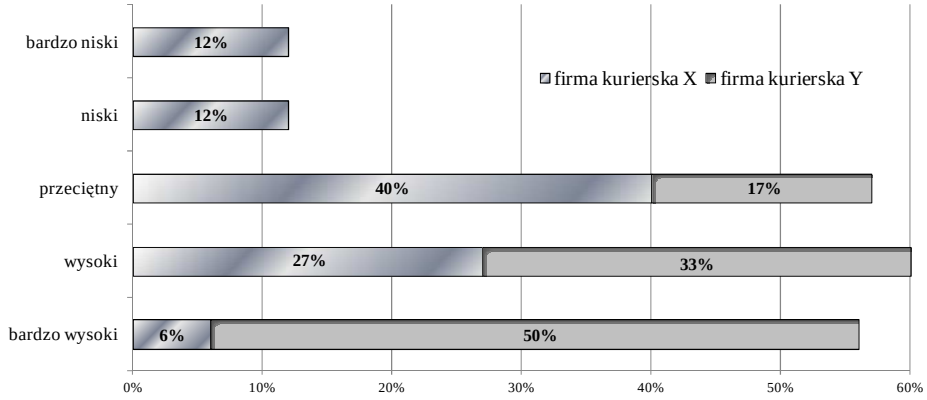
Biorąc pod uwagę częstotliwość, z jaką kontrahenci współpracują z firmami X i Y około 50% wysyłało przesyłki codziennie. Wśród tej grupy 63% to klienci firmy kurierskiej X. Pozostała grupa badanych klientów tej firmy wysyłała przesyłki od 2–5 razy w tygodniu (37%). Natomiast podmioty współpracujące z firmą kurierską Y rzadziej korzystały z jej usług. Codziennie paczki przekazywało 30% badanych firm, natomiast kilkanaście razy w miesiącu – 33%. Analizując liczbę paczek wysyłanych przez firmy kurierskie na rzecz swoich kontrahentów około 40% klientów firmy kurierskiej X wysyłało od 50 do 100 przesyłek w ramach jednej operacji, 27% od 100 do 150 przesyłek, 20% od 10 do 50 przesyłek, 10% powyżej 150 przesyłek. Natomiast klienci firmy kurierskiej Y wysyłali znacznie mniej paczek. Około 40% badanych klientów przedsiębiorstwa Y wysyłało w ciągu jednej wysyłki od 10 do 50 przesyłek, 30% do 10 przesyłek, 30% od 50 do 100 przesyłek.

W ramach przeprowadzonej oceny jakości świadczonych usług przez badane firmy kurierskie skoncentrowano się na kilku, zasadniczych z punktu widzenia zaspokojenia potrzeb kontrahentów, obszarach ich funkcjonowania. Były to: wiedza i kompetencje pracowników, poziom obsługi klienta, czas reakcji i realizacji usług kurierskich, komunikacja firm kurierskich z klientami, oraz gotowość i zaangażowanie do poszukiwania rozwiązań zaistniałych problemów.

W każdym przypadku klient (przedsiębiorstwo) dokonywał oceny znaczenia badanego wyróżnika w skali od wartości „bardzo niska", poprzez „przeciętna" aż do „bardzo wysoka".

Badane firmy kurierskie w swojej strategii marketingowej dążyły do świadczenia usług opartych na najlepszych standardach jakości. Oznacza to, że zabiegały o dostarczenie swoim kontrahentom usług kurierskich na najwyższym możliwym poziomie, próbując tworzyć przewagę konkurencyjną. W tym świetle, kluczowym dla realizacji podstawowego zamierzenia, jakim jest satysfakcja klienta było uzyskanie informacji o poziomie wiedzy i kompetencji pracowników badanych firm kurierskich. Kapitał ludzki jest istotnym czynnikiem funkcjonowania przedsiębiorstwa we współczesnej gospodarce opartej na wiedzy. To wiedza, umiejętności i kompetencje pracowników w dużej mierze wpływają na wizerunek firmy i decydują o jej postrzeganiu przez inne podmioty rynkowe.

Analizując ocenę wiedzy i kompetencji pracowników firm kurierskich zidentyfikowano luki w tym zakresie. Jedynie 6% ankietowanych oceniło wiedzę i kompetencje pracowników firmy kurierskiej X bardzo wysoko, wysoko 27%, natomiast przeciętnie 40%. Aż 10% ankietowanych wyznacznik ten oceniło na niskim poziomie. Odmienne wyniki uzyskano w przypadku firmy kurierskiej Y. 50% kontrahentów bardzo wysoko oceniło wiedzę i kompetencje jej pracowników, 33% wysoko, a przeciętnie tylko 17% (rys. 2).



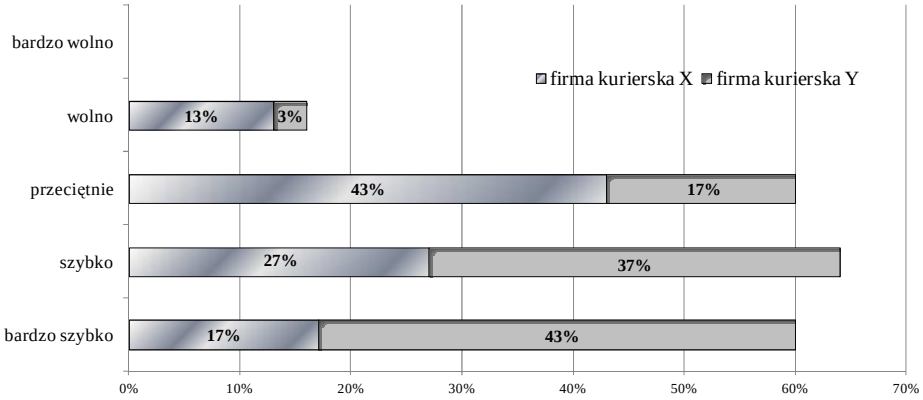
Rys. 2. Ocena poziomu wiedzy i kompetencji pracowników badanych firm kurierskich

Źródło: własne badania empiryczne.

Występujące dysproporcje wynikły prawdopodobnie z faktu, że w firmie kurierskiej Y pracowali pracownicy z długoletnim stażem, w trakcie którego nabyli ogromnego doświadczenia zawodowego. W przedsiębiorstwie X, w szczególności w dziale obsługi klienta, odnotowano stosunkowo wysoki współczynnik rotacji wśród pracowników, co powodowało, że klienci próbując pozyskać informacje związane z przesyłkami nie otrzymywali zadowalających odpowiedzi. Sam fakt zatrudniania dużej liczby pracowników nie jest gwaran-

cją sukcesu firmy, dopiero kompetencje, doświadczenie, wiedza, umiejętności decydują o realizacji strategii związanych z zagadnieniami jakościowymi, w tym zaspokojenia potrzeb klientów, sprostania warunkom dyktowanym przez konkurencję. Kompetencje pracowników są cennym kapitałem, jakim może dysponować firma. Dlatego istotne jest ich dostosowanie do potrzeb firmy oraz wykorzystanie zgodnie z określonymi potrzebami.

Czynnikiem wpływającym na satysfakcję klienta w usługach kurierskich jest również czas reakcji firmy oraz czas realizacji usługi (dostarczenia przesyłki), co przedstawiono na rysunku 3.



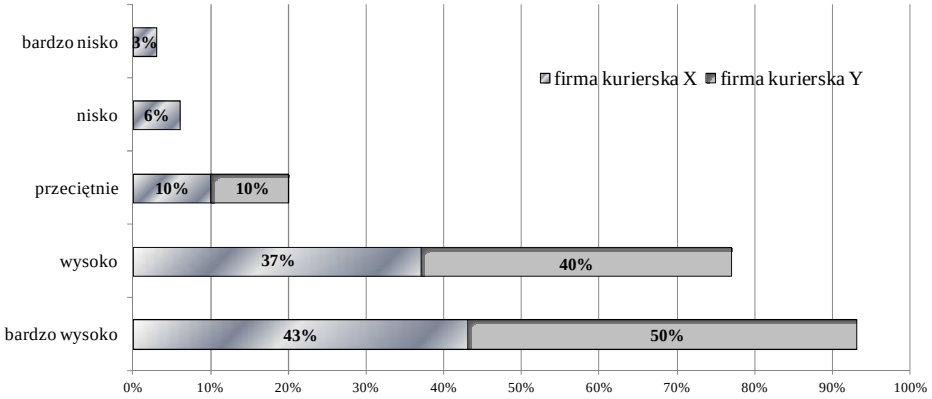
Rys. 3. Ocena czasu reakcji i czasu realizacji przesyłki w badanych firmach kurierskich

Źródło: własne badania empiryczne.

W firmie kurierskiej X tylko 17% ankietowanych oceniło czas reakcji i realizacji przesyłki jako bardzo szybki, 27% jako szybki i aż ponad 50% jako przeciętny i wolny. W przeciwieństwie do oceny tego parametru w firmie Y, gdzie powyżej 40% badanych firm oceniło czas reakcji usług kurierskich jako bardzo szybki, 37% szybki i 20% jako przeciętny i wolny. Taki podział mógł wynikać z tego, że w firmie kurierskiej X bardzo często kurierzy zjeżdżają z przesyłkami w późnych godzinach, co mogło przyczyniać się do wydłużenia czasu doręczenia paczki nawet o 24 godziny.

Kolejnym istotnym elementem związanym z jakością usługi i tym samym decydującym o konkurencyjności jest gotowość i zaangażowanie pracowników firm kurierskich do rozwiązywania bieżących problemów związanych z przesyłkami (rys. 4). Klienci obu firm kurierskich podobnie ocenili gotowość i zaangażowanie do poszukiwania rozwiązań bieżących problemów. Około 80% klientów firmy kurierskiej X oceniło tę gotowość bardzo wysoko lub wysoko, tylko ok. 10% nisko lub bardzo nisko. Kontrahenci firmy Y również bardzo

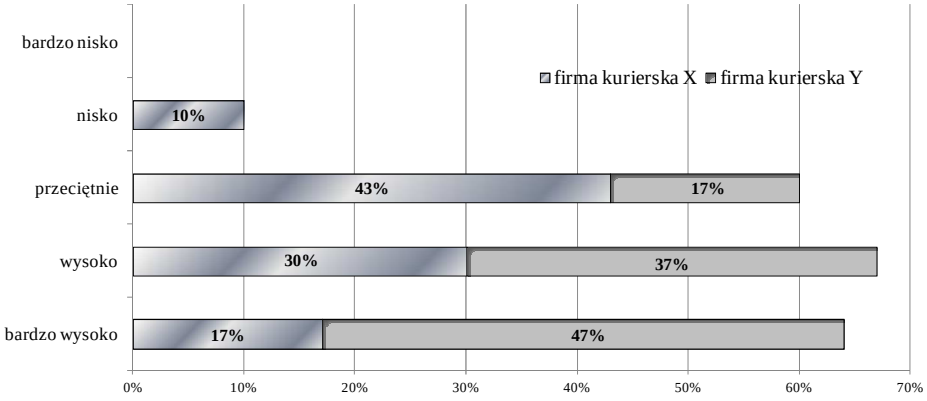
wysoko ocenili zaangażowanie pracowników – około 90% bardzo wysoko lub wysoko.



Rys. 4. Ocena gotowości i zaangażowania pracowników badanych firm kurierskich rozwiązywania bieżących problemów klientów

Źródło: własne badania empiryczne.

Biorąc pod uwagę ogólną ocenę jakości świadczonych usług kurierskich przez badane firmy wyżej oceniono firmę Y (rys. 5).



Rys. 5. Ogólna ocena jakości badanych firm kurierskich

Źródło: własne badania empiryczne.

Konsumenci firmy kurierskiej Y bardzo wysoko i wysoko ocenili ogólny poziom jakości usług (ok. 80%). Natomiast w firmie X tylko ok. 50% oceniło jakość świadczonych usług na poziomie bardzo wysokim i wysokim. Aż 43% oceniło ten parametr na poziomie zaledwie przeciętnym.

Podsumowanie

Dynamiczny rozwój na rynku usług dla firm i osób prywatnych wraz z rosnącą konkurencją uświadamiają potrzebę wzmożenia działań zmierzających do poprawy jakości oferowanych usług. W branży usług KEP o sukcesie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej, oprócz twardych czynników ekonomicznych, decydują również czynniki miękkie, takie jak: kapitał ludzki, kultura organizacyjna, system wartości, stosowane style zarządzania, w tym zarządzanie przez jakość. Jakość usługi wymaga pozyskiwania informacji od klienta i porównaniu rzeczywistego stanu zaspokojenia potrzeb klienta ze stanem przez niego oczekiwanym. W tym kontekście istotnym jest wdrażanie i ciągłe doskonalenie już wdrożonych systemów zarządzania jakością jako integralnej części realizacji strategii firmy.

Przeprowadzone badania pozwoliły ustalić, że na wysoką ogólną ocenę jakości świadczonych usług przez firmę kurierską Y, wpływ miały przede wszystkim bardzo wysoko i wysoko oceniony poziom wiedzy i kompetencji pracowników, szybki czas reakcji na złożone zlecenia oraz duże zaangażowanie pracowników firmy w rozwiązywanie bieżących problemów klientów.

Uzyskane dysproporcje mogły wynikać z odmiennego sposobu realizacji celów i zadań, jakie firmy zapisały w polityce jakości. Dla firmy X istotne było oferowanie klientom usług transportowych na najwyższym poziomie, dbanie o dobry wizerunek firmy i jej promowanie, budowanie kultury organizacyjnej, skupionej m.in. wokół edukacji ekologicznej i inicjatyw społecznych (CSR), w myśl zasady: „zacznijmy od siebie". Natomiast dla firmy Y ważne było zrozumienie potrzeb klientów i zapewnienie ich doskonałej obsługi, dostarczanie na czas przesyłek bez uszkodzeń, pozyskiwanie najlepszych pracowników, motywowanie i stwarzanie możliwości rozwoju oraz zapewnienie wysokiej jakości systemów informatycznych i telekomunikacyjnych. W obu przypadkach cele strategiczne były bardzo podobne, jednak to władze i pracownicy firmy Y skuteczniej potrafili wdrożyć je do codziennego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wynikało to prawdopodobnie z mniejszej rotacji pracowników firmy Y niż w firmie X.

W pracy firmy kurierskiej bardzo ważny jest czas, nie tylko transportu, ale również reakcji na telefon od klienta. Kolejnym elementem, w którym wyżej oceniono firmę Y, był szybki czas reakcji na złożone zlecenie oraz duże zaangażowanie pracowników tej firmy w rozwiązywanie bieżących problemów klientów. Aby zapewnić najwyższą możliwą jakość obsługi, firma kurierska Y stworzyła (innowacyjne dla branży) *virtual contact centre*. Zastosowanie tech-

nologii IP pozwoliło połączyć rozproszoną strukturę kilkudziesięciu oddziałów w jedno, łatwo dostępne dla klientów *contact centre*. System umożliwia również zachowanie lokalnego wymiaru kontaktu pracowników z ich klientami z regionu przy jednoczesnym skróceniu czasu oczekiwania na kontakt z konsultantem. Kolejnym bardzo dobrym rozwiązaniem w firmie kurierskiej Y są tzw. *Incab-y* czyli nowoczesny system informacyjny, który przetwarza i przesyła dane o przesyłkach. Kurier wprowadza na bieżąco do systemu wszystkie dane o przesyłce, m.in. jej numer i dane odbiorcy. Już w 15 minut od wprowadzenia danych, klienci firmy kurierskiej Y na całym świecie mogą uzyskać pierwsze informacje o statusie swojej przesyłki, korzystając z internetu lub otrzymać je za pośrednictwem telefonu (SMS lub WAP) czy poczty elektronicznej.

Kolejnym elementem, który istotnie wpłynął na wyższą ocenę poziomu jakości świadczonych usług przez firmę Y był szeroki wachlarz świadczonych usług kurierskich. Firma oferuje dodatkowo swoim klientom warianty ekspresowe, polegające na szybszym niż standardowe dostarczeniu paczki (np. nocne dostawy) oraz w szczególnych wypadkach proponuje usługę odbioru i doręczenia przesyłki tego samego dnia. W ramach oferty Special Services, firma Y proponuje szereg rozwiązań transportowych dopasowanych do indywidualnych potrzeb: od przewozu towarów niebezpiecznych po transport dużych przesyłek ponadgabarytowych.

Natomiast firma kurierska X zdecydowała się na stworzenie sieci terminali funkcjonującej w systemie *hub and spoke*, gdzie powstała siatka stałych połączeń oparta na kilku terminalach węzłowych, będących centralnymi punktami obsługi logistycznej paczek oraz odpowiedniej liczby lokalnych terminali, spełniająca funkcję dystrybucyjną na danym obszarze.

Firmy we współczesnej gospodarce chcąc poprawić swoją pozycję rynkową powinny położyć większy nacisk na rozwój umiejętności i kompetencji społecznych swoich pracowników. Niska jakość usług przekłada się bezpośrednio na niezadowolenie klientów, spiętrzenie problemów. Dlatego też firmy, aby przetrwać na rynku powinny koncentrować się na ciągłym doskonaleniu jakości oferowanych usług.

Informacje zebrane w trakcie badania jednoznacznie wskazują, że w obecnej gospodarce rynkowej opartej na wiedzy, współpraca z klientem, a co za tym idzie wysoki poziom obsługi, jest zasadniczym kryterium wyboru i kontynuowania współpracy z firmami kurierskimi, a tym samym istotnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej. Wśród klientów firmy Y tylko nieliczni

zmieniliby dotychczasowego operatora, podczas gdy wśród kontrahentów firmy X ten odsetek był dużo większy.

QUALITY AS A FACTOR OF BUILDING A COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE DELIVERY SERVICES MARKET

Summary

The presented quality problems in the delivery companies in the context of building a competitive advantage on the contemporary market was the main aim of the paper. The level of quality of delivery services was identified by analyzing the following parameters: knowledge and skills of employees, customer service, the reaction time and implementation services courier, of courier companies communication with customers. The approach to the quality problems in analyzed delivery companies was diversified, and had an impact on building competitive advantage.

Keywords: quality, competitive advantage, delivery services

Translated by Przemysław Dmowski

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

JOLANTA DUDA[1]
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

NOWE KANAŁY KOMUNIKACJI W USŁUGACH MEDYCZNYCH – WYBRANE PROBLEMY

Streszczenie

W artykule podjęto próbę zaprezentowania nowych kanałów komunikacji w usługach medycznych jako odpowiedzi na potrzebę ciągłego doskonalenia jakości ochrony zdrowia w społeczeństwie. Zaprezentowano w nim wyniki badań przeprowadzonych w wybranych państwach europejskich ze szczególnym uwzględnieniem Polski, prezentujące postawy społeczeństw wobec wdrażania nowych rozwiązań informacyjno-komunikacyjnych w usługach medycznych. Przy intensywnym zaangażowaniu państwa polskiego i UE wspierającej informatyzację sektora ochrony zdrowia oraz gotowości społeczeństwa polskiego na zmiany, możliwe jest, że niebawem będziemy posiadać dobrze prosperujące, elektroniczne systemy opieki zdrowotnej oraz możliwość swobodnego korzystania z wszelkich udogodnień i informacji wynikających z odpowiednio zaadoptowanych technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Słowa kluczowe: technologie informacyjno-komunikacyjne, usługi zdrowotne, e-zdrowie

Wprowadzenie

Dbałość o jakość opieki zdrowotnej jest niezbędną inwestycją w przyszłość obywateli. Przyszłość opieki zdrowotnej to z kolei nowe sposoby świadczenia usług zdrowotnych z punktu widzenia efektywności kosztów przy jednoczesnym zachowaniu zasad jakości i bezpieczeństwa. Specjaliści zgodnie uznają, że adaptacja nowych rozwiązań informacyjno-komunikacyjnych pomoże w rozwiązaniu pewnych problemów w sektorze zdrowia, takich jak starzenie się społeczeństw czy nierówność w dostępie do opieki zdrowotnej[2]. Rozwiązania

[1] jolantagrzywna@o2.pl.

[2] *E-jakość w obszarze e-zdrowia, Refleksje interesariuszy na temat podjęcia wyzwań w obszarze e-zdrowia na poziomie europejskim*, Health First Europe 2010, s. 4. Opracowanie polskie

z zakresu e-zdrowia ułatwiają przede wszystkim komunikację między pacjentami a lekarzami, pomagają w zarządzaniu chorobami przewlekłymi oraz w profilaktyce i diagnostyce, dają też możliwość dostępu osobom zamieszkującym tereny peryferyjne do opieki zdrowotnej. Dla pacjentów rozwiązania oparte na technologiach komunikacyjno-informacyjnych oznaczają lepszą i bezpieczniejszą opiekę i znacznie większy komfort leczenia. Dla pracowników służby zdrowia, e-zdrowie może mieć zaś odzwierciedlenie w łatwiejszym dostępie do najnowszych badań medycznych oraz informacji o swoich pacjentach. Niewątpliwie, oznacza również szybsze i bezpieczniejsze sposoby przekazywania informacji innym lekarzom, gdy następuje zmiana personelu czy potrzeba konsultacji na odległość.

By sprostać globalnym wymaganiom rynku, liderzy w dziedzinie informatyzacji służby zdrowia w Polsce podejmują pracę nad wdrażaniem coraz to nowych projektów bazujących na technologiach informacyjno-komunikacyjnych i inżynierii biomedycznej, co przybliża ich do czołówki ośrodków medycznych w Europie i na świecie[3]. Wyniki badań wykazują, że istnieje potrzeba wdrażania nowoczesnych form komunikacji w sektorze usług medycznych, ich szerszego zastosowania oraz pokonywania barier uniemożliwiających ich rozwój. Celem artykułu jest zaprezentowanie nowych możliwości komunikacji i świadczenia usług w sektorze ochrony zdrowia poprzez wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Czynniki rozwoju nowych kanałów świadczenia usług medycznych

Działania zmierzające do poprawy jakości w sektorze usług zdrowotnych pojawiły się na przełomie XIX i XX wieku. Prekursorem w tej dziedzinie były Stany Zjednoczone. W krajach europejskich dopiero pod koniec lat osiemdziesiątych zaczęto podejmować działania zmierzające do wzrostu jakości usług. Przyczyn należy upatrywać w zmianach, jakie dokonały się w społeczeństwach w następujących strefach[4]:

dokumentu zrealizowano w ramach projektu SPINeR – Świętokrzyskie Partnerstwo dla e-Rozwoju realizowanego w latach 2010–2012 przez Stowarzyszenie „Miasta w Internecie" i współfinansowanego ze środków działania 8.1.2 Programu Operacyjnego „Kapitał Ludzki", http://spiner.org.pl/biblioteka-erozwoju.html?...

[3] A. Laurentowski, D. Radziszowski, A. Koprowski, *Telemedycyna w praktyce – modele telekonsultacji medycznych oraz ich wykorzystywanie w ramach Krakowskiego Centrum Telemedycyny*, s.13, http://www.ics.agh.edu.pl/~radzisz/papers/ziz1/telemedycyna_w_praktyce.pdf.

[4] I. Roterman-Konieczna, *Elementy informatyki medycznej. Ścieżki kliniczne, wirtualny pacjent, telekonsultacje*, Wyd. Uniwersytetu Jagielońskiego, Kraków 2011, s. 14.

- profesjonalnej – przestrzeganie prawidłowości przeprowadzanych zabiegów i procedur, zgodnie z najnowszą wiedzą medyczną,
- informacyjnej – likwidowanie barier w komunikacji między pacjentem a personelem medycznym,
- technicznej – poziom techniczny sprzętu stosowanego w trakcie leczenia,
- opieki medycznej,
- zarządzania oraz administracyjno-ekonomicznej – oddziaływanie na pracowników oraz efektywne wykorzystanie zasobów w ramach limitów i dyrektyw ustanowionych przez kupujących usługi i władzę administracyjną,
- marketingu – marketing w ramach non profit rozumiany jako sposób dostosowania organizacji do oczekiwań odbiorców.

Zapewnienie satysfakcji z usług w opiece zdrowotnej wymaga kompleksowego podejścia, ponieważ na osiąganie pożądanych wyników odnośnie do stanu zdrowia i zadowolenia pacjenta, wpływa wiele różnych czynników. Wdrażanie technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) zapewnia pacjentom łatwiejszy dostęp do opieki zdrowotnej i większą możliwość partycypowania we własnym leczeniu. Nowe, interaktywne i multimedialne rozwiązania, które mogą być udostępnianie każdemu, wszędzie i w każdej chwili, sprawiają, że pacjent może aktywnie uczestniczyć w opiece zdrowotnej i stać się integralną częścią procesu podejmowania decyzji, dotyczących jego zdrowia, czyli i życia[5].

Technologie informacyjno-komunikacyjne mogą przyczynić się do znacznych zmian w obszarze usług opieki zdrowotnej. Zastosowanie tych technologii w sektorze opieki zdrowotnej (e-zdrowie) zaczęło skutkować w ostatnich latach rewolucyjnymi zmianami w organizacji pracy służby zdrowia[6]. E-zdrowie to szerokie pojęcie obejmujące cały zakres działań realizowanych za pomocą ICT w leczeniu, diagnostyce, profilaktyce oraz prowadzeniu zdrowego trybu życia[7]. Możliwości, jakie niesie za sobą wykorzystanie rozwiązań z obszaru e-zdrowia, dają lepszą podstawę do implementacji zmian oraz budowy długookresowych

[5] M.J. Ball, D.W. Simborg, J.W. Albright, H.V. Douglas, *Systemy zarządzania informacją w opiece zdrowotnej, Przewodnik praktyczny*, Springer PWN 1996 , s. 19.

[6] G. Juszczyk, K. Głomb, e-*Zdrowie – podnoszenie jakości i efektywności opieki zdrowotnej dzięki rozwiązaniom ICT*, Stowarzyszenie „Miasta w Internecie", Tarnów 2007, s. 6, http://biblioteka.mwi.pl/index.php?option=com_k2&view=item&id=80:e-zdrowie-podnoszenie-jakosci-i-efektywnosci-opieki-zdrowotnej-dzieki-rozwiazaniom-ict&Itemid=3.

[7] http://ec.europa.eu/health-eu/care_for_me/e-health/index_pl.htm.

relacji jednostek medycznych z pacjentami w otoczeniu wirtualnym. Składnikami otoczenia wirtualnego mogą być strony internetowe, statyczne bądź generowane automatycznie, fora internetowe tworzone przez internautów, wyszukiwarki internetowe, jawne i ukryte zasoby wiedzy, sieci informacji o zdrowiu, elektroniczne kartoteki oraz urządzenia wspierające pacjenta i umożliwiające monitorowanie jego stanu zdrowia. W otoczeniu takim realizowana jest koncepcja e-zdrowia, a jej narzędzia służą komunikacji między pacjentami usługodawcami z branży opieki zdrowotnej[8].

W 2009 roku prezydencja szwedzka UE zleciła przygotowanie sprawozdania, które pozwalałoby zrozumieć, jak poprawa jakości opieki zdrowotnej może być wspierana przez nowoczesne technologie. Sprawozdanie sporządzono korzystając z badań, przeprowadzonych w sześciu państwach europejskich[9]. W tabeli 1 zaprezentowano przykładowe korzyści, jakie niesie zastosowanie e-zdrowia w wybranych obszarach opieki zdrowotnej. Rozwiązania, takie jak e-recepta czy elektroniczna dokumentacja medyczna, są już stosowane w państwach UE. Na dużą skalę wykorzystuje się je w Skandynawii i Niemczech. Społeczeństwa te mogą być przykładem dla innych państw, które są na etapie pierwszych wdrożeń w dziedzinie informatyzacji usług medycznych. Do takich państw można zaliczyć również Polskę.

Tabela 1

Korzyści z zastosowania rozwiązań e-zdrowia.

Obszar badany	Korzyści
Recepty	5 mln błędów w receptach dla pacjentów ambulatoryjnych można by uniknąć korzystając z recept elektronicznych
Leki	100 000 niepożądanych przypadków związanych z lekami u pacjentów na oddziale rocznie można by uniknąć poprzez informatyzację, co zwolniłoby 700 000 łóżko-dni w roku
Elektroniczna dokumentacja medyczna	9 mln łóżko-dni rocznie można by zwolnić poprzez wykorzystanie elektronicznej dokumentacji medycznej dla pacjentów – szansa na zwiększenie wydajności i zmniejszenie czasu oczekiwania, co odpowiada wartości blisko € 3,7 mld

Źródło: *E-jakość w obszarze e-zdrowia, Refleksje interesariuszy na temat podjęcia wyzwań w obszarze e-zdrowia na poziomie europejskim*, Health First Europe 2010, s. 25, http://spiner.org.pl/biblioteka-erozwoju.html?...

Od kilku lat mamy do czynienia ze zwiększeniem tempa starzenia się społeczeństw. Zjawisku temu towarzyszy zmniejszająca się liczba urodzeń, głównie

[8] J. Matysiewicz, S. Smyczek, *Modele relacji jednostek medycznych z pacjentami w otoczeniu wirtualnym*, Wyd. Placet, Warszawa 2012, s. 7–8.

[9] *E-jakość w obszarze e-zdrowia…*

w krajach uprzemysłowionych. Zmiany demograficzne mają wpływ na szereg dziedzin ekonomicznych i społecznych oraz na zwiększenie zapotrzebowania na usługi medyczne. Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych pozwala na zwiększenie dostępności do usług zdrowotnych i daje możliwość opieki i kontroli nad osobami starszymi, bez konieczności częstych wizyt w szpitalach i przychodniach. W ramach europejskich systemów opieki zdrowotnej, średnio na pomoc zdrowotną dla osób starszych (powyżej 65 roku życia) wydatkuje się rocznie około 30–40% całkowitych wydatków na ochronę zdrowia. Monitorowanie w warunkach domowych ludzi w podeszłym wieku, cierpiących na niewydolność serca przynosi wiele korzyści. W tym przypadku zastosowanie e-zdrowia powoduje, że spada współczynnik częstotliwości hospitalizacji i proporcjonalnie wzrasta regularność przyjmowania leków przez pacjentów. Idealny system oparty na rozwiązaniach ICT powinien dać także starszym użytkownikom możliwość łatwego monitorowania parametrów stanu zdrowia oraz dostarczania ważnych informacji do podmiotów medycznych tak, aby była możliwość jak najszybszej reakcji przy zakłóceniach parametrów życia pacjenta[10].

Młode pokolenie deklarujące brak czasu na wizyty w ośrodkach zdrowia, potrzebuje również nowej oferty innowacyjnych rozwiązań w opiece zdrowotnej. Młodzi ludzie coraz więcej czasu spędzają w podróży. W związku z tym preferowany model korzystania z usług medycznych oraz tryb ich świadczenia zmierza ku nowym technikom łączności bezprzewodowej[11]. Brak czasu, niedostosowany czas przyjęć oraz trudności z dojazdem powodują, że 25% respondentów nie kontaktuje się z placówką ochrony zdrowia[12] (tab. 2). Jest to poważny problem i w szczególności dotyka ludzi młodych. Nowoczesne technologie ICT umożliwiają takim osobom monitorowanie stanu zdrowia oraz uzyskiwanie fachowej porady bez wychodzenia z domu.

Bardzo ważną kwestią w oparciu o nowoczesne technologie są bieżące konsultacje medyczne specjalistów z różnych części kraju, a nawet świata, możliwe podczas przeprowadzania skomplikowanych zabiegów na sali operacyjnej.

---

[10] S. Spinsante, R. Antonicelli, I. Mazzanti, E. Gambi, *Technological approaches to remotemonitoring of elderly people in cardiology: a usability perspective*, „International Journal of Telemedicine and Applications" 2012 Article ID 104561, s. 1, http://rsta.royalsocietypublishing.org/content/368/1921/2841.full.pdf+html.

[11] R. Tadeusiewicz, *Telemedycyna – nowe wyzwania współczesnej nauki*, „Nauka" 2004, nr 3, s. 60–62.

[12] *Ochrona zdrowia w gospodarstwach domowych w 2010 r.*, Informacje i Opracowania Statystyczne GUS, Warszawa 2011, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/zo_ochrona_zdrowia_w_gospodarstwach_domowych_2010.pdf.

Takie rozwiązanie pozwala również studentom medycyny na zdobywanie doświadczenia i podpatrywanie najnowocześniejszych praktyk lekarskich, wykorzystywanych przez najbardziej zaawansowane technologicznie ośrodki medyczne na świecie.

Tabela 2

Przyczyny niekorzystania z usług ochrony zdrowia w sytuacji zaistnienia takiej potrzeby

Przyczyny niekorzystania	Liczba wskazań w %
Oczekiwanie na ustąpienie objawów	33
Długi czas oczekiwania na termin wizyty	23
Brak czasu	17
Brak pieniędzy	9
Strach	6
Niedostosowany czas przyjęć	4
Trudność z dojazdem	3
Brak lekarza danej specjalności	2
Brak znajomości dobrego lekarza	1
Inne	3

Źródło: *Ochrona zdrowia w gospodarstwach domowych w 2010 r*., Informacje i Opracowania Statystyczne GUS, Warszawa 2011, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/zo_ochrona_zdrowia_w_gospodarstwach_domowych_2010.pdf.

E-zdrowie jest najlepszym rozwiązaniem również tam, gdzie trudno stosować tradycyjne metody leczenia. Głównie dotyczy to obszarów wiejskich, znajdujących się z dala od ośrodków medycznych oraz objętych wojną. Przykładem może być Pakistan, który jest objęty działaniami wojennymi i aż 75% populacji zamieszkuje obszary wiejskie. Dobrym sposobem, a czasami i jedyną możliwością dostarczenia usług medycznych, dla takich obszarów, może być wykorzystanie zdalnych urządzeń monitorujących stan zdrowia pacjenta. Dotyczy to głównie ludzi cierpiących na choroby przewlekłe, wymagających stałej kontroli parametrów życiowych. Przykładowym urządzeniem zaproponowanym do użytku jest bezprzewodowy przełącznik „Wireless Switches", przekazujący sygnał od jednostki monitorowanej do jednostki kontrolującej (bazy danych) znajdującej się w ośrodku zdrowia czy innej jednostce medycznej, najczęściej zlokalizowanej na obszarach miejskich. Bezprzewodowe urządzenie łączy się z punktami dostępu przez przełącznik portu. Przepływ sygnału odbywa się poprzez wykorzystanie internetu[13]. Niewątpliwie największą zaletą jest możliwość przekazywania informacji medycznej i stały monitoring osoby chorej, bez ko-

[13] P.E. Kummervold, *Health information accessed on the internet: the development in 5 european countries*, „International Journal of Telemedicine and Applications" 2012, Article ID 297416, s. 146–147, http://www.hindawi.com/journals/ijta/2012/297416/.

nieczności ciągłych wizyt w placówkach medycznych. Przedstawiciel z punktu obserwacyjnego, gdzie odbierane są informacje o zdrowiu pacjenta, może na bieżąco śledzić wszelkie odchylenia od normy i kontaktować się z pacjentem, w razie konieczności podjęcia niezbędnych działań. Wszystkie informacje przetwarzane przez serwer są widoczne na monitorze komputera i analizowane w punkcie kontrolnym.

Przedstawione powyżej rozwiązanie to tylko jedna z wielu inicjatyw podejmowanych przez specjalistów z obszaru medycyny i informatyki celem zwiększenia komfortu życia i zdrowia pacjenta, nawet tam gdzie nie docierają tradycyjne metody leczenia.

Od kilku lat naukowcy prowadzą intensywne badania nad modelem wirtualnego człowieka[14]. Nowe rozwiązanie bazujące na technologiach informacyjno-komunikacyjnych oraz inżynierii biomedycznej dostarcza kompleksowego modelu fizjologii człowieka. Naukowcy otrzymują informacje o różnych poziomach organizacji organizmu, takich jak ciało, organy, komórki, białka. Wirtualny człowiek pozwala specjalistom lepiej zrozumieć relacje zachodzące w ludzkim organizmie i jest pomocny w poszukiwaniach nowych metod walki z nieuleczalnymi chorobami.We wrześniu 2012 roku w Londynie, odbyła się międzynarodowa konferencja podsumowująca badania nad modelem wirtualnego człowieka[15]. Naukowcy podsumowywali dotychczasowe osiągnięcia i pracują nadal nad udoskonaleniem oraz powszechnym wykorzystaniem istniejącego już modelu.

Społeczeństwo informacyjne XXI wieku może być najprościej zdefiniowane jako społeczeństwo, w którym dostęp do informacji i jej wykorzystywanie odgrywa dominującą rolę w życiu społecznym, gospodarczym i politycznym[16]. By sprostać tym przesłankom, konieczny jest stały rozwój technologii informatycznych w każdym sektorze działalności państwowej, także w sektorze usług zdrowotnych.

Postawy społeczeństwa wobec wdrażania nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych w usługach medycznych

Każdy w swoim życia potrzebuje uzyskać informacje z obszaru ochrony zdrowia. Przed pojawieniem się masowo internetu, ludzie poszukiwali informa-

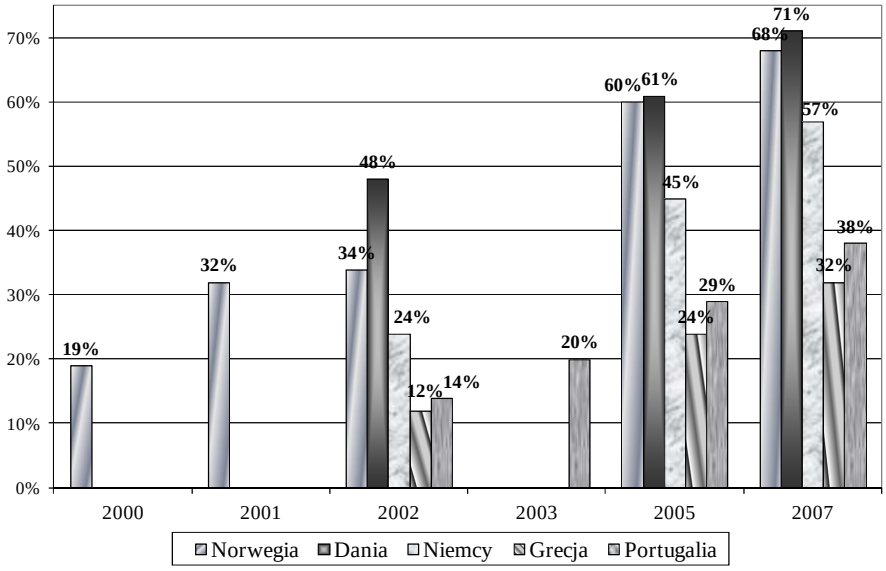
[14] *E-jakość w obszarze e-zdrowia…*

[15] *Virtual physiological human: training challenges*, http://rsta.royalsocietypublishing.org/content/368/1921/2841.full.pdf+html.

[16] *Zarządzanie i technologie informacyjne*, http://www.sbc.org.pl/Content/10852/zarzadzanie_i_technologie_informacyjne.pdf.

cji o zdrowiu głównie w ośrodkach medycznych, czasopismach, a także radzili się przyjaciół i rodziny. W obecnych czasach mamy coraz większe wymagania, jeśli chodzi o jakość ochrony zdrowia. Poziom naszego życia wzrasta i jest proporcjonalny do rosnących oczekiwań odnośnie informacji medycznej i komfortu ewentualnego leczenia.

Poniżej zaprezentowano wyniki badania przeprowadzonego w pięciu krajach europejskich, obrazujące trend wykorzystania internetu przy poszukiwaniu informacji medycznej w latach 2000–2007[17] (rys. 1).



Rys. 1. Internet jako źródło informacji medycznej

Źródło: opracowano własne na podstawie P.E. Kummervold, *Health information accessed on the internet: the development in 5 european countries*, „International Journal of Telemedicine and Applications" 2012, Article ID 297416, s. 146–147, http://www.hindawi.com/journals/ijta/2012/297416/.

Na podstawie danych przedstawionych na rysunku 1, można stwierdzić, że w każdym z badanych krajów, zwiększa się zapotrzebowanie na wykorzystanie internetu jako źródła poszukiwania informacji medycznych. Społeczeństwa Północnej i Centralnej Europy częściej poszukują informacji medycznej w internecie, natomiast społeczeństwa zamieszkujące Europę Południową robią to znacznie rzadziej. Jak wynika z badań z 2010 roku aż 80% Norwegów poszukuje informacji o ochronie zdrowia w internecie[18]. W krajach skandynawskich

[17] P.E. Kummervold, *Health information…*
[18] *Ibidem.*

już od dawna stosuje się rozwiązania z obszaru e-zdrowia. Takie usprawnienia dotyczące świadczenia usług opieki zdrowotnej są konieczne, ponieważ zdarza się często, że ludność rozproszona po całym kraju zamieszkuje tereny odległe od ośrodków opieki zdrowotnej i szpitali. Ciekawym zjawiskiem jest oferowanie zróżnicowanych i zaawansowanych usług e-zdrowia przez państwową opiekę medyczną, utrzymywaną z podatków. Wysoka jakość i dostępność usług medycznych pozwala stawiać państwa skandynawskie za wzór w Europie i na świecie w obszarze wykorzystywania i rozwoju nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych w sektorze usług medycznych.

Na świecie coraz częściej przeprowadzane są badania dotyczące jakości i postrzegania informacji o opiece zdrowotnej online. Wyniki badań przeprowadzonych przez internet w Stanach Zjednoczonych na grupie 256 respondentów pokazują, że istotność i jakość informacji jest silnie związana z wartością konsumencką odnalezionych informacji. Jeśli pacjent znalazł interesujące go treści medyczne to istnieje bardzo duże prawdopodobieństwo, że skorzysta z danej strony ponownie[19]. Studia literaturowe dowodzą, że liczba zwolenników wyszukiwania informacji dotyczących opieki zdrowotnej stale wzrasta[20]. Konsumenci bardzo często wybierają drogę internetową do znajdowania informacji dotyczących zdrowia, co nie było możliwe jeszcze kilka lat temu. Wśród dorosłych poniżej 60. roku życia, prawie 55% deklaruje, że używa internetu w celu wyszukiwania informacji o zdrowiu[21].

W Polsce brak jest wyczerpujących danych, jak ten nowy trend w opiece zdrowotnej postrzegają pacjenci. Niewiedza z obszaru e-zdrowia wynika przede wszystkim z niedoinformowania społeczeństwa oraz braku odpowiednich programów wspierających i promujących. Ludzie nie kojarzą terminu „e-zdrowie", natomiast potrafią wypowiedzieć się o konsultacjach online czy innych kanałach świadczenia usług opieki zdrowotnej wykorzystujących technologie informacyjno-komunikacyjne.

Jak wynika z sondażu ARC rynek i Opinia przeprowadzonego w październiku 2012 roku, internet jest istotnym źródłem pozyskiwania informacji o zdrowiu. Ponad 90% badanych internautów skorzystałaby z kontaktu online

[19] L. Goetzinger, J. Park, Y.J. Lee, R. Widdows, *Value-driven consumer e-health information search behavior*, „International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing" 2007, Vol. 1, Iss. 2, s. 128.

[20] C.N. Natesan, *The impact of the internet on health care service*, „Journal of the American Academy of Business" 2005, Vol. 7, No. 2, s. 247.

[21] M. Brodie, *Health information, the internet, and the digital divide*, „Health Affairs" 2000, Vol. 10, No. 6, s. 255–265.

z lekarzem, jeżeli byłaby taka możliwość. Wyniki sondażu pokazują również, że internauci chcieliby mieć możliwość kontaktu online z lekarzem, by zaoszczędzić czas. Taki sposób komunikacji pozwoliłby skrócić czas oczekiwania na wizytę lekarza pierwszego kontaktu, podczas której otrzymuje się wyłącznie informacje, jakie badania wykonać i do jakiego specjalisty się udać[22]. Konsumenci coraz częściej wykorzystują internet do poszukiwania informacji na temat zdrowia oraz porady lekarskiej. Ponad 60% internautów przyznaje, że w Sieci szuka informacji dotyczących zdrowia[23].

Pojęcie e-zdrowie obejmuje swoim zakresem wiele terminów, takich jak np.[24]:

- telemedycyna,
- telezdrowie/zdalna opieka medyczna,
- telematyka w opiece zdrowotnej,
- informatyka medyczna,
- zarządzanie informacjami o zdrowiu,
- technologie informacyjno-komunikacyjne w opiece zdrowotnej.

Obecnie rynek telemedyczny w Polsce zaczął się intensywniej rozwijać. Świadomość społeczeństwa na tematy z obszaru telemedycyny jest coraz większa, natomiast cały czas istnieje potrzeba edukacji społeczeństwa i uzupełniania wiedzy w tym obszarze. Potwierdzeniem może być badanie ankietowe wykonane w listopadzie 2012 roku na grupie 50 osób w jednej z wrocławskich korporacji, na osobach w wieku 20–35 lat (tab. 3). Z danych zaprezentowanych w tabeli wynika, że świadomość zjawiska i pojęcia telemedycyny wśród młodych ludzi jest niewielka. Większość badanych nigdy nie słyszało o telemedycynie, a tylko 16% badanych korzystało do tej pory z usług telemedycznych. Młodzi ludzie chętniej korzystają z nowoczesnych technologii i są bardziej świadomi ich obecności na rynku. Na podstawie przeprowadzonego sondażu, można jednak stwierdzić, że nowoczesne kanały świadczenia usług zdrowotnych są obszarami mało znanymi przez ankietowanych. Jeśli oczekuje się sprawnie działających rozwiązań w opiece zdrowotnej należy przede wszystkim

[22] E. Szarkowska, *Lekarz online poszukiwany*, http://pulsmedycyny.pl/2848853,80872,lekarz-online-poszukiwany.

[23] *Internet ważnym źródłem informacji medycznych*, http://pulsmedycyny.pl/2828978,71333, internet-waznym-zrodlem-informacji-medycznych.

[24] *Podręcznik dobrych praktyk regionalnych. E-zdrowie*, ERIS@ – Europejskie Regionalne Stowarzyszenie Społeczeństwa Informacyjnego, Tarnów 2007, s. 6, http://biblioteka.mwi.pl/index.php?option=com_k2&view=item&id=72:e-zdrowie-podnoszenie-jakosci-i-efektywnosci-opieki-zdrowotnej-dzieki-rozwiazaniom-ict&Itemid=3.

dotrzeć do obywateli z tym to, co już jest. W akcjach informacyjnych wskazane jest, aby uczestniczyli lekarze oraz media.

Tabela 3

Świadomość zjawiska i pojęcia telemedycyny (w %)

Pytanie	Tak	Nie
Czy kiedykolwiek zetknąłeś/aś się z terminem telemedycyna?	38	62
Czy jesteś w stanie krótko wyjaśnić pojęcie?	32	68
Czy kiedykolwiek korzystałeś/aś z usług telemedycznych?	16	84
Czy byłbyś/abyś zainteresowany/a korzystaniem z usług telemedycznych w przyszłości?	52	48
Czy uważasz, że w niedalekiej przyszłości telekonsultacje mogą zastąpić tradycyjny kontakt z lekarzem?	16	84

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań sondażowych.

W ramach weryfikacji obszaru e-zdrowie w województwie podlaskim przeprowadzono badanie, którego wyniki świadczą o wyraźnej potrzebie implementowania technologii informacyjno-komunikacyjnych w społeczeństwie, co przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4

Postawa pacjentów wobec technologii ICT (w %)

Stwierdzenie	Tak	Nie	Brak odpowiedzi
Komputery oraz internet mogą pomagać w utrzymaniu zdrowia	74,5	20	5,5
Komputery oraz internet mogą poprawić system opieki zdrowotne	78,5	13,5	8
Kiedy używam komputera i internetu w celu uzyskania porad dotyczących zdrowia, zwykle uzyskuję to, czego szukam	62	32	6
Posiadam niezbędne umiejętności, aby używać komputera oraz internetu do efektywnego sposobu ich użycia	77,5	17	5,5
Potrzebuję większej pomocy, aby lepiej używać komputera oraz internetu	21	70	9
Koszty powstrzymują mnie od intensywniejszego używania komputera oraz internetu	76,5	14	9,5
Ufam, że informacja o mnie, przechowywana w szpitalnych lub ambulatoryjnych systemach informatycznych, jest bezpieczna	65	28	7

Źródło: *Badanie obszaru e-zdrowie projektu „E-podlaskie kierunki rozwoju społeczeństwa informacyjnego województwa podlaskiego”, raport końcowy*, Białystok, 28 marca 2011, s. 78, http://si.wrotapodlasia.pl/pl/Baza_wiedzy/var/resources/2/242/65/ezdrowieraportbadawczy.pdf.

Badania przeprowadzone zaś pod koniec 2012 roku przez GUS pokazują, że 65% osób mieszkających w gospodarstwach domowych korzystało z internetu w ciągu ostatnich 12 miesięcy, ale tylko mały odsetek korzystał z niego w sprawach związanych ze zdrowiem (tab. 5).

Tabela 5

Częstotliwość korzystania z internetu w sprawach związanych ze zdrowiem według wieku (w %)

Wyszczególnienie	Ogółem	Wiek		
		16–24	25–54	55–74
Osoby korzystające z internetu w ciągu ostatnich 12 miesięcy	65,1	97,2	77,9	29,2
w tym osoby korzystające z internetu w celu:				
kontaktowania się z lekarzem/specjalistą	2,5	1,9	3,5	1
wzięcia udziału w internetowych grupach wsparcia	4,8	8,9	6	1
zamawiania leków i innych produktów związanych ze zdrowiem	4,7	4,1	6,7	1,8

Źródło: opracowano na podstawie: *Wykorzystanie technologii informacyjno-(tele)komunikacyjnych w przedsiębiorstwach i gospodarstwach domowych w 2012 r.*, GUS, http://www.stat.gov.pl/gus/5840_wykorzystanie_ict_PLK_HTML.htm.

Z danych przedstawionych z tabeli 5 wynika, że najliczniejszą grupą korzystającą z internetu w celu nawiązania kontaktu z lekarzem są osoby w przedziale wiekowym 25–54 lat. Ta grupa również najczęściej zamawia przez internet leki i inne produkty związane ze zdrowiem. W internetowych grupach wsparcia najchętniej biorą udział badani w wieku od 16 do 24 lat. Najmniej aktywną grupę stanowią osoby w wieku 55–74[25].

W Polsce od kilku lat wdrażane są kolejne projekty z obszaru e-zdrowia i choć wykorzystywanie technologii informacyjno-komunikacyjnych nie jest jeszcze rozpowszechnione, przedsięwzięciem na większą skalę było wprowadzenie od stycznia 2013 roku do części placówek elektronicznej weryfikacji świadczeniobiorców (eWUŚ)[26]. System ten umożliwił placówkom ochrony, zdrowia mającym umowy z NFZ, dostęp online do Centralnego Wykazu Ubezpieczonych. Ostatnie doniesienia mediów nie przynoszą jednak dobrych informacji. Okazuje się, że elektroniczna weryfikacja uprawnień pacjentów przyczy-

[25] *Wykorzystanie technologii informacyjno-(tele)komunikacyjnych w przedsiębiorstwach i gospodarstwach domowych w 2012 r.*, GUS, http://www.stat.gov.pl/gus/5840_wykorzystanie_ict_PLK_HTML.htm.

[26] *Szpitale i przychodnie w całym kraju testują system eWUS*, http://www.rynekzdrowia.pl/IT-Telemedycyna/Szpitale-i-przychodnie-w-calym-kraju-testuja-system-eWUS,125259,7.html.

niła się do zwiększenia pracy przychodniom i szpitalom, gdyż lecznice każdego dnia muszą potwierdzać, czy chory jest w bazie Centralnego Wykazu Ubezpieczanych.

Inną inicjatywą przewidzianą na najbliższe lata jest wprowadzenie elektronicznej recepty (e-recepty) i internetowego konta pacjenta (IKP)[27]. Dobrze wdrożony system e-zdrowia powoduje, że administracja systemu opieki zdrowotnej zostaje ograniczona do minimum. Wprowadzenie globalnego, dobrze prosperującego systemu informacyjnego w opiece zdrowotnej, nie jest jednak prostym zadaniem. Istnieje potrzeba wieloletnich badań i dużych zasobów wiedzy, tak by zainwestowane fundusze nie zostały spożytkowane w nieprawidłowy sposób. Aby systemy działały bez zarzutów muszą być spełnione odpowiednie standardy dotyczące rejestrowania, przetwarzania i archiwizacji danych oraz uregulowania prawne związane z jakością usług medycznych. Przy dobrze wdrożonym systemie e-zdrowia, administracja systemu opieki zdrowotnej zostaje ograniczona do minimum, a lekarz może konsultować przewlekle chorych na odległość w każdej chwili, zapewniając im ciągły dostęp do informacji. Powszechne wprowadzenie systemów telemedycznych w Polsce, pozwoliłoby zaoszczędzić rocznie około 2 mld złotych[28].

Podsumowanie

Wdrażanie rozwiązań z obszaru e-zdrowia nie jest łatwym zadaniem. Aby proces funkcjonował sprawnie, muszą istnieć wyraźne korzyści zarówno dla usługodawców, jak i dla pacjentów. Muszą być również spełnione odpowiednie standardy dotyczące rejestrowania, przetwarzania i archiwizacji danych oraz uregulowania prawne związane z jakością usług medycznych. Przyszłość opieki zdrowotnej to niewątpliwie technologie informacyjno-komunikacyjne i inżynieria biomedyczna. Naukowcy pracują nad nowymi drogami komunikacji w usługach medycznych, a także narzędziami, które posłużą sprawnemu i wygodnemu monitorowaniu zdrowia. Wyniki badań prezentowanych w niniejszym artykule dowodzą, że w społeczeństwach zauważa się coraz większe oczekiwania, jeśli chodzi o jakość usług medycznych, czyli większą potrzebę dostępu do informacji z zakresu ochrony zdrowia i partycypowania obywateli we własnym leczeniu. Przy zaangażowaniu państwa, lekarzy i specjalistów z obszaru informatyki i telekomunikacji, możliwe jest, że już niebawem, dotąd niestandardowe

[27] *E-recepty i internetowe konta pacjentów coraz bliżej*, http://www.eu-go.gov.pl/pl/informacje-dla-konsumenta/1839-e-recepty-i-internetowe-konta-pacjentow-coraz-bliej/.

[28] *Senat: telemedycyna mogłaby dać miliardowe oszczędności*, http://www.rynekzdrowia.pl/Informatyka/Senat-telemedycyna-moglaby-dac-miliardowe-oszczednosci,122051,7.html.

kanały świadczenia usług medycznych staną się powszechne i ogólnodostępne, przyczyniając się tym samym do ogólnego wzrostu zadowolenia obywateli z jakości sektora ochrony zdrowia.

NEW COMMUNICATION CHANNELS IN MEDICAL SERVICES – SELECTED ISSUES

Summary

The paper is an attempt to show new channels of communication in medical services as a response to the society's needs regarding the continuous improvement of the health care quality. There are presented the study results from selected European countries, focusing on Poland, exploring the attitudes of society to the implementation new ICT solutions in medical services. With real involvement of Polish government and the EU supporting the ICT development in health care sector and willingness of Polish society for changes, it is possible to reach in Poland a well-working health care computerization systems along with the access to all conveniences received by adaptation of information and communication technologies

Keywords: information and communication technologies, medical serves, e-health

Translated by Jolanta Duda

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

JOANNA DYCZKOWSKA[1]
Politechnika Koszalińska

TECHNOLOGIE INFORMATYCZNE W PRZEDSIĘBIORSTWACH TSL

Streszczenie

W artykule zostały przedstawione systemy informatyczne i telematyczne oferowane przez przedsiębiorstwa TSL wykorzystywane przez nadawców i odbiorców przesyłek. Klienci mogą korzystać z e-obsługi, która staje się standardem w procesie realizacji zamówienia, obejmuje pełną lub częściową obsługę informatyczną oferowaną przez operatora logistycznego oraz wykorzystanie tych systemów przez klientów indywidualnych i instytucjonalnych. W opracowaniu zostały zaprezentowane systemy informatyczne oferowane przez DP DHL oraz DB Schenker w obsłudze logistycznej.

Słowa kluczowe: operator logistyczny, TSL, telematyka, obsługa klienta

Wprowadzenie

Informacja dla przedsiębiorstw staje się ich wartościowym zasobem, stąd coraz częściej przedsiębiorstwa budują wspólny system informatyczny z operatorem logistycznym. Dzięki wykorzystaniu elektronicznej wymianie informacji (EDI) klienci zyskują na szybkości przesyłanych dokumentów, eliminują błędy, redukują koszty i uzyskują wiele korzyści pośrednich. Telematyka i informatyka oferowana przez przedsiębiorstwa TSL wykorzystana jest nie tylko przez przedsiębiorstwa nadające, ale również otrzymujące przesyłki. Przedsiębiorstwa TSL stosują rozwiązania telematyczne i informatyczne przy planowaniu, realizacji i kontroli zleceń przewozowych, jednocześnie umożliwiają śledzenie procesu przewozowego w całym łańcuchu dostaw. Nadawcy i odbiorcy nie tylko

[1] jdyczkowska@wp.pl.

określają czas i termin dostawy, ale analizują potoki ładunkowe pod kątem danych odbiorcy, ilości towarów i cen. Celem artykułu jest przedstawienie systemów informatycznych i telematyki operatorów logistycznych oferujących swoje usługi na terenie Polski. W badaniu wykorzystano metodę pomiaru pośredniego, wykorzystując ankietę audytoryjną w stosunku do odbiorców oraz ankietę bezpośrednią w stosunku do przedsiębiorstw nadających przesyłki, analizę porównawczą oraz studium przypadku przedsiębiorstw TSL: DP DHL i DB Schenker. Na poziomie przedsiębiorstw TSL systemy umożliwiają minimalizację kosztów, optymalizację czasu realizacji przewozu i ocenę efektywności realizowanych przewozów. Przedsiębiorstwo TSL, które nie ma w swoim standardowym pakiecie usług informatycznych, nie może konkurować na rynku. Szeroki zakres usług pozwala na wybór oferty dostosowanej do potrzeb przedsiębiorstwa nadającego oraz klienta otrzymującego przesyłki.

Systemy informatyczne i telematyczne

Efektywne wykorzystanie floty transportowej przez operatora logistycznego jest możliwe dzięki nowoczesnym systemom telemetrycznym i informatycznym, które stają się jednym z najważniejszych narzędzi współczesnej logistyki. Systemy telematyczne umożliwiają pozycjonowanie pojazdu, przewożonego ładunku, monitorowanie parametrów ich stanu, ocenę pracy kierowcy i przekazywanie rejestrowanych danych do centrum operatora. Przy pomocy systemów informatycznych jest możliwe przetwarzanie wcześniej uzyskanych danych w celu wykorzystania ich do skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem, efektywnego gospodarowania jego zasobami kadrowymi i sprzętowymi, kontroli ładunku od strony nadawcy, odbiorcy oraz operatora logistycznego, a także minimalizacji ryzyka utraty lub zamiany przewożonego ładunku. Wszystkie stosowane w przedsiębiorstwach systemy informatyczne służą w głównej mierze gromadzeniu, przetwarzaniu, przesyłaniu i prezentacji danych. Przetwarzanie informacji w logistyce nabiera szczególnego znaczenia przy realizacji takich funkcji logistycznych jak[2]:

- prowadzenie ewidencji i rozrachunków,
- wspomaganie planowania,
- kontrola realizacji planów,
- wykonywanie raportów i analiz,
- przesyłanie informacji,

[2] C. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2008, s. 98–99.

– sterowanie przepływem strumieni fizycznych.

Zintegrowane systemy oparte na wspólnej bazie danych służą optymalizacji procesów wytwórczych przez przyspieszenie przepływu surowców i materiałów, zmniejszenie stanów zapasów magazynowych, redukcję kosztów oraz zwiększenie elastyczności działań jednostki. Współczesne systemy powstają przez integrowanie, łączenie i odzwierciedlanie kolejnych elementów procesów i funkcji[3]. System zintegrowany oznacza taki system, który przez jednokrotne wprowadzenie informacji oraz jej przepływ zapewnia dostęp do danych wszędzie tam, gdzie niezależnie od lokalizacji i pory, w danym momencie są potrzebne. Poszczególne moduły odcinkowe eksploatowane w przedsiębiorstwie wymieniają między sobą niezbędne informacje automatycznie, przy możliwie minimalnej ingerencji człowieka, ułatwiając pracę i podnosząc jakość obsługi klienta[4]. Sieci informatyczne w transporcie rozbudowywane są o coraz to nowe funkcje. Rozwój spedycji oraz konieczność redukcji kosztów towarzyszących przemieszczaniu osób i ładunków w oparciu o logistyczne systemy informatyczne wymaga, by systemy te pozwalały na[5]:

– rozwój koordynacji i synchronizacji działań informacyjno-transportowych na rynku międzynarodowym,
– wzrost wyników ekonomicznych,
– pełniejsze wykorzystanie infrastruktury,
– ograniczenie wpływu transportu na środowisko,
– zmniejszenie zatorów i utrudnień w ruchu,
– zwiększenie bezpieczeństwa w transporcie,
– wzrost wydajności wykorzystywanej infrastruktury transportu.

Zastosowanie rozwiązań telematycznych i informatycznych przy wykorzystaniu systemów nawigacyjnych umożliwiają realizację zadań przewozowych w oparciu o mapy cyfrowe służące do planowania trasy przejazdu[6]. Właściwie dobrany i użytkowany system informatyczny, w którym istotną rolę odgrywa strona internetowa staje się wizytówką każdego przedsiębiorstwa TSL. Możliwość wykorzystywania tego systemu przez kontrahentów (nadawców, odbior-

[3] *Ibidem*, s. 344–345.

[4] P. Adamczewski, *Wdrożeniowe uwarunkowania zintegrowanych systemów informatycznych*, Akademicka Oficyna Wydawnicza, Warszawa 1998, s. 27.

[5] K. Bartczak, *Korzyści zastosowania telematyki w transporcie*, w: *Telematyka w transporcie*, Ogólnopolskie seminarium naukowe, Szczecin 8 grudnia 2003, Uniwersytet Szczeciński. Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług. Instytut Transportu i Logistyki, s. 6.

[6] J. Łacny, *Ekonomiczne aspekty implementacji systemów telepatycznych i informatycznych w transporcie drogowym*, w: *Informatyczne narzędzie procesów logistycznych*, red. M. Chabetek, A. Jezierski, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2010, s. 33.

ców), z korzyścią dla nich, stanowi o profesjonalności obsługi logistycznej, co decyduje o konkurencyjności operatorów logistycznych i lojalności wśród klientów na rynku.

E-logistyczna obsługa zamówienia

Złożony proces realizacji zamówienia i logistycznej obsługi klienta z wykorzystaniem narzędzi elektronicznej gospodarki jest w dzisiejszych czasach standardem. Narzędzia elektroniczne wspomagają zarówno strefę styku nadawca–operator logistyczny–odbiorca, ale również wewnątrz przedsiębiorstwa TSL. E-obsługa klienta obejmuje:

- proces dostarczania informacji klientowi oraz ułatwianie realizacji zamówienia za pomocą narzędzi elektronicznych (zamówienie realizacji przewozu),
- część elektronicznego biznesu związaną z informacyjną integracją procesów wspomagających obsługę klienta końcowego (zarządzanie zamówieniem na podstawie listu przewozowego, potwierdzenie odbioru przesyłki),
- zestaw czynności obejmujących pełną lub częściową obsługę informatyczną (komunikacja poprzez strony www operatora logistycznego).

Zintegrowane systemy e-logistycznej obsługi są rozbudowane poza sieć operatora logistycznego, często zintegrowane z nadawcami przesyłek w celu kompleksowej obsługi nadawcy (producenta, sprzedawcy) i wspomagają elektroniczną realizację zamówienia klienta. Dzięki elektronicznej obsłudze zamówień możliwe jest osiągnięcie konkretnych efektów jak[7]:

a) znaczne obniżenie pracochłonności realizowanych prac, wyeliminowanie przestojów, unikanie zbędnych przerw, redukcja prac manualnych (np. skanowanie listów przewozowych),
b) eliminacja błędów ludzkich, w szczególności błędów związanych ze zmęczeniem, ograniczoną percepcją i niedoskonałością ludzkiego systemu psychofizycznego (pomyłka dotycząca adresu odbiorcy Szczecina ze Szczecinkiem), w rezultacie zastosowanie narzędzi elektronicznych przynosi poprawę niezawodności obsługi klienta i podniesienie wiarygodności operatora logistycznego,
c) możliwość ciągłego monitorowania procesu realizacji zamówienia i dostarczenia klientowi wiarygodnej informacji na temat jej przebiegu;

[7] J. Żak, R. Kałuża, *E-fulfilment – elektroniczna obsługa zamówień*, „Logistyka" 2007, nr 5, s. 17–18.

działania monitorujące uważane są za bardzo ważne dla klienta i stanowią wyraźny komponent podnoszenia poziomu jego obsługi,

d) zapewnienie bezpieczeństwa i pewności formalno-dokumentacyjnej w relacjach klient–operator logistyczny, dzięki zastosowaniu uniwersalnych, standardowych wzorów dokumentów, które są dostępne w systemach komputerowych i mogą być przesłane drogą internetową, co redukuje błędy, poprawia sprawność przekazu informacji i sprzyja budowaniu dobrych relacji pomiędzy klientem a operatorem logistycznym.

Przedsiębiorstwa TSL oferują usługi na swoich stronach internetowych. W łańcuchu dostaw przedsiębiorstwa TSL mają pozycję integratora, który umożliwia planowanie, prognozowanie i uzupełnianie zapasów oraz kontrolę i sterowanie powiązanych procesów w łańcuchu dostaw. Elektroniczna wymiana danych (EDI) ma zapewnić swobodną wymianę danych ze względu na integrację procesów planowania dostaw. Dostawcami systemów informatycznych są przedsiębiorstwa TSL – odpowiadają za przepływ informacji o dostawach, wielkościach zapasów magazynowych i przepływach finansowych. Możliwość współpracy w łańcuchu dostaw zwiększa wykorzystanie inteligentnych systemów transportowych działających w oparciu o systemy nawigacji satelitarnej (GPS) i nowoczesne systemy telemetryczne (śledzenie przesyłki za pomocą listu przewozowego, skanowanie przesyłek z wykorzystaniem kodu kreskowego). Wykorzystanie internetu i narzędzi telematycznych w obsłudze realizowanych przewozów przez operatorów logistycznych niesie ze sobą następujące korzyści[8]:

- zwiększenie konkurencyjności, wiarygodności i dostępności do usług w branży TSL na rynku polskim i rynkach zagranicznych, a także zwiększenie udziału polskiego sektora MSP w transportowo-logistycznej obsłudze wymiany towarowej,
- wzrost efektywności przepływu ładunków w europejskich sieciach logistycznych,
- wzrost produktywności wykorzystywanej infrastruktury i poprawę zwrotu z zainwestowanego kapitału,
- zwiększenie przepustowości i zmniejszenie zatłoczenia na europejskich szlakach komunikacyjnych (w paneuropejskich korytarzach transportowych),
- wzrost bezpieczeństwa i niezawodności transportu,

[8] B. Śliwiński, *E-logistyka*, „Logistyka" 2007, nr 5, s. 14.

- optymalizacja podejmowanych decyzji inwestycyjnych o rozwoju infrastruktury logistycznej i transportowej,
- redukcja kosztów transportu w skali przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw, a także centrów logistycznych,
- usprawnianie operacji w łańcuchach dostaw oraz usprawnienie przepływu informacji, dokumentów i środków finansowych wśród uczestników łańcuchów dostaw,
- wspomaganie współpracy planistyczno-operacyjnej centrów dystrybucyjno-logistycznych i operatorów logistycznych w Polsce i Europie,
- zintegrowanie systemu gromadzenia informacji o ładunkach w sieciach logistycznych,
- standaryzacja wymiany danych transportowych i logistycznych.

Znaczenie przepływu informacji w łańcuchu dostaw, w którym w realizacji części procesów bierze udział przedsiębiorstwo TSL, staje się jednocześnie integratorem informacji. Większość systemów informatycznych wykorzystanych w zarządzaniu procesami logistycznymi odnosi się do logistyki zaopatrzenia (systemy MRP) czy dystrybucji (systemy DRP). Dodatkowo przedsiębiorstwa TSL wykorzystują komunikaty EDIFACT używane w handlu międzynarodowym przy załadunkach kontenerowych i dla potrzeb celnych m.in. raport celny przewoźnika, raport celny dotyczący środka transportu czy odpowiedź urzędu celnego.

Analiza wykorzystania systemów informatycznych przez klientów

W badaniu wykorzystano ankietę audytoryjną jako metodę pomiaru pośredniego w stosunku do klientów – odbiorców przesyłek oraz ankietę bezpośrednią w stosunku do przedsiębiorstw nadających przesyłki. Ankieta nie miała na celu oceny przedsiębiorstw TSL, ale analizę wykorzystania technologii informatycznych stosowanych przez operatorów logistycznych i wykorzystywanych przez nadawców i odbiorców przesyłek. Zmniejszenie rozbieżności między problemem decyzyjnym i badawczym może w tym wypadku polegać na konstruowaniu i wykorzystaniu badań empirycznych zmiennych opisujących zachowania nabywców związane z czynnikami wzrostu wartości systemów informatycznych[9]. W badaniu klientów indywidualnych wzięło udział 135 osób dobranych metodą nielosowego doboru próby. Kobiety stanowiły 48,88%, a mężczyźni

[9] R. Kłeczek, *Efektywność i skuteczność działań ekologicznych w marketingu: problem decyzyjny i badania empiryczne*, Rocznik Ochrony Środowiska, Tom 15 (3), Wyd. Środkowo-Pomorskiego Towarzystwa Naukowego Ochrony Środowiska, Koszalin 2013, s. 2833.

51,12%. Rozkład wieku kształtował się następująco: 64,44% w wieku 23–30 lat, 31–40 lat miało 22,22% osób, 41–50 lat – 8,88%, powyżej 51 lat – 4,44%. Badanie przeprowadzono w trzech województwach: zachodniopomorskim, wielkopolskim i lubuskim, wśród mieszkańców miast powyżej 100 tys. – 13,33%, od 51 do 100 tys. – 8,89%, od 20 do 50 tys. – 37,78%, od 5 do 20 tys. – 8,89%, małych miejscowości od 2 do 5 tys. – 8,89% i wsi – 22,22%. Ze względu na odbiór przesyłki są dostarczane przez różne przedsiębiorstwa kurierskie: liderem jest Poczta Polska – 71,11%, DHL – 68,89%, UPS – 48,89%, DPD – 40%, Opek i K-ex –11,11% oraz inne 20%, w tym m.in. InPost i Siódemka. Ankietowani otrzymywali przesyłki w następujących przedziałach czasowych:

- 13,33% raz w tygodniu,
- 48,89% minimum raz w miesiącu,
- 33,33% minimum raz na kwartał,
- 4,44% raz w roku.

W tabeli 1 przedstawiono wyniki korzystania z usług informatycznych oferowanych przez przedsiębiorstwa TSL klientom indywidualnym, którzy są odbiorcami przesyłek.

Tabela 1

Korzystanie z usług informatycznych oferowanych przez przedsiębiorstwa TSL przez klientów indywidualnych (odbiorców przesyłek)

Usługa informatyczna	Osoby korzystające (w %)
Śledzenie przesyłki	75,56
Sprawdzanie ceny	55,56
Zlecenie transportu	13,33
Zgłaszanie reklamacji	24,44

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Odbiorcy przesyłek prawie w 80% korzystają z technologii informatycznych oferowanych przez przedsiębiorstwa TSL. Najczęściej klienci sprawdzają miejsce przesyłki za pomocą numeru listu przewozowego, dzięki temu są w stanie określić czas i termin dostawy. Drugą funkcją, z której korzysta ponad połowa ankietowanych to sprawdzenie ceny za transport na danej trasie. Wysoki procent zgłaszanych reklamacji wynika z tego, że przedsiębiorstwa TSL przewidują tylko możliwość elektronicznej drogi. Stosunkowo nisko, bo 13,13% ankietowanych zgłasza zlecenie odbioru przesyłki, gdyż w większości to nadawca decyduje o wyborze przedsiębiorstwa TSL. Odbiorcy wysoko oceniają przepływ informacji drogą online, bo na poziomie 4,11.

W badaniu klientów instytucjonalnych (nadawców) wzięło udział 30 przedsiębiorstw z obszaru województwa zachodniopomorskiego, z czego siedem współpracuje z klientami poza terenem Polski, pozostałe 23 przedsiębiorstwa nadają wyłącznie do klientów krajowych. Drugie kryterium podziału klientów to rodzaj działalności – 21 to przedsiębiorstwa prowadzące działalność o charakterze usługowym, a dziewięć zajmuje się produkcją. Połowa przedsiębiorstw nadaje przesyłki – paczki do 30 kilogramów i 60% nadaje przesyłki drobnicowe – ponad 100 kilogramów, z tego trzy przedsiębiorstwa nadają w dwóch zakresach wagowych. Przedsiębiorstwa te korzystają z usług następujących operatorów logistycznych: DHL – 50%, 13,33% – DB Schenker, Raben, DPD i Siódemka, 10% – stanowią inne firmy, jak TNT, UPS czy OPEK.

W tabeli 2 przedstawiono wyniki dotyczące korzystania z usług informatycznych oferowanych przez przedsiębiorstwa TSL klientom instytucjonalnym, którzy nadają przesyłki do klientów indywidualnych.

Tabela 2

Korzystanie z usług informatycznych oferowanych przez przedsiębiorstwa TSL przez klientów instytucjonalnych (B2C)

Usługa informatyczna	Osoby korzystające (w %)
Śledzenie przesyłki	96,67
Sprawdzanie ceny	10,00
Zlecenie transportu	96,67
Zgłaszanie reklamacji	90,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tylko jedno przedsiębiorstwo nie korzysta z usług informatycznych oferowanych przez operatorów logistycznych, gdyż nadaje przesyłki wykonane na zlecenie do dwóch przedsiębiorstw. Praktycznie wszystkie przedsiębiorstwa korzystają ze zleceń transportowych drogą internetową, gdyż wypisują list przewozowy logując się na serwerze operatora logistycznego – zapewnia to terminowy odbiór przesyłki przez przewoźnika. Przedsiębiorstwa w okresach tygodniowych lub miesięcznych w zależności od potoków ładunkowych otrzymują analizę przesyłek nadanych do swoich odbiorców, gdzie podany jest termin nadania i dostawy oraz cena. Po analizie przedstawionych danych przedsiębiorstwo może zgłosić reklamacje na termin dostawy. W wyjątkowych sytuacjach nadawcy sprawdzają ceny nadawanych przesyłek – głównie są to nietypowe i jednostkowe wysyłki do nowych klientów, gdyż cenniki są wynegocjowane ze względu na wagę lub rodzaj (np. paczka do 3 kg –15 zł czy paleta do 150 kg – 110 zł). Przedsiębiorstwa oceniły komunikację przez internet na po-

ziomie 4,0, więc niżej niż klienci indywidualni. Należy dodać, że 27% przedsiębiorstw wdraża systemy aplikacji (np. dane odbiorców) i 13% projektuje swój system logistyczny na outsourcingu usług.

Klienci instytucjonalni – nadawcy częściej wykorzystują systemy informatyczne oferowane przez przedsiębiorstwa TSL, które często są specjalnie dostosowane do ich potrzeb. Telematyka wykorzystana jest nie tylko do obsługi klienta zewnętrznego, ale często również przy logistyce zaopatrzenia. Bez integracji systemów nie byłoby możliwe wysyłanie przesyłek do tak wielu klientów, stąd mniejsza liczba operatorów logistycznych wykorzystywanych w procesie outsourcingu usług. Odbiorcy przesyłek najczęściej wykorzystują narzędzie, jakim jest śledzenie przesyłki i sprawdzają cenę przez internet, ale rzadko mają wpływ na wybór operatora logistycznego, gdyż nadawcy są powiązani ze względu na dużą liczbę przesyłek umowami z operatorami logistycznymi.

Przedsiębiorstwa TSL – studia przypadków

Analizą objęto dwóch liderów w branży TSL na polskim rynku, a według rankingu europejskich operatorów TSL 2011 – DHL jest na pierwszym miejscu pod względem przychodu 40,03 mld euro z największym zatrudnieniem 263,1 tys. osób, zaś DB Schenker jest na trzecim miejscu z przychodem 19,79 mld euro i 94,7 tys. osób zatrudnionych[10]. Operatorzy logistyczni Deutsche Post DHL oraz Deutsche Bahn Schenker byli wskazywani przez ankietowanych klientów indywidualnych (odbiorców) i instytucjonalnych (nadawców).

Działania z zakresu IT (IT – *information technology* – stanowi połączenie zastosowań informatyki i telekomunikacji) w DHL realizowane są przez dwa piony: IT Demand i IT Services. Pierwszy z nich odpowiada za strategię informatyczną oraz zarządzanie projektami i usługami IT. Drugi występuje w roli dostawcy wewnętrznych usług IT, m.in. zajmuje się budową i wdrożeniem aplikacji biznesowych oraz wspiera użytkowników aplikacji biznesowych. W ramach realizacji projektów zwiększających efektywność obsługi klienta oraz produktywność procesów biznesowych dział IT DHL wdrożył znaczące projekty informatyczne. Należą do nich m.in. Internet Sales Chanel (zintegrowana platforma internetowa do zamawiania kuriera), regionalny system informatyczny wspierający rozwój kanału dystrybucji partnerskich punktów DHL SERVICEPOINT czy program reorganizacji procesu przyjmowania i obsługi zleceń, kompleksowo wspierający kluczowe procesy biznesowe – od momentu przyję-

[10] H. Brdulak, Ł. Gola, *Europejscy miliarderzy TSL*, „Rzeczpospolita – dodatek LTS" z 29.11.2012, nr 3–4, s. 21–24.

cia zamówienia od klienta po przesłanie zlecenia do kuriera wyposażonego w przenośny terminal tzw. *hand heldy*. Zadaniem działu IT jest dostarczanie rozwiązań zapewniających wysoki poziom obsługi klientów i wspierających efektywność procesów wewnętrznych. Dział IT w DHL-u realizuje projekty, które umożliwiają rozwój biznesu, pozwalają na redukcję kosztów IT oraz udostępniają elastyczną strukturę informatyczną. Strategia IT realizowana przez DHL Express i Deutsche Post DHL dostosowywana jest do potrzeb biznesu. Każda przesyłka, która przyjeżdża do sortowni zaopatrzona jest w specjalne etykiety z dwoma kodami kreskowymi. Jeden z kodów określa niepowtarzalny numer identyfikacyjny przesyłki. Drugi to kod kierunkowy, który umożliwia skierowanie przesyłki w odpowiednie miejsce. Podczas rozładunku, gdy przesyłka zostanie już wprowadzona na sorter główny, urządzenia automatycznie sprawdzają i rejestrują parametry paczki – jej długość i wagę, numer przesyłki, kierunek, gdzie ma zostać przerzucona. System skanerów i fotokomórek nadaje automatycznie numer wózka, do którego zostaje przydzielona paczka. Dużą rolę w tym procesie odgrywają kody kreskowe, w jakie zostały zaopatrzone wszystkie przesyłki. Dzięki nim skanery mogą odczytywać określone informacje dotyczące każdego listu czy paczki i przez to umożliwiają automatyczną segregacją przesyłek. Poza tym dzięki kodom kreskowym przesyłki zostawiają „ślad" swojej obecności w hubie, co umożliwia śledzenie ich trasy przewozu na bieżąco, np. za pośrednictwem internetu. W DHL występuje kilka możliwości do monitorowania przesyłek w zależności, czy jest to przesyłka krajowa czy międzynarodowa[11]:

- jedną z najpopularniejszych metod jest sprawdzenie statusu przesyłki online poprzez wpisanie numeru przewozowego do formularza na stronie internetowej operatora (www.dhl.com.pl); pozwala ona uzyskać informacje na temat aktualnego statusu przesyłki krajowej;
- po numerze zlecenia informuje się klienta o aktualnym statusie złożonego zamówienia na transport przesyłek krajowych;
- opcja śledzenia losów przesyłki po numerze referencyjnym oraz po numerze TRD dostępna jest dla klientów korzystających z aplikacji e-CAS i pozwala uzyskać informacje na temat aktualnego statusu przesyłki krajowej po wpisaniu numeru SAP klienta oraz numeru referencyjnego przesyłki;

[11] *Strategy 2015: Supporting success since 2009*, http://www.dp-dhl.com/en/about_us/strategy.html.

- dla stałych klientów z umową stworzono aplikację DHL ProView, która pozwala na automatycznie powiadamianie za pomocą e-maili i SMS-ów nadawcę oraz osoby przez niego wskazane o statusie przesyłki; jednocześnie posługując się numerem konta można monitorować przesyłki online w czasie rzeczywistym; informacje o statusie przesyłek przekazywane są na bieżąco, niezależnie od tego, czy nadawca znajduje się w biurze czy też nie; ogromną zaletą aplikacji jest fakt, że informacje mogą być przekazywane także współpracownikom oraz partnerom biznesowym;
- DHL ExpresSMS umożliwia użytkownikom telefonów komórkowych śledzenie losów przesyłek międzynarodowych lotniczych za pomocą SMS-ów i dzięki uzyskiwanym na bieżąco informacjom można podejmować decyzje;
- ePowiadomienie – na podany adres e-mail są wysyłane informacje o aktualnym statusie przesyłki, aplikacja dostępna jest przez 7 dni w tygodniu 24h;
- DHL Widget to prosta i wygodna aplikacja, którą wystarczy pobrać na pulpit komputera; dzięki niej szybko i bez konieczności otwierania przeglądarki internetowej można sprawdzić losy przesyłki międzynarodowej lotniczej;
- DHL eTrack to sprawdzanie statusu przesyłek międzynarodowych lotniczych, można otrzymać aktualne informacje o ich doręczeniu; dzięki DHL eTrack można śledzić jednocześnie 50 przesyłek (listów przewozowych).

Zadaniem działu IT w DHL Express i Deutsche Post DHL jest dostarczanie rozwiązań zapewniających wysoki poziom obsługi klientów i wspierających efektywność procesów wewnętrznych oraz dostosowanie ich do potrzeb biznesu.

Druga analizowana firma to DB Schenker, który jest jednym z wiodących dostawców zintegrowanych rozwiązań logistycznych na globalną skalę. Oferuje kompleksową obsługę logistyczną, transport lądowy, lotniczy, oceaniczny i magazynowanie. Najważniejsze segmenty Deutsche Bahn to: DB Bahn oferujące nowoczesne rozwiązania w transporcie pasażerskim, DB Netze – usługi w zakresie infrastruktury transportowej, IT i przesyłu energii oraz DB Schenker – kompleksowe rozwiązania transportowo-logistyczne. DB Schenker polskim

klientom proponuje następujące usługi w zakresie telematyki i systemów informatycznych[12]:

1. Tracking – system śledzenia przesyłek obejmujący historię zleceń z okresu ostatnich 3 miesięcy.
2. Advanced Tracking Int. – rozszerzona wersja usługi Trackingu, w zestawieniu wszystkich przesyłek ze względu na warunek daty oraz kierunek nadania, usługa dostępna tylko dla klientów w nadaniu.
3. E-connect – system do komunikacji dla firm działających na terenie kraju umożliwiający składanie zleceń transportowych oraz wypisywanie dokumentacji przewozowej.
4. E-booking – umożliwia elektroniczne składanie zleceń i dostęp do ich statusów, otrzymanie na skrzynkę mailową etykiet na opakowanie oraz pobieranie potwierdzeń dostawy.
5. Serwis Plan (*Scheduling*) – system umożliwia sprawdzenie przewidywanego czasu dostarczania przesyłki przewożonej drogą lądową do 2500 kg; serwis działa przez całą dobę przy czym nie są uwzględnione dni ustawowo wolne od pracy i obowiązujące procedury celne, które mogą zmienić czas transportu.
6. E-zwrotka – elektroniczny zwrot potwierdzonych dokumentów przez odbiorcę przesyłek, który pozwala na szybsze wystawienie faktury i zwiększa szybkość obrotu pieniędzmi z zachowaniem standardów bezpieczeństwa.

Elektroniczna wymiana danych (EDI) wdrożona przez DB Schenker umożliwia:

- bukowanie – transport odbywa się w wyniku regularnego bukowania; pierwszy przesłany komunikat EDI jest zestawem instrukcji transportowych, w których przewoźnik otrzymuje informacje o referencjach, transportowanych towarach, wysyłającym, odbiorcy oraz płatniku; komunikat z instrukcjami transportowymi jest komunikatem o najwyższym stopniu ważności w całym procesie transportowym;
- zadania logistyczne – obejmują takie usługi, jak przepakowywanie, dystrybucję, zarządzanie napływającymi zamówieniami oraz fakturowanie; tak sformułowane zadania przewidują integrację systemów komputerowych wszystkich zainteresowanych stron, a ponadto dla usług tych tworzone są standardowe komunikaty EDIFACT;

[12] http://www.logistics.dbschenker.pl/log-pl-pl/start/sledzenie-przesylek-eschenker.

- faktury transportowe – przesyłane poprzez EDI, powodują redukcję czasu i obniżenie kosztów administracyjnych;
- EDI a magazyn – elektroniczne powiadamianie o nadchodzących dostawach to informacje o tym, czy dane towary przybyły już do magazynu; zamówienie jest prośbą o dostarczenie jednego lub kilku określonych artykułów do odbiorcy; możliwe jest otrzymanie zamówienia od klienta albo bezpośrednio od nabywcy.

Operator logistyczny dodatkowo oferuje program informatyczny SpedCust 4000, który ułatwia współpracę poprzez minimalizację czynności administracyjnych i ryzyka popełnienia błędów, pewność realizacji zlecenia, zawsze aktualne dane w bazie odbiorców i pełną informację o przesyłce.

Podsumowanie

Klienci przedsiębiorstw TSL odnoszą określone korzyści wynikające ze stosowania systemów informatycznych, jak polepszenie jakości obsługi klienta, optymalizacja zapasów magazynowych, skrócenie czasu trwania czynności związanych z realizacją transakcji, a przede wszystkim możliwość wypracowania przez przedsiębiorstwo konkurencyjnej pozycji i zmianę strategii marketingowej związanej z logistyczną obsługą klienta. Nadawcy, którymi są klienci instytucjonalni w 96,67% korzystają z usług informatycznych oferowanych przez przedsiębiorstwa TSL m.in. śledzenie przesyłki i zlecenie transportu, w niewiele mniejszym stopniu zgłaszają reklamacje – 90%, a minimalnie sprawdzają cenę – 10%. Przedsiębiorstwa oceniły komunikację przez internet na poziomie dobrym (4,0). Odbiorcy przesyłek w mniejszym stopniu korzystają z usług informatycznych oferowanych przez przedsiębiorstwa TSL: 75,56% to śledzenie przesyłki; 55,56% sprawdzanie ceny, 24,44% zgłaszają reklamacje i tylko w 13,33% zlecają transport online. Systemy informatyczne oferowane przez przedsiębiorstwa TSL są często dedykowane nadawcom przesyłek, którzy decydują o wyborze operatora logistycznego.

Analizując studia przypadków DP DHL i DB Schenker (liderów na rynku logistycznym) można stwierdzić, że bez wdrożenia nowoczesnych technologii informatycznych nie mogłyby świadczyć współcześnie usług logistycznych, a elektroniczna wymiana danych EDI jest standardem obsługi klienta, z której korzystają nie tylko nadawcy, ale i odbiorcy przesyłek. Na współczesnym rynku systemy informatyczne oferowane przez przedsiębiorstwa TSL mogą stanowić o konkurencyjnej ich pozycji na rynku.

THE INFORMATION TECHNOLOGIES IN TSL ENTERPRISES

Summary

The paper presents the information and telematics systems offered by the TSL enterprises used by senders and recipients of shipments. Customers can use the e-service, which is becoming a standard in the process of contract realizations and includes a full or partial IT support offered by a logistics operator and the use of these systems for individual and institutional clients. The paper presents the information systems offered by DP, DHL and DB Schenker in logistics services.

Keywords: logistics operator, TSL, telematics, customer service

Translated by Joanna Dyczkowska

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

GRZEGORZ GODLEWSKI[1]
Akademia Wychowania Fizycznego w Warszawie
JAROSŁAW ŻBIKOWSKI[2]
Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej

WYBRANE ASPEKTY MARKETINGU W DZIAŁALNOŚCI LUBELSKICH BIUR PODRÓŻY

Streszczenie

Celem opracowania jest analiza i próba interpretacji działań marketingowych podejmowanych przez lubelskie biura podróży, głównie pod kątem wykorzystywanych narzędzi marketingowych służących zwiększaniu wolumenu sprzedaży produktów i tym samym umacnianiu pozycji rynkowej wśród podmiotów konkurencyjnych. Badania dotyczyły następujących czynników: lokalizacji, wystroju wnętrza, stosowanych narzędzi promocyjnych, szkoleń personelu oraz współpracy z innymi operatorami turystycznymi. Badania wykazały, że czynniki te są na tyle istotne, że przemyślana strategia może pomóc w osiągnięciu założonych wyników finansowych. Lubelscy przedsiębiorcy nie zawsze korzystają z omawianych narzędzi w praktyce (dotyczy to przede wszystkim braku właściwych szkoleń dla personelu, właściwego oznakowania biur czy wystroju wnętrza), zaś ich zastosowanie powinno złagodzić nieco zjawisko sezonowości w ruchu turystycznym i przynieść oczekiwane rezultaty.

Słowa kluczowe: marketing, biura podróży, Lublin

Wprowadzenie

O konieczności stosowania działań marketingowych podczas prowadzenia działalności gospodarczej nie trzeba już nikogo przekonywać. Wielu teoretyków[3] i praktyków[4] potwierdza zasadność i racjonalność takiego postępowania.

[1] godlewskig@wp.pl.
[2] zbiko@post.pl.

[3] J. Altkorn, *Marketing w turystyce*, PWN, Warszawa 1999, s. 11–14; T. Kramer, *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 2000, s. 214–226; *Podstawy marketingu w turystyce i rekreacji*,

Dotyczy ona bardzo różnych aspektów, szeroko rozumianego, marketingu m.in. tworzenia produktu[5], jego ceny[6], działań promocyjnych i sprzedaży[7], jakości obsługi i kwalifikacji kadr[8] czy konkurencji rynkowej[9].

Specyfika rynku turystycznego otwiera także liczne możliwości kontynuowania badań w powiązaniu z analizami dostępnych danych statystycznych. Ich zakres i zasięg terytorialny mogą być mocno zróżnicowane – od pojedynczych jednostek działających na rynku, a skończywszy na skali makro – wpływu funkcjonowania biur podróży na sektor turystyczny i całą gospodarkę.

Każde przedsiębiorstwo, niezależnie od wielkości oraz miejsca zajmowanego na rynku powinno orientować się, ile produktów sprzedaje, jak ta sprzedaż rozkłada się w czasie, a także, jaki jest jego udział w rynku w stosunku do oferty konkurencji. Dlatego też skuteczny operator turystyczny musi posiadać własną strategię dystrybucji, znać efektywność poszczególnych detalistów, na bieżąco monitorować kampanie reklamowe i promocyjne, śledzić udział kosztów każdego produktu w kosztach ogólnych (oceniając poziom rentowności poszczególnych przedsięwzięć) oraz starać się rozumieć i wychodzić naprzeciw

red. S. Bosiacki, J. Sikora, AWF, Poznań 1999, s. 12; *Marketing w turystyce*, red. J.Ch. Holloway, Ch. Robinson, PWE, Warszawa 1997, s. 23–25; L. Mazurkiewicz, *Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwie turystycznym*, PWE, Warszawa 2002, s. 288–378; I. Penc-Pietrzak, *Strategiczne zarządzanie marketingiem*, Key Text, Warszawa 1999, s. 13–22; L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 659–662.

[4] M.in. G. Godlewski, M. Zalech, K. Witkowska, *Narzędzia komunikacji marketingowej wybranych przedsiębiorstw turystycznych*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Współczesne wyzwania komunikacji marketingowej*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 559, Ekonomiczne Problemy Usług nr 42. Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 141–146; I. Michalska-Dudek, *Wykorzystywanie programów lojalnościowych na rynku biur podróży*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Partnerstwo w marketingu*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 558, Ekonomiczne Problemy Usług nr 41. Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 275–278; J. Działkowiec, *Badania jakości obsługi na przykładzie krakowskich biur podróży*, w: *Gospodarka turystyczna w XXI wieku. Globalne wyzwania i zagrożenia*, red. B. Raszka, S. Bosiacki, AWF, Poznań 2006, s. 225–227.

[5] J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny albo jak organizować poznawanie świata*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 53–72.

[6] G. Karasiewicz, *Marketingowe strategie cen*, PWE, Warszawa 1997, s. 221–241.

[7] Ph. Kotler, *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 222–243; Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Wyd. Gebenthner i Ska, Warszawa 1994, s. 545–656.

[8] Np. *Kadry w gospodarce turystycznej*, red. A. Panasiuk, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 496, Ekonomiczne Problemy Usług nr 19, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 31–40, 345–354, 377–384.

[9] M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 23–45; M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1999, s. 14–18.

oczekiwaniom klientów. Mając na względzie ten ostatni element należy podkreślić świadome, racjonalne działanie nie tylko z zakresu jakości obsługi podróżnych na linii sprzedawca/pracownik biura–konsument, ale także całą otoczkę wizualną towarzyszącą sprzedaży produktu (wygląd biura, sposób reklamowania produktów wewnątrz firmy, udogodnienia dla klientów, itp.).

Celem opracowania jest analiza i próba interpretacji działań marketingowych podejmowanych przez lubelskie biura podróży, głównie pod względem wykorzystywanych narzędzi marketingowych służących zwiększaniu wolumenu sprzedaży produktów i tym samym umacnianiu pozycji rynkowej wśród podmiotów konkurencyjnych.

Metodyka badań

W badaniach sondażowych wykorzystano technikę ankietową. Przygotowano kwestionariusz liczący łącznie 39 pytań – otwartych, półotwartych i zamkniętych. Warto podkreślić, że właściciele firm chętnie poddali się badaniu oraz udzielali dodatkowych odpowiedzi rozszerzając zakres niezbędnych danych. Kilka osób z badanej grupy wcześniej dokonało analizy pytań ankietowych, sprawdzając, czy przekazywane informacje nie naruszają tajemnicy firmy. Największy problem z możliwością wypełnienia kwestionariusza dotyczył większych biur podróży, w których pracownik musiał uzyskać zgodę kierownika jednostki.

Materiał zebrano na terenie Lublina wiosną 2010 roku. Do badań wytypowano 50 biur podróży różniących się wielkością, formą prawną, asortymentem produktów, ale umiejscowionymi w centralnych rejonach miasta, co czyniło je stosunkowo łatwo dostępnymi dla potencjalnych klientów. Według danych uzyskanych w Urzędzie Statystycznym w Lublinie liczba podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowanych w rejestrze REGON na terenie miasta wynosiła 90, w tym: 53 organizatorów, 11 pośredników oraz 26 agencji turystycznych.

Z danych Centralnej Ewidencji Organizatorów i Pośredników Turystycznych wynika, że wpis do ewidencji w Polsce ogółem uzyskało (stan na 27.05.2010 r.) 6969 podmiotów turystycznych, z czego 186 funkcjonuje na terenie województwa lubelskiego, co daje 13 (2,67%) pozycję w kraju w układzie województw (tab. 1).

W województwie lubelskim działają 93 podmioty turystyczne posiadające zezwolenie na prowadzenie działalności turystycznej, w tym: 26 organizatorów, 66 zarówno organizatorów, jak i pośredników oraz jeden pośrednik. Najliczniejszą grupę stanowią podmioty zarejestrowane jako osoby fizyczne – 66, po-

zostałe to: fundacje (2), państwowe jednostki organizacyjne (1), spółdzielnie (1), spółki akcyjne (1), spółki jawne (2), spółki z o.o. (10) oraz stowarzyszenia (7). Wszystkie, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa, posiadają gwarancje bankowe, gwarancje ubezpieczeniowe lub ubezpieczenie na rzecz klienta (tab. 2).

Tabela 1

Podmioty turystyczne według przedmiotu działalności w 2010 roku

Województwo	Ogółem		Organizator		Organizator i pośrednik		Pośrednik	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Polska ogółem	3029	100	656	21,70	2342	77,30	31	1,00
lubelskie	93	100	26	28,00	66	71,00	1	1,00

Źródło: Departament Turystyki – Centralna Ewidencja Organizatorów Turystyki i Pośredników Turystycznych (27.05.2010 r.), http://turystyka.gov.pl/ceotipt/statystyki/statystyka/6/drukuj/1/.

Tabela 2

Podmioty turystyczne według typu gwarancji

Województwo	Ogółem		Gwarancja bankowa		Gwarancja ubezpieczeniowa		Ubezpieczenie na rzecz klienta	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Polska ogółem	3029	100	251	8,50	2241	74,00	530	17,50
lubelskie	93	100	4	4,50	67	72,80	20	22,70

Źródło: Departament Turystyki – Centralna Ewidencja Organizatorów Turystyki i Pośredników Turystycznych (27.05.2010r.); http://turystyka.gov.pl/ceotipt/statystyki/statystyka/8/drukuj/1/.

Z danych Urzędu Marszałkowskiego z 2008 roku wynika również, że w Lubelskiem nadano uprawnienia 166 pilotom wycieczek i 71 przewodnikom turystycznym (w tym 26 – miejskim).

Charakterystyka badanych biur podróży

Charakteryzując badaną zbiorowość należy rozważyć jej strukturę według wyodrębnionych cech, które mogą wpływać na udzielane odpowiedzi. Osobą najczęściej wypełniającą kwestionariusz ankiety był pracownik przedsiębiorstwa (64%), wśród respondentów znajdowali się także właściciele (26%) oraz kierownicy jednostek (10%) (tab. 3).

Znaczącą większość ankietowanych stanowiły kobiety (64%), zarówno wśród pracowników (46%), jak również kierowników jednostek (10%). Natomiast właścicielem firmy częściej był mężczyzna (18%). Jak wynika z obser-

wacji popartej powyższymi danymi to kobiety, w zdecydowanej większości, stanowią kadrę pracowniczą w lubelskich biurach podróży.

Tabela 3

Struktura badanych według płci i stanowiska pracy

Biuro podróży	Kobieta		Mężczyzna		Razem	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Właściciel	4	8	9	18	14	26
Kierownik jednostki	5	10	–	–	5	10
Pracownik	23	46	9	18	31	64
Razem	32	64	18	36	50	100

Źródło: badania własne.

Najstarsze z badanych przedsiębiorstwo powstało w 1920 roku. Znacząca grupa biur podróży pojawiła się na rynku w latach 1990–1995 – 31, z czego najwięcej w 1992 roku – 14. Ten nagły boom rozwoju przedsiębiorczości był spowodowany zmianami ustrojowymi w Polsce i transformacją gospodarki. Po 2000 roku liczba nowo powstałych przedsiębiorstw utrzymuje się na stosunkowo niskim poziomie.

Charakteryzując wybraną grupę przedsiębiorstw należy pamiętać także o ich lokalizacji. Większość usytuowanych jest w miejscach kluczowych miasta, zazwyczaj przy głównej ulicy lub w centralnej i najbardziej znanej części Lublina, czyli na Starym Rynku. Można przypuszczać, że dzięki temu są łatwo dostępne dla potencjalnych nabywców. Część z nich (10%) funkcjonuje w galeriach handlowych. Są również biura, których lokalizacja jest mniej korzysta. Wejście w boczną ulicę lub przejście przez bramę, a czasami nawet szukanie lokalu w bloku lub kamienicy na piętrze, znacząco utrudniało odnalezienie biura, pomimo szyldów wskazujących drogę.

Powierzchnie lubelskich lokali turystycznych nie są imponujące. W zdecydowanej większości są to pomieszczenia, których wielkość mieści się w przedziale od 31 do 60 m^2 (23%), z dominacją biur o wymiarach około 40 m^2 (20) oraz w przedziale do 30 m^2 (21%).

Firmy z terenu Lublina zatrudniają najczęściej dwie (48%) lub trzy (18%) osoby, są więc to przedsiębiorstwa małe. Istnieją również przedsiębiorcy posiadający biura o powierzchni powyżej 70 m^2, którzy zatrudniają nawet do sześciu osób (12%). Niemniej jednak, zgodnie z obowiązującą kategoryzacją, one także należą do firm małych. W rozbiciu na poszczególne przedziały przedsiębiorstwa

do 30 m^2 zatrudniają zwykle 1–3 pracowników, natomiast biura o powierzchni 31–60 m^2 dysponują obsadą 2–5 osobową (tab. 4).

Tabela 4

Powierzchnia użytkowa a liczba zatrudnionych osób

Liczba osób zatrudnionych	Powierzchnia lokalu (m^2)					
	do 30	31–60	61–90	powyżej 90	Razem	%
Jedna	3	–	–	–	3	6
Dwie	12	12	–	–	24	48
Trzy	6	3	–	–	9	18
Cztery	–	6	–	–	6	12
Pięć	–	2	–	–	2	4
Sześć	–	–	3	3	6	12
Razem	21	23	3	3	50	100

Źródło: badania własne.

Marketing, sprzedaż, współpraca biur podróży

Wystroje wnętrz biur podróży są bardzo różnorodne, niekiedy wchodząc do środka „klient już czuje się jak na wakacjach" – muzyka, zapach, kolory ścian tworzą niepowtarzalny klimat. W innych przypadkach bardzo elegancko, z klasą, wszystko urządzone w najmniejszym detalu. Obserwując kolejne przedsiębiorstwa można zauważyć, że w wielu znajdują się pamiątki z podróży: statuetki, obrazy, tkaniny, a nawet piasek z plaż poszczególnych krajów świata. Jednak niewielu właścicieli w dalszym ciągu ma świadomość, że odpowiednie wnętrze może mieć kluczowe znaczenie w procesie sprzedaży oferty. W kilku przypadkach prowadzący badania miał dylemat, czy dobrze trafił, bo jedynie szyld wskazywał na branżę turystyczną.

Pomimo różnorodnego dekoratorstwa większość badanych ma określony pomysł na wyposażenie wnętrza firmy. Aż 66% osób ankietowanych przypuszcza, że klienci zwracają uwagę na wyposażenie stałe biura zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz. Dotyczy to w szczególności miejsc przeznaczonych na promocję ofert turystycznych (20%). Zaś 14% respondentów twierdzi, że klient nie zwraca na to szczególnej uwagi, lecz w ich ocenie pozwala to ukierunkować potencjalnych odbiorców na konkretne oferty.

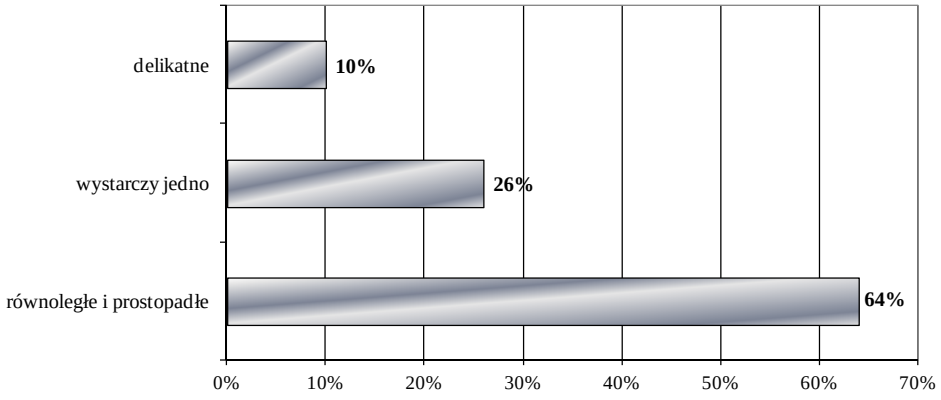
Z analizy wynika, że 32% respondentów zmieniłaby metraż swojego biura ze średniej wielkości (ok. 40m^2) na większe. Dodatkowo deklarowano powięk-

szenie liczby miejsc obsługi klienta (14%). Pozostała część przedsiębiorców nie widzi konieczności zmiany powierzchni biurowej (68%) oraz zatrudniania dodatkowych pracowników (86%).

Wszyscy przedsiębiorcy dostrzegają znaczący wpływ oświetlenia na wizerunek firmy. 56% z nich wskazało oświetlenie umiarkowane, niewiele mniej, bo 44% – na bardzo jasne. Podczas przeprowadzonych badań zaobserwowano, że w 72% przypadków oświetlenie pomieszczeń biurowych było odpowiednio dobrane do wystroju wnętrza i nie budziło zastrzeżeń. Wśród badanej grupy 28% osób twierdzi także, że pracuje w półmroku lub przy bardzo rażącym świetle, co wpływa zdecydowanie na jakość pracy i dodatkowo tworzy niezbyt przychylną atmosferę mogącą mieć wpływ na obsługę klientów.

W kategorii rodzaju umeblowania bezkonkurencyjnie wygrała nowoczesność (54%), którą najczęściej wybieraliby przedsiębiorcy funkcjonujący w biurach o powierzchni większej niż 31 m^2. Meble stylowe wybrało tylko 10% badanych, pozostała grupa (36%) nie mogła się zdecydować, w jakim stylu powinno być urządzone biuro. Niewiele jest także przedsiębiorstw urządzonych bardzo ekskluzywnie i profesjonalnie.

Każde biuro wymaga odpowiedniej reklamy, takiej, która pozwoliłaby na jego bezproblemową lokalizację. Potwierdza to 64% respondentów, którzy wybrali zarówno oznakowanie równoległe, jak i prostopadłe. Nie wszyscy uznali, że jest to konieczne. 26% badanych zamieściłoby tylko jedno z nich (rys. 1). Nadmienić należy, że w tej grupie dominowały przedsiębiorstwa o znanych markach na rynku turystycznym (Almatur, Alfa Star, itp.).



Rys. 1. Zewnętrzne oznakowanie firmy w opinii badanych

Źródło: badania własne.

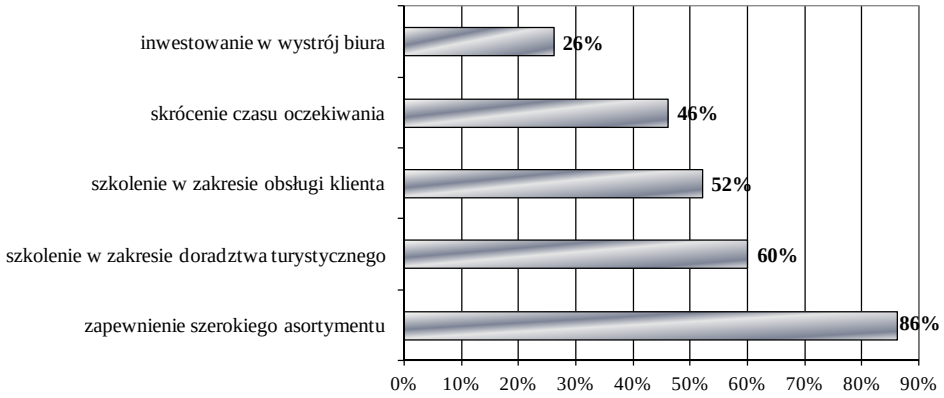
W rzeczywistości ocena oznakowania badanych przedsiębiorstw nie jest najlepsza. W 38 przypadkach zamieszczony był jedynie szyld na budynku (najczęściej nad wejściem). 24% badanych posiadało reklamę prostopadłą ustawioną na chodniku przed biurem, widoczną dla przechodniów z daleka. Wyjątkiem są przedsiębiorstwa umiejscowione w galeriach handlowych, posiadające jedno podświetlane oznakowanie usytuowane nad wejściem.

Zachęcając klienta do wejścia do środka należy zapewnić mu dostęp do folderów reklamowych oraz rozplanować ich rozłożenie. W 76% przypadków respondenci uważają, że ich liczba powinna być umiarkowana. Dla 16% badanych (w większości z bardzo małych biur) powinno być ich jak najwięcej.

Obsługa klienta zwykle odbywa się bez zbędnego oczekiwania. Niemniej jednak 46% respondentów zaznaczyło, że poczekalnia w biurze jest miejscem bezwzględnie pożądanym. Niewiele mniej osób (42%) uznało istnienie miejsca oczekiwania klientów na obsługę za obojętne. Zwrócić uwagę należy na fakt, że 86% badanych utworzyłyby umiarkowaną liczbę miejsc obsługi, co może skutkować opóźnieniem w załatwianiu interesantów, szczególnie w okresie sezonu turystycznego.

W obecnych czasach firma bez własnej witryny internetowej ma ograniczone szanse na osiągnięcie sukcesu rynkowego z czego doskonale zdaje sobie sprawę 78% ankietowanych. W ich ocenie jest ona koniecznością. Z drugiej jednak strony 22% respondentów uważa, że nie ma ona większego znaczenia i jej wpływ na liczbę sprzedawanych produktów i promocję jest znikomy. Pomimo to wszystkie badane firmy posiadały stronę www, przejrzystą i łatwo dostępną, na której można uzyskać informacje na temat biura, prowadzonej aktualnie promocji, a także szczegółowych danych dotyczących wszystkich ofert.

Wymienione wyżej elementy pozwalają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku, jednak wśród działań wpływających na jej poziom najczęściej wybierano zapewnienie klientowi szerokiego asortymentu produktów/ofert (86%). Na kolejnym miejscu wskazywano szkolenia personelu w zakresie doradztwa turystycznego (60%) oraz obsługi klienta (52%). Tylko 26% respondentów inwestowałoby w wystrój biura (rys. 2). Większe przedsiębiorstwa dla umocnienia swojej pozycji wykorzystują wszystkie cztery wymienione czynniki. Skrócenie czasu oczekiwania na obsługę (46%) wskazywały firmy zatrudniające więcej niż trzech pracowników. Wydaje się więc, że siłą napędową każdej firmy jest odpowiednio przeszkolony personel.



Respondent mógł wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Rys. 2. Działania podejmowane w celu wyróżnienia się spośród konkurencji według wielkości przedsiębiorstwa

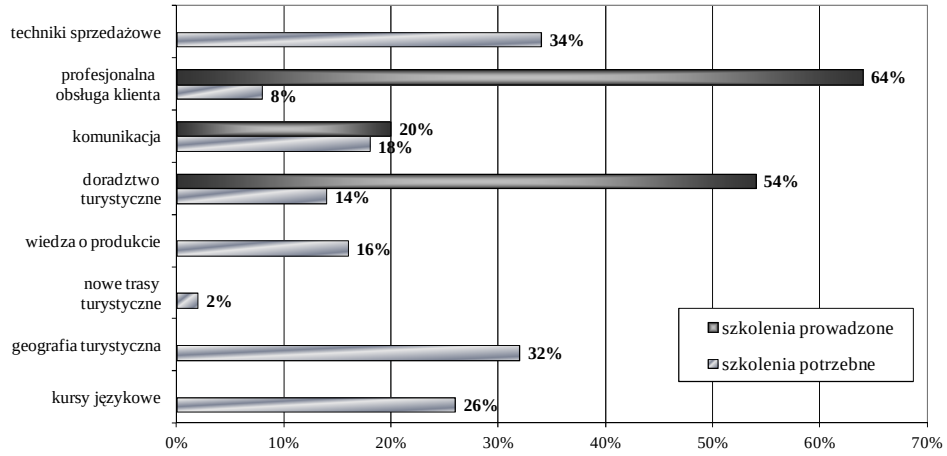
Źródło: badania własne.

Rodzaje szkoleń, w których najczęściej uczestniczą pracownicy dotyczą metod profesjonalnej obsługi klienta (64%), a także doradztwa turystycznego (54%). Mniejszym zainteresowaniem cieszą się szkolenia z komunikacji (20%) oraz kultury obsługi klienta (26%). Istnieją jednak biura, w których nie prowadzi się żadnych tego typu przedsięwzięć (6%). W kategorii „inne", wybranej przez 8% respondentów, wyróżniono: wyjazdy study tour oraz specjalistyczne systemy rezerwacji. Wskazywano także szkolenia, które są potrzebne pracownikom biur. Do najbardziej niezbędnych zaliczono techniki sprzedażowe (34%) oraz elementy geografii turystycznej (32%). Kursy językowe zaproponowało 26% ankietowanych. Jak wynika z rysunku 3 rozbieżność szkoleń, z których przedsiębiorcy korzystają w stosunku do tych, które należałoby przeprowadzić jest znacząca.

Dla wielu badanych podstawowym źródłem wiedzy dotyczącej produktów są szkolenia, sympozja, targi i konferencje (40%), które wybierają w większości przedsiębiorstwa większe, oraz spotkania z przedstawicielami firm (28%). Znacznie gorzej w tym zestawieniu wypada korzystanie z czasopism specjalistycznych, np. „Rynek Turystyczny", „Voyage", „Podróże", „Wiadomości Turystyczne", „Baltic Panorama" (20%) oraz ulotek, folderów (14%).

Narzędziem promocji handlowej najczęściej kierowanym do biur turystycznych i wykorzystywanym przez przedstawicieli innych touroperatorów są szkolenia (40%) oraz wyjazdy integracyjne (32%). 34% z tej grupy badanych to przedsiębiorstwa posiadające w swojej ofercie dużą liczbę produktów różnych

organizatorów i to właśnie one mogą liczyć na otrzymywanie gadżetów reklamowych.



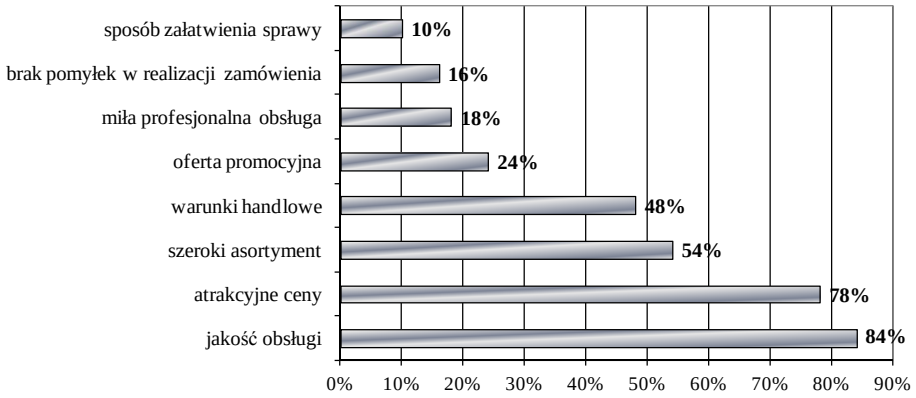
Respondent mógł wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Rys. 3. Zestawienie ilościowe szkoleń prowadzonych w przedsiębiorstwach turystycznych w porównaniu do szkoleń potrzebnych

Źródło: badania własne.

Liczba touroperatorów zaangażowanych w proces powstawania oferty w lubelskich biurach jest imponująca. Z więcej niż 50 touroperatorami współpracuje 68% z nich. Ich przedstawiciele odwiedzają swoich kontrahentów rzadziej niż raz w tygodniu (76%), tylko w nielicznych przypadkach zdarza się to częściej (6%). Przedsiębiorcy turystyczni oceniają swoją współpracę z touroperatorami jako dobrą (66%), a nawet bardzo dobrą (14%). Istnieje jednak grupa, która nie jest z niej zadowolona (20%), uzasadniając swoją ocenę tym, że niektórzy kontrahenci nie wywiązują się terminowo ze wzajemnych umów. Czasami dochodzi do sytuacji, w której jakość współpracy zależy od liczby sprzedanych produktów danego touroperatora. Im lepsze wyniki, tym lepsza dbałość o wspólne relacje.

Dokonując wyboru konkretnych touroperatorów badani kierują się jakością obsługi (84%) oraz atrakcyjnością ceny (78%) – rysunek 4. Kolejnym ważnym kryterium dla firm jest szeroki asortyment (54%), a także korzystne warunki handlowe, np. negocjowane terminy płatności, rabaty, bonusy (48%) i oferta promocyjna (24%). Dla 46% lubelskich biur potencjalny kontrahent musi spełnić wszystkie powyższe kryteria. Respondenci zwracają małą uwagę na ewentualne pomyłki podczas realizacji zamówień (16%), a dodatkowo nie mają problemów z załatwieniem ewentualnej reklamacji (10%).

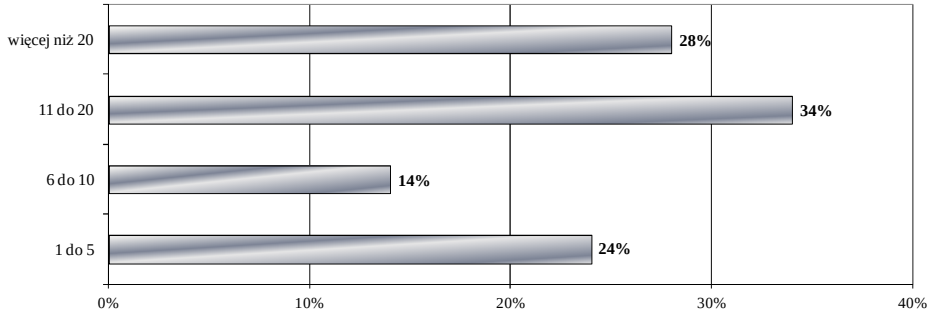


Respondent mógł wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Rys. 4. Kryteria współpracy z innymi producentami

Źródło: badania własne.

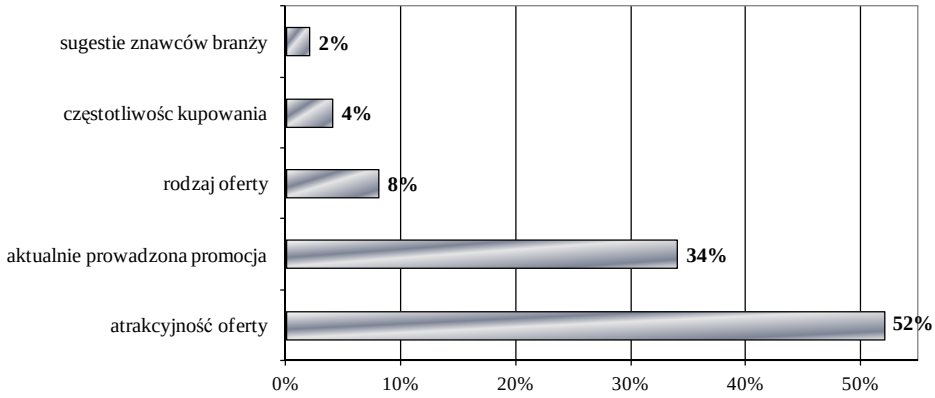
Spośród całej gamy produktów, jakie oferują touroperatorzy większość przedsiębiorstw turystycznych reklamuje jednocześnie 11–20 ofert (34%). 28% badanych wybiera więcej niż 20 produktów. Niewiele mniejszy odsetek respondentów (24%) decyduje się na maksymalnie 5 produktów do reklamy jednoczesnej, pomimo że w pakiecie sprzedażowym mają znacznie większy asortyment (rys. 5).



Rys. 5. Liczba ofert reklamowanych jednocześnie w firmie

Źródło: badania własne.

Wśród argumentów wpływających na rozmieszczenie propozycji ofert turystycznych w pomieszczeniu firmy, badani bezwzględnie zdecydowali, że w ich ocenie kluczowym czynnikiem jest atrakcyjność oferty (52%) oraz aktualnie prowadzona intensywna promocja (34%). Z obserwacji wynika, że to właśnie atrakcyjność ofert wpływa przede wszystkim na ich umiejscowienie (rys. 6).



Rys. 6. Czynniki warunkujące rozmieszczenie ofert w siedzibie firmy

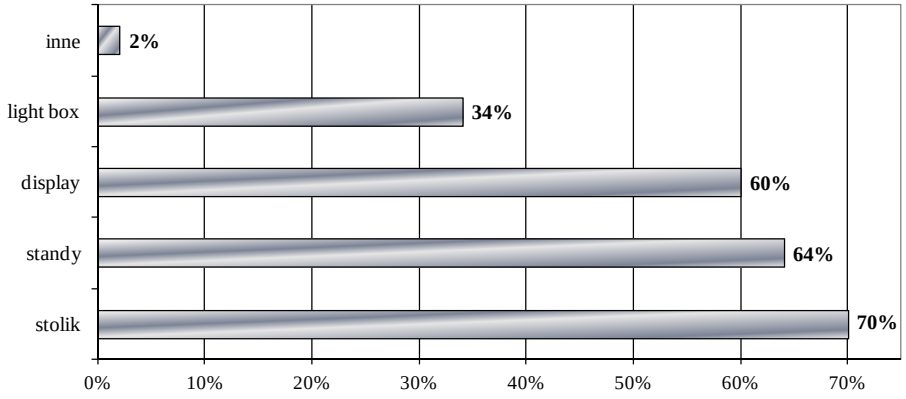
Źródło: badania własne.

Pytając o formy promocji stosowane w biurze 78% respondentów wskazało na reklamę. Na drugim miejscu uplasowała się sprzedaż osobista (60%) i promocja sprzedaży (48%). Wymienione wyżej czynniki mają zdecydowany wpływ na liczbę sprzedawanych ofert. Jedynie większe przedsiębiorstwa, które prowadzą intensywną sprzedaż oraz zapewniają dużą liczbę ofert są tego świadome. Niewiele firm korzysta z marketingu bezpośredniego (30%), jak również ze sponsoringu (18%) czy PR (18%). Spośród całej grupy badanych tylko 13 firm stosuje więcej niż trzy formy promocji i są to zwykle przedsiębiorstwa większe.

Wśród działań promocyjnych, które firmy realizują w praktyce najbardziej popularną jest dostęp do folderów, ulotek i katalogów (70%), standy (plakaty) (64%) oraz display (60%) (rys. 7). Jedynie 34% eksponuje swój produkt poprzez reklamy podświetlane (light box). Z danych wynika, że przedsiębiorstwa ograniczają się tylko do podstawowych form promocji, co wiąże się raczej z niskim zainteresowaniem ofertą. Należy jednak zwrócić uwagę, że w większości przedsiębiorstw posiadających miejsca przeznaczone na katalogi i foldery są one tak rozmieszczone, aby były łatwo dostępne dla klienta.

Z przedstawionych danych można wywnioskować, że firmy ograniczają się jedynie do podstawowych narzędzi reklamy, biorąc pod uwagę fakt, iż 42% respondentów twierdzi, że ma ona wpływ na zakup ofert przez klientów. Skuteczność przedsięwzięć reklamowych wywołuje odmienne zdania wśród badanej grupy. Porównywalnie tyle samo osób wskazało, że zdecydowanie ma ona znaczenie (20%), jak również, że tak naprawdę trudno to określić (22%). Pomimo różnych poglądów na reklamę – 52% ankietowanych osób podkreśliła, że

poziom wzrostu sprzedaży po wyemitowaniu reklamy w środkach masowego przekazu jest umiarkowany, a 28% uznało go za znaczny.



Respondent mógł wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Rys. 7. Działania promocyjne stosowane przez badane firmy

Źródło: badania własne.

Podsumowanie

Współczesny marketing oparty jest na bardzo wielu działaniach związanych nie tylko z wykorzystaniem znaczącej liczby narzędzi, które pozwalają na prezentację firmy na zewnątrz, ale także z jej funkcjonowaniem od środka – wraz badaniami marketingowymi, procesami tworzenia produktu zgodnego z oczekiwaniami odbiorców, szkolenia personelu (szczególnie pierwszej linii), struktury wewnętrznej czy wreszcie wyglądu wnętrza przedsiębiorstwa. Wszystkie wymienione elementy mogą znacząco wpłynąć na podejmowane decyzje zakupowe i w konsekwencji powodować zwiększenie przychodów firm turystycznych.

Dokonując podsumowania całości opracowania można pokusić się o wysunięcie kilku konkluzji końcowych:

1. Aby przyciągnąć znacznie większą liczbę osób zainteresowanych ofertą właściciele badanych przedsiębiorstw muszą poczynić odpowiednie, racjonalne i poparte badaniami marketingowymi kroki w zakresie szeroko rozumianej promocji. Wydaje się, że celowym będzie zwiększenie nakładów finansowych na poszczególne narzędzia marketingowe, ze szczególnym uwzględnieniem działalności reklamowej.
2. Bezwzględnie konieczne jest wprowadzenie i odpowiednie skalkulowanie programów lojalnościowych dla stałych klientów. Docenienie stałego odbiorcy, który dokona powtórnej konsumpcji jest zwykle znacznie tańsze

niż zdobywanie nowych klientów.

3. Przedstawiciele badanych przedsiębiorstw powinni znacząco zwiększyć wykorzystanie dostępnych źródeł informacji o rynku turystycznym, dbając jednocześnie o system szkoleń dla personelu odpowiadających rzeczywistym potrzebom.
4. Dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej należy koniecznie wyjść naprzeciw oczekiwaniom konsumentów. Wśród ogromnej liczby ofert typu last minute należy zaproponować taki produkt, którego elementy składowe stanowiłby rynkową nowość, niekoniecznie za niską cenę.

Zastosowanie tych propozycji w praktyce działalności lubelskich przedsiębiorstw turystycznych powinno złagodzić nieco zjawisko sezonowości w ruchu turystycznym i przynieść oczekiwane wyniki finansowe.

SELECTED ASPECTS OF MARKETING IN THE ACTIVITIES OF LUBLIN TRAVEL AGENCIES

Summary

The objective of this study has been the analysis of marketing actions taken by Lublin travel agencies, paying special attention to applying marketing tools used for increasing the products sales volume and thereby strengthening their market position among the competition. The analyses of marketing activities concerned, among other things, the location of offices, their décor, promotional tools used, staff trainings as well as cooperation with tour operators. Even though each of the above-mentioned elements seems to be significant and a policy carried out in a well-thought-out and methodical way may produce the expected financial results and enfeeble the seasonal character of the tourist movement, Lublin entrepreneurs not always take advantage of well-tried tools in practice. This is especially noticeable in the lack of appropriate staff trainings, marking of travel agencies as well as the choice of office spaces and their décor.

Keywords: marketing, travel agencies, Lublin

Translated by Grzegorz Godlewski

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

MIROSŁAWA PLUTA-OLEARNIK[1]
Wrocław University of Economics

INTERNATIONAL ORIENTATION AND STRATEGIES OF SERVICE COMPANIES IN FOREIGN MARKETS

Summary

The author elaborates on specification of international services turnover and on challenges for service companies whose ambition is entering foreign markets. The writer shows also motives of internationalization of service enterprises, on the basis of literature sources, variants of marketing orientations and marketing strategies in a foreign market corresponding to them. Moreover, main forms of Polish service companies' presence in an international market have been described.

Keywords: services, service companies, foreign markets, marketing orientations, service marketing strategies

Introduction

The subject of this article refers to a more and more visible presence of service companies in foreign markets. This phenomenon is connected with a choice of an international orientation concerning their operation, and also a marketing strategy accepted within its range. Literature of this subject includes, first of all, knowledge useful for manufacturers operating in an international sphere, relatively little is mentioned about specification of services in trade exchange and about service enterprises activity in an international market. In order to fill this gap, the most important theoretical achievements, within the scope of an orientation and marketing strategies of services in foreign markets, have been analyzed and specific areas of their application have been indicated.

[1] pluta@olearnik.pl.

The source of information is national and foreign literature and also research results done by the author in this hardly recognizable area.[2]

Services in international turnover

As for research on services turnover from an international perspective, it turns out that it has been underestimated for many years. Researchers took interest in international exchange of services and attempts of its aggregation are dated to the second part of the 80s in the 20th century. Among authors who have drawn up proposals of services specification exchanged internationally are: A. Koekkoeka (1987), G.P. Sampson and R.H. Snape (1985), F. Breuss (1990) as well as T. Clark, D. Rajaratnaman and T. Smith (1996). Proposed criteria of services division in international turnover and practical examples are specified in the table 2.5.

Table 1

Classification of services from an international perspective

Criteria of service division	Types of services and practical examples
Possibility of distinguishing services according to international statistics (A. Koekkoeka – 1987)	– independent services (e.g. transport, international tourism, port, postal), – dependent services (services as a part of international contracts).
Place of providing services (G.P. Sampson and R.H. Snape – 1985)	– independent services, without migration: service providers, service recipients and production factors (e.g. services for households), – services requiring migration of production factors (e.g. insurance services), – services requiring migration of a service recipient to a service provider (e.g. construction, healthcare), – services requiring migration of production factors and a service recipient (tourist, gastronomic for foreign tourists).
Complementarity degree in relation to trade and to directions of production factors flow (F. Breuss – 1990)	– services being a direct subject of international turnover and complementary in relation to trade, so called intrinsic, e.g. transport, insurance and reinsurance, – services provided at international flows of service providers and complementary in relation to trade, oriented at demand (e.g. telecommunication, banking), – services provided at international flows of service recipients and complementary in relation to trade, determined by supply (e.g. tourist, healthcare, outside a country), – services provided at international flows of service providers and service recipients, so called unrelated in space (e.g. charter flights, musical concerts).

[2] In the article the writer has used her own research published in: M. Pluta-Olearnik, *Marketing przedsiębiorstw usługowych w procesie internacjonalizacji*, PWE, Warszawa 2013.

Depending on who or what crosses a border (T. Clark, D. Rajaratnaman, T. Smith – 1996)	– contact services (*contact based*), provided at international flows of people , e.g. consulting, archeological, managerial, – services provided by means of electromagnetic signals (vehicle-based) – e.g. musical, film, – services provided at international flows of assets (asset based) – e.g. direct investments of banks, hotels, – services provided at international flows of objects (object based) –e.g. computer software, appliances repair abroad.

Source: the study with a use of: J. Misala, *Międzynarodowa wymiana usług w świetle teorii*, in: *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers*, ed. A. Szymaniak, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, in cooperation with Deloitte, Warszawa 2008, p. 16; T. Clark, D. Rajaratnaman, T. Smith, *Toward a theory of international services*, „Journal of International Marketing" 1996, Vol. 4, No. 2, p. 9–28.

A breakthrough for international services trade turned out to be long – time negotiations resulted in establishing GATS (General Agreement on Trade in Services) in 1994, regulating services turnover (the agreement has been created within WTO – World Trade Organization). In the accepted classification, four typical types of services supply have been distinguished, using the criterion of mutual location and relations between a service provider and a service recipient:

a) cross border services supply (cross border supply) – takes place when a service provider and a service recipient reside in different countries, and a distance to provide a service is irrelevant (e.g. a service can cross a border by means of the Internet or a phone),
b) services consumption abroad (consumption abroad) – means that consumers have guaranteed possibilities of purchasing and/or consuming services outside their own country,
c) commercial presence of a service company on a territory of a country where a service is to be supplied (commercial presence) – means a possibility of services performance outside a country by establishing and/or expanding foreign subsidiaries or a representative of own service company,
d) movement of natural persons in order to supply a service (presence of natural persons) – it is a possibility of periodic migration of people (workers, self-employed people) abroad to provide services there.

The purpose of GATS agreement was to establish clear rules in international trade of services, that can lead to an increase in international exchange of services, equal treatment of all participants of trade, a provision of a better access to markets for trade partners by successive liberalization of service turnover. The subject of GATS legal system are services called commercial.

One of the most important European legal acts within a scope of service supply is the Services Directive.[3] It applies to services supplied by service providers established in a Member State. In accordance with the Directive, a service provider is any natural person who is a national of a Member State or any legal person engaged in service activity in one of 27 countries in the EU, using the freedom of establishment or the free movement of services.

The Service Directive defines a notion of services very widely, including activity connected with most regulated jobs, craftsmen services, services for companies, commercial activity, tourist services, entertainment services, construction services, services of installation and maintenance equipment, IT services, hotel and catering services, training and education services, lease and rent services, services concerning real estate.

Current tendencies of internationalization of services trade are influenced by two important mega-factors: IT technologies development, information and telecommunications technology (ICT) and an increase in importance of services connected with business servicing of enterprises in foreign markets.

Internationalization motives of service enterprises

The overriding motive of companies' internationalization is searching for sources of profit growth by management, and so called groups of reactive and proactive motives show companies activity, striving to achieve their goals. Reactive motives of internationalization indicate more a strategy of following clients in international markets, whereas proactive motives refer to searching new markets of operating abroad. In the latter case, management of a company has a vital role, initiates company markets development and implements such strategy actively, e.g. commits itself to meetings with clients and partners, supports commercial visits of its representatives abroad. An important proactive element is the fact that a company has competitive competences, attracting foreign clients (including specific knowledge and personnel qualifications), and also technological advantage over foreign competitors.

On the other hand, reactive motives of a company internationalization, resulting from following a client, are a popular strategy of companies serving big international corporations (e.g. within the scope of financial or IT services). Service enterprises establish subsidiaries or departments in countries where

[3] *Directive 2006/123/EC of The European Parliament and of The Council of 12 December 2006 on services in the internal market*, in: *Świadczenie usług w Unii Europejskiej*, PARP, Warszawa 2010.

their clients operate. In Poland, in accordance with this rule, foreign banks have opened their branches (e.g. Toyota Bank) as well as lorries servicing companies (e.g. Volvo). Reactive internationalization can be, for instance competitors' presence in international markets and a saturated internal market, hindering business development, or a little psychological distance of a target market, encouraging to offer services, similar to these in a domestic market. Unused company capacity in a domestic market may induce to search for new foreign markets, geographically closer, especially those neighboring.

From a synthetic perspective of the author G.S. Yip, a company inclination towards internationalization and globalization depends on a combination of the following factors:[4]

a) market (including appearance of global clients, or consumers styles becoming alike),
b) costly (including a scale of benefits, recent advances in technology),
c) competitive (increase in a level of world trade turnover, global and strategic alliances),
d) governmental (including cutting tariffs, privatization),
e) additional (e.g. revolutionary information and communication solutions).

Another example describing internationalization motives of service companies is a proposal made by H. Kasper, P. Helsdingen, M. Gabbott, who have distinguished the following groups of motives[5]:

a) company management ambitions and its support for internationalization,
b) knowledge and skills acquired in a company,
c) domestic market limitations,
d) market opportunities,
e) finance, risk, costs and benefits.

The authors mentioned above, draw attention to the reasons which in service companies' activity are very often proposed. Ambitions of management in such companies are among the most important motives of internationalization. Personal commitment, knowledge of foreign cultures and resourceful management operations, including new technologies and innovative ideas, support a process of their internationalization.

[4] G.S. Yip, *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004, p. 43–45.
[5] H. Kasper, P. Helsdingen, M. Gabbott, *Services marketing management. A strategic perspective*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England 2006, p. 279–281.

Another factor can be distinguished knowledge and skills acquired in a company related to, for instance, management procedures, service quality, marketing activity orientation, database storage which may be used in a foreign market as an element of competitive advantage.

Next essential motive of internationalization are fears, risks to domestic market. Decrease in demand, saturation in a service market and strong competition force companies to search alternative methods of development. These can be known (described by Ansoff) strategies of action in a domestic market (e.g. new product development, product diversification), or decisions taken to expand operations in foreign markets.

Market opportunities are situations when service companies follow their customers and go into orbit of international activities (it is already mentioned reactive motive), or use local authorities' orders, customers or other companies.

The last group of motives links with finance, risk, costs and anticipated profit. In service activity, we deal with a long payback period and therefore more risk. Exchange rate fluctuations are also impediments, because their prices are relatively not much flexible. Investing in a foreign market, companies hire external workers who need to be trained and to adapt to work in new cultural conditions.

In a microeconomic scale, the homogeneous and specified theory of service enterprises internationalization does not exist. Therefore, it is important to refer to literature models and search for examples of service companies entering foreign markets. We need to remember that a company decision about entering foreign markets results from an interaction of several elaborated earlier groups of motives, which in practice are mutually related and dependent.

International orientation in a strategy of service companies

In literature, it is emphasized that company marketing strategies in foreign markets are influenced by an accepted orientation of action in foreign markets. In table 2, most important features of service enterprises marketing have been described in relation to a specific marketing orientation of a company.

Table 2

Characteristics of services in companies strategy and an international orientation of a service company

Type of strategy of services marketing	Characteristics of marketing strategies in a service company
Ethnocentric orientation	
Strategy of domestic market (national)	– a foreign market is treated as a secondary in relation to a domestic market, – internationalization is possible by delegating a service provider abroad (engineering services, transportation, medical), or provide services online (intermediary services, advertising, information technology), – marketing mix programs, procedures similar to these in a domestic market. – service recipients' needs considered as similar to a domestic market (although some sociocultural difference may occur), – adjusting a service by a provider in an indispensable range to a service recipient, minimization of a service adaptation, – standardized online services (e.g. business, such as data processing).
Polycentric orientation	
Strategy of multinational marketing	– availability of services in place where demand is (a host market), – each foreign market treated independently as specific, – service recipients' needs and demands considered differently in foreign markets, – marketing mix programs individualization , procedures adaptation, – adaptation of an offer concerning services, a brand, communication, forms of customer service to a host market needs.
Regiocentric orientation	
Strategy of intraregional marketing	– a region treated as relatively homogeneous (e.g. EU countries), – similarity of consumers' attitudes and behavior in a region, – marketing mix programs standardization is predominant, standardization of procedures (banking, legal and advertising services), – adjustment of services forced by legal regulations, barriers in a foreign market.
Strategy of interregional marketing	– particular regions (e.g. in Europe) treated as heterogenic regions, – differentiation of an attitude and behavior of service recipients – individualization of marketing mix and procedures (tourist, gastronomy and medical services) – employment of local personnel (managers, service contractors).
Geocentric orientation	
Strategy of global marketing	– a global market treated as a potential market for operations, – a highly integrated marketing strategy (decisions are taken in company headquarters in a country of origin), – standardization of marketing mix program and procedures is predominant (chains of cafes, fast food restaurants, telecommunication services, business services based on ICT technology: information, accounting, financial).

Transregional orientation	
Strategy of transregional marketing	– noticing submarkets and recipients' segments of a transregional character, – marketing mix programs and procedures taking into account (in a controlled range) submarkets specification, – selective standardization of marketing mix – individualization is possible in some range (business services e.g. auditing, management and specialist services, e.g. architectural, medical).

Source: elaborated on: E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009, p. 27–29; P. Pietrasieński, *Międzynarodowe strategie marketingowe*, PWE, 2005, p. 61–63; P.R. Cateora, J.L. Graham, *International Marketing*, McGraw Hill-Irwin, New York 2007, p. 355–360.

In relation to services – by comparison with material goods – their globalization potential assessment is more complicated. Numerous, foreign services posts using an identical logo of a brand, are not an indicator of a transnational or global strategy. In practice, service companies use strategies of multinational marketing more often, which results from conditioning of services globalization potential, especially an object of their effect, according to which appear:

a) contact services, whose object are people – physical presence of a service provider in a foreign market is required, taking into account possible forms of such presence,
b) services whose object are material items, owned by service recipients – some of these services are connected with physical location of a service provider, but some of them can be supplied remotely,
c) services based on information, affecting human mental powers or non-material resources of recipients – having the greatest globalization potential, because thanks to ICT technology development, they can be provided over a distance.

Some factors concerning demand, costs, technology, law and competition decide about globalization potential of a particular services group (and service sectors typical for it)[6]. Currently, especially technological factors decide about globalization of numerous service sectors. It is becoming possible due to decomposition of a chain of added value, and to development of offshore services. Transnational corporations, offering mainly business services, have significant contribution to this process.

[6] Ch. Lovelock, G.S. Yip, *Developing Global Strategies for Service Business*, „California Management Review" 1996, Vol. 38, No. 2.

Selection of a foreign target market of services

In a process of a selection of a foreign target market for a service company, we can distinguish four stages:

a) identification of strategic targets for a service company,
b) marketing analysis of a foreign target market,
c) analysis of infrastructure resources,
d) type of interaction between a service provider and a recipient in a foreign market.

Table 3 contains model questions accompanied decisions of company management on selecting a foreign services market.

Table 3

Basic information concerning a selection of a strategy in a foreign market

Selection criteria of a market entry	Model information useful for making a decision
Identification of strategic targets of a service company	1. What benefits can a company offer its potential clients in a fore-ign market? 2. How will it affect company goals? 3. What is a level of services quality in this market? 4. What level of offered services clients expect? 5. What action would a company have to take to achieve a quality level of services required by foreign customers?
Marketing analysis of a foreign target market	1. What is potential of a host market? 2. What is a level of competition and market division? 3. What is a current level of prices and profit and is growth possible? 4. What is a level of psychological distance from a foreign market perspective (cultural, economic and psychological distance)?
Analysis of an infrastructure level and of market entry conditions	1. What is a level of material infrastructure, economic and technological supply in a foreign market of services (advanced or backward)? 2. What are legally binding tariffs and regulations of a host market? To what extent are they binding on companies entering a market? 3. What is a risk level (economic and political)?
A type of interactions between a service provider and a service recipient in a foreign market	1. Can a service provider, operating in a domestic market of services, be also present (physically) in a foreign market? 2. In what way and to what extent offered services may be adjusted to foreign market expectations? 3. Is it possible to have long-term business relationships in a foreign market?

Source: in the study the following positions have been used: H. Kasper, P. Helsdingen, M. Gabbott, *Services marketing management. A strategic perspective*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England 2006, p. 290.

As a result of strategic analyses, connected with company entering and operating in a foreign market, it is a decision concerning a selection of a develop-

ment strategy and an accompanied organizational and legal form. Results of conducted empirical research indicate that the most often selected forms of service activity in a foreign market, mainly because of its characteristics, are so called contract forms including: licensing, franchising and methods based on cooperation, such as joint venture and strategic alliances. All these mentioned forms of activity in foreign markets are elaborated below.

Table 4

The most frequent forms of service enterprise activity – international market

Services in a foreign market	Characteristic of a solution and its effects	Possible strategies of development (matrix service-market)
Licensing	It is a contract transaction. A company giving a license (a license giver) offers specified, within the provisions of an agreement, resources to a foreign subject (a license recipient). These resources may contain: trademarks, technology, patents. It is capital-free form, which lets penetrate foreign markets easily. Sometimes it is an only way of entering a foreign market. There is higher risk to a license recipient. License fees are a source of a profit.	– market expansion. – a new service (in a host market). – diversification of markets (entering foreign markets).
Franchising	An agreement in which a company – franchisor gives a franchisee specified entitlements to do businesses in compliance with its concept including: a brand, a trademark, technological know-how, methods of running a business, commercial and technical support. It is a low capital form of entering and operating in a foreign market, relying on good knowledge of a market by a franchisee. This party pays a portion of its profits to a franchisor.	– market expansion – a new service (in a host market). – diversification of markets (entering foreign markets).
Joint venture	A joint venture agreement means that a company entering a foreign market invests its capital and material resources, sharing them with a local partner. Advantages of this business activity are, among others, reduction of the risk exposure to all parties involved, control over company activity in a host market, using experience, resources and business relationships of a local partner.	– market expansion. – a new service (in a host market). – diversification of markets (entering foreign markets).
Strategic alliances	An arrangement between two or more companies in order to achieve a common, strategic goal, e.g. enhancing a position of participant in a global market. The advantages are: sharing costs of new products and technologies development, joining costs of key marketing resources (trademarks, trade channels). Risk is divided between partners of an arrangement, profits are shared. The arrangement does not have a permanent character (it is possible to terminate an alliance).	– a new service (innovation) – market expansion (in a world/ global market)

Source: elaborated on: P. Pietrasiński, *Międzynarodowe strategie…*, p. 35–40; E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy…*, p. 117–129; J. Rymarczyk, *Biznes międzynarodowy*, PWE, 2012, p. 288–293, 296–302.

An internationalization form of a company indicates connections with a transferability degree of resources. Depending on what sources of a possible competitive advantage are in a foreign market, concrete solutions are chosen. If a concept of service activity transferability is taken into account, forms of licensing and franchising are selected. However, better control over investments have companies operating directly in foreign markets (subsidiaries, acquisitions), or companies opting for joint venture and for strategic alliances.

Conclusion

The role of services in an economy is often undervalued and has difficulty being analyzed from aspects of economic statistics and of economic awareness of some politicians. Services have been underestimated in an international context for many years. Taking interest in problems of trade services appeared not a long time ago, in the 80s in the 20th century, and international trade meant, until these times, mainly trade of material goods. Research development on internationalization motives of service enterprises and their marketing strategies in an international market of services, is a promising and future area of research, considering dynamics of services development in the European and global economy in the 21 century.

ORIENTACJA MIĘDZYNARODOWA I STRATEGIE PRZEDSIĘBIORSTW USŁUGOWYCH NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH

Streszczenie

Autorka omawia specyfikę międzynarodowego obrotu usługami oraz wyzwania płynące dla przedsiębiorstw usługowych mających ambicje wejścia na rynki zagraniczne. W oparciu o źródła literaturowe wskazuje motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw usługowych, warianty orientacji marketingowych oraz odpowiadające im strategie marketingu na rynku zagranicznym usług. Ponadto omówiono główne formy obecności polskich przedsiębiorstw usługowych na rynku międzynarodowym.

Słowa kluczowe: usługi, rynki zagraniczne, orientacje marketingowe, strategie marketingowe

Tłumaczenie: Mirosława Pluta-Olearnik, Małgorzata Bujwid

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

ANETTA PUKAS[1]
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WYKORZYSTANIE MARKETINGU SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNEGO W SFERZE USŁUG

Streszczenie

W obecnych czasach globalnego rynku przedsiębiorcy powinni mieć świadomość, że nie funkcjonują w próżni, ale w ekonomicznych oraz społecznych relacjach z otoczeniem: konsumentami, dostawcami, udziałowcami, pracownikami i lokalnymi społecznościami. Działania rynkowe przedsiębiorstw planowane i realizowane przez funkcję marketingową muszą więc adoptować koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Rola społecznej i prośrodowiskowej aktywności w działaniach marketingowych jest dziś niezaprzeczalna. Światowe badania pokazują, że większość przedsiębiorstw traktuje już działania ekomarketingu jako aktywność kreującą specyficzną wartość w długim okresie. Ta aktywność powinna być także podejmowana w działaniach przedsiębiorstw usługowych. Celem artykułu jest identyfikacja poziomu wykorzystania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w działalności przedsiębiorstw usługowych.

Słowa kluczowe: globalizacja, społeczna odpowiedzialność biznesu, ekomarketing, środowisko

Trendy społeczne w marketingu – źródła, idea i zadania

Współczesny globalny rynek staje się areną działań biznesowych uwzględniających przeobrażenia nie tylko ekonomiczne, ale również społeczne i środowiskowe. Wydaje się, że podstawowym celem działań organizacji komercyjnych jest wciąż maksymalizacja zysku, jednak aby to osiągnąć coraz częściej przedsiębiorcy muszą uwzględniać w swoich strategiach długookresowe, społeczne relacje z otoczeniem czyli klientami, dostawcami, wszelkimi interesariuszami – akcjonariuszami, pracownikami, społecznościami lokalnymi, oraz wpływ jaki wywierają na środowisko naturalne. Obecne, ale i przyszłe działania

[1] anetta.pukas@ue.wroc.pl.

rynkowe przedsiębiorstw, planowane i realizowane przez funkcję marketingową organizacji, muszą uwzględniać koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (CSR – *Corporate Social Responsibility*) nie jest kategorią nową. Jednym z pierwszych autorów, który wypowiadał się na ten temat, nie nazywając tego zjawiska jeszcze w ten sposób, był Howard Bowen. Jako jeden z prekursorów już w latach 50. XX wieku dał nowoczesne spojrzenie na społeczną odpowiedzialność biznesu. Wyjaśniał, że aktywność biznesowa dotyka zwykłych ludzi, społeczeństwa i dlatego biznes powinien prowadzić takie działania, które będą spójne z celami i wartościami społecznymi[2]. Na szerokie rozumienie CSR wskazali twórcy idei Global Compact. Global Compact to inicjatywa Sekretarza Generalnego Organizacji Narodów Zjednoczonych, Kofi Annana, przedstawiona w czasie Światowego Forum Ekonomicznego w Davos w 1999 roku, adresowana do przedsiębiorców i przedstawicieli świata biznesu na całym świecie, która stanowi wezwanie, aby w ramach prowadzonej działalności gospodarczej kierować się określonymi zasadami z zakresu: praw człowieka, standardów pracy, ochrony środowiska naturalnego, przeciwdziałania korupcji. Idea Global Compact opiera się na założeniu, że przez stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności środowiska biznesowe mogą w znaczącym stopniu uczestniczyć w rozwiązywaniu istotnych problemów gospodarczych współczesnego świata, minimalizować ujemne skutki procesów globalizacji i przyczyniać się do zrównoważonego wzrostu światowej gospodarki[3].

We współczesnej literaturze można znaleźć wiele definicji społecznej odpowiedzialności biznesu. Jedna z nich określa, że CSR to koncepcja zintegrowanego zarządzania biorąca pod uwagę odpowiedzialność firmy za wpływ, jaki ma na pracowników, klientów, akcjonariuszy, społeczności lokalne oraz środowisko naturalne[4]. Definicja CSR, według Komisji Europejskiej, brzmi: koncepcja, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochrony środowiska w swoich strategiach działań na rynku, a także w stosunkach z różnymi grupami interesariuszy[5]. Wszystkie definicje są zgodne co do tego, że głównym zadaniem strategii CSR jest osiągnięcie stanu równo-

[2] R. Rabiański, *Biznes odpowiedzialny społecznie. Zagadnienia, korzyści, praktyki*, http://www.ciam.fii.org.pl/wp-content/uploads/2011/01/Podrecznik-CSR.pdf.

[3] *Wielkopolska liderem CSR. Społeczna odpowiedzialność biznesu w wielkopolskich przedsiębiorstwach*, Wielkopolski Związek Pracodawców, Poznań 2009.

[4] R. Rabiański, *Biznes odpowiedzialny społecznie…*

[5] *Wykorzystanie CSR w kreowaniu wizerunku firmy*, http://www.kostrzewapr.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=64&Itemid=36.

wagi między efektywnością i dochodowością biznesu a interesem społecznym[6]. Stanowisko to potwierdza postulowaną w refleksji etyki biznesu ideę „potrójnego E", tj. efektywności, ekonomiczności i etyczności działania, jako wartości pozostających względem siebie niezależnymi, które stanowią nieeliminowany kontekst aksjologiczny[7]. W ramach założeń CSR sformułowano dziesięć zasad, które powinny być przestrzegane przez przedsiębiorstwa i organizacje: popieranie i przestrzeganie praw człowieka przyjętych przez społeczność międzynarodową, eliminowanie wszelkich przypadków łamania praw człowieka przez firmę, poszanowanie wolności stowarzyszania się, eliminowanie wszelkich form pracy przymusowej, zniesienie pracy dzieci, efektywne przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia, prewencyjne podejście do środowiska naturalnego, podejmowanie inicjatyw mających na celu promowanie postaw odpowiedzialności ekologicznej, stosowanie i rozpowszechnianie przyjaznych środowisku technologii, przeciwdziałanie korupcji we wszystkich formach, w tym: wymuszeniom i kradzieży technologii[8].

Rozwój idei CSR w Polsce ma nieco krótszą historię, jednak idea ta nabiera coraz większego znaczenia wśród uczestników rynku. W historii CSR w Polsce można wyróżnić następujące okresy: pierwszy okres rozwoju (1997–2000) opisywany jako stadium milczenia i całkowitego braku zainteresowania; drugi etap (2000–2002), kiedy idea CSR wywoływała często niechęć, a nawet sprzeciw ze strony liderów biznesu czy też publicystów ekonomicznych prezentujących przekonania, że wolny rynek stanowi panaceum na wszystko; trzeci etap (2002–2004) wyzwolił ekspresję zainteresowania i publicznych deklaracji uznawania roli zasad etyki i odpowiedzialności społecznej każdej szanującej się firmy; czwarty etap (2004–2005) charakteryzuje się podejmowaniem konkretnych, choć cząstkowych projektów, obejmujących wybrane, znaczące obszary funkcjonowania firm; piąty etap (od 2006) zmierza do powiązania CSR z innymi strategiami realizowanymi w firmie – strategią komunikacyjną, personalną, marketingową czy np. strategią ładu korporacyjnego (w przypadku dużych firm)[9].

Nie ulega wątpliwości, że CSR to sposób, dzięki któremu przedsiębiorstwo może uzyskać wartość dodaną poprzez zajęcie się społecznymi lub ekologicz-

[6] W. Ciechomski, *CSR jako filozofia działania sieci handlowych*, http://pracawsprzedazy.gazeta.pl/sprzedaz /1,86514,6732814,CSR_jako_filozofia_dzialania_sieci_handlowych.html (18.06.2012).
[7] *Wielkopolska liderem CSR….*
[8] *Ibidem.*
[9] *Ibidem.*

nymi aspektami swojej działalności[10]. Od pewnego czasu popularyzuje się opinię, że żadna firma nie odniesie sukcesu w biznesie, jeśli nie będzie odpowiedzialna społecznie, a społeczna odpowiedzialność jest utożsamiana z dążeniem do utrzymania się na rynku i realizowaniem długotrwałej strategii rozwoju[11]. Stąd też zasady CSR muszą być brane pod uwagę w działaniach marketingowych przedsiębiorstw. Jednak istotne wydaje się określenie, jak podejście CSR wpływa na działania marketingowe ze szczególnym uwzględnieniem odmienności przedsiębiorstw ze sfery usług. Czy zastosowanie podejścia prospołecznego jest ważne jedynie dla działań promocyjnych i osiągnięcia efektu wizerunkowego, czy też konieczne jest zastosowanie prospołecznych rozwiązań w ofercie czy też dystrybucji?

W wyniku przeobrażeń marketingowych oraz pogłębiającego się procesu degradacji stanu środowiska i wyzwań, przed którymi stają przedsiębiorstwa działające w warunkach rozwijającej się globalnej gospodarki istotne było powstanie koncepcji marketingu społecznego. Określenie „marketing społeczny" zostało użyte po raz pierwszy przez Ph. Kotlera i G. Zaltmana w 1971 roku w odniesieniu do rozwiązywania problemów ogólnospołecznych za pomocą narzędzi marketingu komercyjnego[12]. Twórcy pojęcia „marketingu społecznego" już wtedy zauważali, że społeczne strategie marketingowe mogą być o wiele sprawniejszym narzędziem rozwiązywania problemów. Oprócz pojęcia marketingu społecznego pojawiają się inne określenia np. „zielony marketing", „eco-marketing", „marketing społecznie zaangażowany" (*Cause Related Marketing*), które używane są czasem zamiennie, mimo że nie zawsze znaczą to samo, dowodzą jednak nowego podejścia we współczesnym marketingu. Podejście to można by nazwać orientacją prośrodowiskową, która wydaje się już powszechną w krajach wysoko rozwiniętych. Wiąże się ona głównie ze wzrostem świadomości ekologicznej konsumentów (konsumpcja społecznie odpowiedzialna), a że istotą marketingu jest dostosowanie produktu do potrzeb klienta, wielu wytwórców i usługodawców podejmuje się stworzenia proekologicznych warunków produkcji i usług (produkty społecznie odpowiedzialne).

Marketing społeczny w sferze usług – specyfika i przykłady wykorzystania na świecie i w Polsce

Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa wzmacnia wizerunek firmy, nadaje jej tożsamość, uwiarygodnia ją w oczach mediów, a tym samym spo-

[10] *Wykorzystanie CSR w kreowaniu wizerunku firmy…*
[11] *Wielkopolska liderem CSR….*
[12] R. Rabiański, *Biznes odpowiedzialny społecznie…*

łeczności. Element ten jest szczególnie ważny dla firm typowo usługowych, które zobligowane są, by zdobyć zaufanie klientów; dobra reputacja jest jednym z zasobów firmy usługowej, a zyski firmy często zależą od tego, jak przedsiębiorstwo postrzegane jest na rynku[13]. Istnieje wiele przykładów ze świata, które potwierdzają taki właśnie trend w budowaniu wizerunku. Raporty roczne każdej szanującej się korporacji zawierają obecnie listy prowadzonych działań proekologicznych[14]. W bazie organizacji CorporateRegister.com, zbierającej raporty CSR, znajduje się obecnie 36 910 raportów firm. Za pomocą tych raportów przedsiębiorstwa komunikują się z klientami albo chcą być bardziej transparentne, dzięki czemu zwiększają swoją wiarygodność w oczach inwestorów[15]. Nie pozostaje to bez echa w działaniach marketingowych firm globalnych, np. McDonald's poinformował, że wszystkie posiadane przez firmę samochody dostawcze w Wielkiej Brytanii zostaną przystosowane do jazdy na biopaliwie, które będzie składać się w 85% z oleju używanego wcześniej do smażenia frytek i innych potraw, w 15% zaś z oleju rzepakowego (efektem stosowania biopaliwa ma być ograniczenie emisji dwutlenku węgla o 1675 ton w ciągu roku)[16]. Firmy uświadomiły sobie, że prowadzenie biznesu bez dbania o środowisko jest praktycznie niemożliwe. Nie chodzi jedynie o względy etyczne i samą ekologię. Dostrzeżono bowiem korzyści czysto praktyczne. Mniejsze zużycie energii oraz materiałów gwarantuje zwiększenie kapitału; z kolei zmniejszenie produkcji dwutlenku węgla wpływa na spadek opłat środowiskowych[17]. Firmy wspierające ekologiczne działania zyskują zupełnie nową pozycję na rynku, współpracujące z ruchami na rzecz ekorozwoju osiągają bardzo dobre wyniki na rynku, a przeciwnie – firma szkodząca środowisku natychmiast stanie się obiektem ataków mediów, co powoduje nieufność inwestorów i spadek wartości firmy na giełdzie.

Oprócz budowania wizerunku, stosowanie marketingu społecznie odpowiedzialnego zobowiązuje do tworzenia szczególnej oferty w zakresie propozycji produktowej/usługowej, jak i zasad współpracy w łańcuchu dostaw. Sieć Starbucks w Wielkiej Brytanii informuje na ulotkach, które można znaleźć w każdej kawiarni, że dba o środowisko i dostawców na każdym etapie produk-

[13] *Wykorzystanie CSR w kreowaniu wizerunku firmy….*

[14] *Zielony marketing – zalety wdrożenia ISO 14001*, http://certyfikacja.qszurich.pl/p39.html.

[15] *Czy wiesz jak raportować dane w obszarze CSR?*, http://www.ccifp.pl/index.php?mod=news&lang=pl&shownews=1866 (21.02.2012).

[16] *Zielony marketing – zalety wdrożenia…*

[17] *Zielony marketing czyli…dlaczego warto być eko*, http://Zielony-marketing-czyli8230dlaczego-warto-byc-eko.html.

cji kawy[18]. Innym przykładem jest Tridos Bank z Wielkiej Brytanii. Założycielami Tridos Foundation, a następnie Tridos Bank było czterech specjalistów w dziedzinie prawa, zarządzania, bankowości oraz prawa podatkowego, interesujących się możliwością odpowiedzialnego inwestowania. Tridos pośredniczy w przepływie środków od osób i instytucji zainteresowanych inwestycjami do instytucji chcących takie inwestycje przeprowadzić, dodatkowo Tridos wspiera podmioty ekonomii społecznej oferując im obsługę finansową[19].

Ciekawą ofertę ma również bank Banca Etica z Włoch, który otrzymał licencję w 1998 roku i od początku istnienia był zorientowany na wspieranie inicjatyw wywierających pozytywny wpływ społeczny. Był pierwszym we Włoszech bankiem etycznym (jego właścicielami jest 64 lokalnych grup akcjonariuszy zrzeszających łącznie 23 000 osób fizycznych i niemal 4000 organizacji). Bank wspiera inicjatywy należące do czterech obszarów działalności[20]:

1. Współpraca społeczna (np. walka z wykluczeniem społecznym).
2. Energetyka alternatywna, gospodarka odpadami, gospodarka zasobami naturalnymi, edukacja ekologiczna.
3. Ochrona dziedzictwa kultury i rozwój społeczeństwa obywatelskiego (np. ochrona dóbr kultury, animacja kultury), współpraca międzynarodowa (np. projekty rozwojowe w krajach rozwijających się, sprawiedliwy handel).
4. Środowisko naturalne (np. badania).

W Polsce, mimo że marketing społeczny dopiero się rozwija można spotkać już wiele firm, które konsekwentnie realizują uruchomione wcześniej projekty z zakresu społecznej odpowiedzialności w biznesie, dotyczące zarówno pracowników, środowiska społecznego, jak i rynku lokalnego. Firmy te na ogół starają się jak najlepiej dopasować swoje projekty do przyjętych strategii funkcjonowania w rzeczywistości rynkowej[21]. Takim przykładem może być Bank Ochrony Środowiska, którego celem działalności jest świadczenie kompleksowych usług finansowych dla podmiotów realizujących projekty na rzecz ochrony środowiska naturalnego. BOŚ proponuje m.in. ekolokaty, które są atrakcyjnie oprocentowane, a część gromadzonych na nich środków jest przeznaczana

[18] *Zielony marketing – zalety wdrożenia…*

[19] *Atlas dobrych praktyk finansowych ekonomii społecznej*, red. A. Królikowska, Wyd. Bank DnB Nord Polska SA w ramach projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej" przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.

[20] *Ibidem.*

[21] *Wielkopolska liderem CSR….*

na ochronę zagrożonych gatunków zwierząt (były już lokaty przeznaczone na ratowanie: żbików, łosi, sokołów, kozic, wilków, susłów, jeży, czajek oraz rysi)[22].

W ramach budowania właściwego wizerunku podejmowane są również działania odpowiedzialne społecznie i ekologicznie skierowane nie tylko do klientów, ale również do pracowników. Przykładem może być UPC Polska i jej akcja „Zielony Rok". UPC jako firma odpowiedzialna społecznie minimalizuje wpływ swojej działalności na środowisko, realizując program Climate Challenge. Jego celem jest redukcja emisji CO_2 oraz zmniejszenie zużycia zasobów naturalnych. Jedną z inicjatyw w tym względzie był Zielony Rok 2009, program edukacji ekologicznej pracowników. Koncentrował się on na edukacji w zakresie sposobów ograniczania emisji CO_2, zaangażowaniu pracowników w działania proekologiczne i zachęceniu ich do podejmowania własnych inicjatyw redukcji emisji CO_2 w pracy i w domu[23].

Podobne działania podejmuje sieć handlowa Tesco. Globalna strategia Tesco zakłada ochronę zasobów naturalnych i ograniczenie szkodliwego wpływu na środowisko, w tym redukcję emisji dwutlenku węgla. Tesco w Polsce wypracowało zatem własny system zmniejszania wpływu na środowisko, oparty na trzech filarach[24]:

a) redukcji emisji dwutlenku węgla do atmosfery poprzez zmniejszenie poboru energii w sklepach, biurach i centrach dystrybucji,
b) zwiększania odzysku surowców wtórnych, aby jak najmniej śmieci trafiało na wysypiska,
c) kształtowania prawidłowych postaw interesariuszy.

Akcję wewnętrznego oddziaływania na społeczność pracowników podjęła również w 2009 roku Telekomunikacja Polska: ideą przyświecającą wdrożeniu praktyki „Green IT" jest ograniczenie konsumpcji energii elektrycznej poprzez uniknięcie jej marnotrawstwa oraz efektywniejsze wykorzystanie. W obszarze środowiska biurowego, poza przeprowadzoną na szeroką skalę akcją informacyjno-edukacyjną, wdrożono praktyki polegające na ograniczeniu wydruków oraz liczby komputerów biurowych uruchomionych w porze nocnej i w weekendy. Przygotowano dedykowane narzędzia służące do weryfikacji stanu komputerów PC oraz, w razie potrzeby, ich zdalnego wyłączania – dzięki projekto-

[22] *Atlas dobrych praktyk finansowych…*
[23] *Dobra praktyka CSR. Element strategii firmy*, Wyd. Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Warszawa 2010.
[24] *Ibidem.*

wi „Green IT" udało się uniknąć emisji do atmosfery około 3500 ton CO_2 oraz zaoszczędzić ponad 1,5 mln litrów wody.

W usługach gastronomicznych można także znaleźć przykłady dobrych praktyk prośrodowiskowych. W McDonald's Polska wyeliminowano całkowicie pakowanie produktów w pudełka styropianowe, natomiast opakowania zbiorcze są wykorzystywane ponownie (np. kosze na bułki) lub poddawane recyklingowi (np. kartony). Od 2002 roku firma współpracuje z Polskim Systemem Recyklingu Organizacją Odzysku. Podmiot ten wspiera i umożliwia sprawne, a jednocześnie optymalne z punktu widzenia ekologii oraz ekonomii wywiązywanie się ze zobowiązań w zakresie odzysku i ponownego przetworzenia odpadów opakowaniowych[25].

Wiele dotychczas przeprowadzonych badań w Polsce wykazało jednak, że głównym motorem do podejmowania inicjatyw z zakresu społecznej odpowiedzialności i etyki biznesu przez przedsiębiorstwa i organizacje biznesowe jest chęć poprawienia wizerunku przedsiębiorstwa i przedsiębiorcy[26]. Działania CSR znajdują tutaj swoje miejsce – jak wskazano w tabeli 1 w badanych instytucjach bankowych oceniono je na 4 z 5 możliwych punktów jako te, które mają wpływ na reputację banku.

Tabela 1

Ocena roli poszczególnych czynników w kształtowaniu reputacji banku

Czynniki	Ocena (średnia ocena w 5-cio punktowej skali, gdzie 1 oznacza „bardzo małe znaczenie, a 5 „bardzo duże znaczenie")
Identyfikacja wizualna banku	3,83
Działania z zakresu PR banku	4,25
Reklama wizerunkowa banku	4,17
Historia banku	4,00
Polityka społecznej odpowiedzialności (CSR)	4,00
Wyniki finansowe banku	4,17
Jakość obsługi klienta	4,67
Innowacyjność usług	3,83
Zaangażowanie i umiejętności pracowników banku	4,58
Postawa osób zarządzających bankiem	4,67
Kultura korporacyjna banku	4,50

Źródło: T.J. Dąbrowski, *Polityka CSR jako element umacniania reputacji. Przykład banków*, „Marketing i Rynek" 2011, nr 2, s. 6.

[25] *Zielony marketing – zalety wdrożenia…*
[26] *Wielkopolska liderem CSR….*

Badania wskazują, że w sferze usług finansowych podejmowane są również działania prospołeczne, znane z rynku dóbr materialnych m.in. filantropia, działania na rzecz społeczności lokalnych, wspomaganie ochrony środowiska naturalnego, wolontariat pracowniczy (tab. 2). Najsłabszym ogniwem polityki CSR realizowanej przez banki okazało się raportowanie – żaden z badanych banków nie stosował międzynarodowych standardów raportowania CSR, a mniej niż 20% miało wdrożony system raportowania obejmujący raportowanie zewnętrzne i niezależny audyt[27].

Tabela 2

Działania banków w ramach realizowanej przez nie polityki CSR

Działania	% odpowiedzi
Filantropia	90,9
Wolontariat pracowniczy	72,2
Cause related marketing	18,2
Działania na rzecz społeczności lokalnych	81,8
Wspomaganie ochrony środowiska naturalnego	72,2
Współpraca z organizacjami pozarządowymi	54,5
Selekcja partnerów biznesowych pod kątem stosowania przez nich polityki CSR	0,0
Inwestowanie odpowiedzialne społecznie	9,1

Źródło: T.J. Dąbrowski, *Polityka CSR…*, s. 6.

Istnieją jednak dobre praktyki w zakresie raportowania CSR w sferze usług. Przykładem może być BRE Bank. Wdrożenie metodologii GRI jako standard raportowania w BRE Banku było działaniem pionierskim, ponieważ żaden inny bank w Polsce nie stosował wówczas tego standardu, by mierzyć efektywność działań na tle odpowiedzialnego biznesu w aspektach społecznym, ekonomicznym i środowiskowym. Zastosowana metodologia ukazała się na łamach raportu o odpowiedzialności biznesu BRE Banku 2008 pt. „Egzamin z kryzysu. Zrównoważony rozwój trudnych czasach", który zdobył wyróżnienie za najlepiej sporządzony raport z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu w konkursie Raporty społeczne 2009[28]. Sporządzanie raportów weryfikowanych przez niezależnych audytorów ma istotne znaczenie z punktu widzenia uwiarygodnienia polityki CSR przedsiębiorstwa, jednak źródła podkreślają, że przeceniana jest na ogół funkcja promocyjna raportów.

[27] T.J. Dąbrowski, *Polityka CSR jako element umacniania reputacji. Przykład banków*, „Marketing i Rynek" 2011, nr 2, s. 6.

[28] *Dobra praktyka CSR. Element strategii firmy…*

Jako podsumowanie kwestii związanej z wykorzystaniem idei CSR w Polsce mogą posłużyć wyniki badania z 2012 roku „Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu wraz z opracowaniem zestawu wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach". Badanie zostało przygotowane i przeprowadzone przez ekspertów z PARP, PwC oraz MB SMG/KRC. Kilka faktów może zaskakiwać, np.[29]:

- tylko 22% firm podejmuje jakiekolwiek działania na rzecz społeczności lokalnej,
- zaledwie 9% firm informuje społeczność lokalną o generowanych zanieczyszczeniach,
- prawie w 2/3 przypadków firmy nie widzą potrzeby zwiększania zaangażowania w którykolwiek z obszarów CSR,
- ponad połowa firm uważa, że to co robi do tej pory jest wystarczające lub w ogóle nie zamierza angażować się w CSR.

Jak podkreślają fachowcy i praktycy CSR badanie ukazuje niepowodzenie wszystkich zajmujących się CSR w Polsce – realna gospodarka i CSR to wciąż światy równoległe[30].

Perspektywy rozwoju marketingu społecznego

Jak pokazują powyższe rozważania rola działań społecznych i prośrodowiskowych wykorzystywanych w marketingu jest dziś na świecie znacząca. Firmy wciąż zwiększą wydatki na ekomarketing. Wyniki raportu 2010 „Green Marketing: What Works; What Doesn't – A Marketing Study of Practitioners" wskazują, że dla większości firm ekomarketing przyczynia się do tworzenia konkretnej wartości biznesowej, a nie jedynie do krótkookresowego przyciągnięcia uwagi konsumentów – aż 33% respondentów uznało ekomarketing za bardziej efektywny niż zwykły marketing (jedynie 7% uznało, że jest odwrotnie). Z badań wynika też, że biznes nie tylko wierzy w skuteczność zielonego marketingu, ale wręcz uznaje go za narzędzie bardziej efektywne od tradycyjnej komunikacji i zamierza zwiększyć wydatki w tym obszarze[31].

Istotne wydaje się więc określenie perspektyw i kierunków rozwoju koncepcji CSR, która ma tak ogromny wpływ na praktykę działań przedsiębior-

[29] *Cała prawda o polskim CSR?*, http://www.odpowiedzialne-inwestowanie.pl/index.php/hot-topics/przeglad/aktualnosci-csr/543-cala-prawda-o-polskim-csr.html (8.03.2012).
[30] *Ibidem.*
[31] *Wykorzystanie CSR w kreowaniu wizerunku firmy…*

czych na rynku światowym oraz polskim. Celowi temu mogą posłużyć ostatnie badania Ernst & Young wykonane w 2012 roku we współpracy z Grupą GreenBiz, w których spytano światowych liderów biznesu o szereg spraw dotyczących zrównoważonego biznesu i raportowania danych pozafinansowych. Na podstawie rezultatów badania, firma zidentyfikowała sześć kluczowych trendów w CSR, których znaczenie będzie rosło w najbliższym czasie[32]:

1. Rośnie znaczenie raportowania kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem, chociaż narzędzia wykorzystywane przez firmy do zbierania i analizy związanych z tym danych wciąż potrzebują ulepszenia – są dużo mniej zaawansowane niż narzędzia używane do analizy zagadnień finansowych.
2. Wzrasta zaangażowanie dyrektorów finansowych w inicjatywy związane ze zrównoważonym rozwojem. Aż w 65% firm dyrektorów finansowych jest aktywnych w tych kwestiach. Przewiduje się, że ten odsetek będzie dalej rósł w związku z przyjmowaniem przez firmy modelu raportowania zintegrowanego, czyli przedstawiającego dane finansowe i pozafinansowe w jednym dokumencie.
3. Pracownicy wyrastają na kluczową grupę interesariuszy w kontekście programów zrównoważonego rozwoju i raportowania firmy, ustępując miejsca jedynie klientom. Obserwuje się, że odpowiednio zaangażowani i poinformowani pracownicy dzielą się wiadomością o odpowiedzialnych działaniach firmy ze swoimi rodzinami i znajomymi, ale także z klientami i dostawcami, zwiększając zasięg pozytywnego oddziaływania organizacji.
4. Pomimo braku wymagań prawnych, raportowanie emisji dwutlenku węgla ma wysokie znaczenie – aż 76% firm ujawnia dane o wielkości emisji. Nowym trendem jest branie pod uwagę szans i ryzyk związanych z wykorzystaniem wody – dane na temat wielkości zużycia wody publikuje 62% badanych przedsiębiorstw.
5. Liderzy biznesu są coraz bardziej świadomi przyszłego niedoboru zasobów biznesowych – 76% ankietowanych deklaruje podejmowanie działań antycypujących braki w zasobach, niezbędnych do prowadzenia działalności ich firm, które wystąpią w przeciągu najbliższych 3–5 lat.
6. Rankingi i ratingi mają znaczenie dla kierownictwa. Najważniejszym światowym ratingiem dotyczącym CSR jest indeks spółek odpowiedzialnych

[32] A. Grzymisławski, *6 aktualnych trendów w CSR na świecie według Ernst & Young*, http://www.odpowiedzialne-inwestowanie.pl/index.php/hot-topics/przeglad/aktualnosci-csr/546-6-aktualnych-trendow-w-csr-na-swiecie-wg-ernstayoung.html (8.03.2012).

społecznie Dow Jones Sustainability Index – wskazało go 33% respondentów. Co więcej, 38% ankietowanych stwierdziło, że analitycy giełdowi biorą pod uwagę pozafinansowe wyniki w analizie ich spółki, a kolejne 30% uważa, iż zaczną to robić w ciągu najbliższych 5 lat.

USE OF SOCIAL RESPONSIBILITY MARKETING IN SERVICE SECTOR

Summary

In today's global marketplace entrepreneurs need to realize that they do not operate in a vacuum but in the economic and social relations with the environment: customers, suppliers, shareholders, employees and local communities. Market operation of companies, planned and implemented by the marketing function of the organization, must therefore take into account the concept of corporate social responsibility (CSR). The role of social and pro-environmental activities used in the marketing actions is nowadays undeniable. Global research show that most companies already treat ecomarketing as an activity that contributes to the creation of a specific business value in long-term. These activities should be undertaken in all areas of the business of service companies. The purpose of the paper is to identify the level of use of the concept of corporate social responsibility in activities of service companies.

Keywords: globalization, Corporate Social Responsibility, ecomarketing, environment

Translated by Anetta Pukas

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

ZBIGNIEW SPYRA[1]
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

MIEJSCE WARTOŚCI DLA KLIENTA W KSZTAŁTOWANIU MODELI BIZNESOWYCH KRAJOWYCH PRODUCENTÓW MAREK WŁASNYCH DETALISTÓW

Streszczenie

Wartość dla klienta jest kategorią marketingową i stanowi ważny element konstytutywny współczesnych modeli biznesu. W artykule dokonano identyfikacji modeli biznesowych producentów marek własnych detalistów oraz najważniejszych elementów składowych tych modeli, podkreślając znaczenie propozycji wartości dla klienta. Przedstawiono ponadto uwarunkowania kształtowania wartości dla klienta we współczesnych modelach biznesu producentów – dostawców marek detalistów oraz dokonano próby scharakteryzowania najważniejszych cech współczesnych modeli biznesu wykorzystywanych przez producentów marek własnych dla detalistów.

Słowa kluczowe: marka własna detalistów, model biznesu, wartość dla klienta

Wprowadzenie

Współcześnie następuje systematyczny wzrost udziałów rynkowych produktów oznaczonych markami własnymi detalistów[2]. Jednym z ich wyróżników, obok prawa własności i sposobu dystrybucji, jest atrybut związany z organizacją procesu produkcyjnego – marki własne detalistów są wytwarzane na zlecenie detalisty przez starannie wyselekcjonowanych producentów spełniających określone wymogi jakościowe i kosztowe. Można więc powiedzieć, że

[1] zbigniew.spyra@ue.katowice.pl.

[2] Przewiduje się, że do 2025 roku globalny udział produktów żywnościowych z marką własną detalistów wyniesie 50% światowego rynku. Por. S. Schreijen, *Private label vs. brands. An inseparable combination*, Rabobank 2011.

w ich przypadku mamy do czynienia ze zjawiskiem oddzielenia sfery wytwarzania i sfery własności. Duże sieci handlowe jako właściciele marek koncentrują swoją działalność na zarządzaniu nimi, a proces ich wytwarzania zlecają na zewnątrz innym przedsiębiorstwom. Jest to przejaw aktywnej polityki marketingowej dużych sieci handlowych.

Do głównych uwarunkowań rozwoju marek własnych detalistów można zaliczyć m.in. nasilające się procesy globalizacji i internacjonalizacji rynków, zaostrzającą się konkurencję i wzrost kosztów marketingowych niezbędnych do wykreowania producenckich marek[3], silne skorelowanie rozwoju marek własnych detalistów z koniunkturą gospodarczą[4]. Ważnym czynnikiem rozwoju rynku marek własnych jest ponadto fakt, że stają się one częścią „doświadczeń zakupowych" współczesnych klientów – ich kupowanie wpisuje się w trend *smart shoppingu* określanego jako „zakupy z głową" czy efektywne i pragmatyczne kupowanie[5]. Czynniki te stawiają nie tylko nowe wyzwania wobec wytwórców produktów opatrzonych markami detalistów, ale i wymuszają zmianę podejścia do marki własnej. Znajduje to odzwierciedlenie w kreowanych przez producentów produktów opatrzonych markami własnymi detalistów modelach biznesu (MB), jako swego rodzaju sposobu wypracowywania zysków. Zbiór tych producentów jest bardzo zróżnicowany pod względem m.in. ich wielkości, doświadczenia rynkowego, zasięgu czy rodzaju działalności i składa się z wielu firm, dlatego można uznać, że występuje wiele modeli prowadzenia działalności gospodarczej.

Celem artykułu jest identyfikacja MB producentów marek własnych detalistów oraz najważniejszych elementów składowych tych modeli, a także określenie miejsca propozycji wartości dla klienta wśród tych elementów oraz okre-

[3] Niektórzy autorzy twierdzą, że następstwem silnej konkurencji rynkowej jest zjawisko tzw. utowarowienia produktów, czyli utrata w oczach klientów przez marki producenckie ich wyjątkowości i „atrakcyjności emocjonalnej", a jedyną cechą umożliwiającą ich odróżnianie marek staje się cena. Por. R.A. D'Aveni, *Utowarowienie – cichy zabójca zysków*, „Harvard Business Review Polska" 2010, nr 92, październik. Potwierdzeniem tej tezy wydają się być m.in. wyniki badań agencji Satchi & Satchi, zgodnie z którymi 75% brytyjskich przedstawicieli producentów twierdzi, że w zasadzie nie ma ograniczeń, jaki produkt może być dostarczony pod marką własną detalistów. Za: K. Lincoln, L. Thomassen, *Marka prywatna. Jak przekształcić zagrożenia w szanse dla detalisty i producenta*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 101.

[4] Szczególnie dobitnie to zjawisko jest zauważalne w Hiszpanii, gdzie pomimo występowania marek własnych detalistów (tzw. *marcas blancas*) od wielu lat, szczególnego znaczenia nabrały właśnie w obliczu kryzysu. Por. np. *La venta de marca blanca sobrepasa el 42% y supera su cota máxima en España* http://economia.elpais.com/economia/2012/04/12/actualidad/1334227985_173577.html.

[5] 4P Research Mix, *Teczka trendów 2012*, www.4prm.com/trendy/teczka_trendow_2012.

ślenie podstawowych cech przedsiębiorstw reprezentujących zidentyfikowane modele i czynników sukcesu tych przedsiębiorstw.

Współczesne ujęcie pojęcia „model biznesu" oraz identyfikacja relacji między pojęciami „model biznesu" a „strategia przedsiębiorstwa"

Przystępując do omówienia istoty współczesnych MB warto wyjaśnić pojęcia składające się na tę kompozycję logiczną, czyli samo pojęcie „modelu" oraz pojęcie „biznesu". W literaturze przedmiotu model definiuje się najczęściej jako konstrukcję odwzorowującą w sposób uproszczony obraz rzeczywistego zjawiska lub procesu[6], natomiast pojęcie biznesu najczęściej rozumiane jest jako prowadzenie interesu, działalności gospodarczej, której istota wyraża się w wytwarzaniu zysków i pokonywaniu konkurencji. Wydaje się, że takie z natury rzeczy skrótowe wyjaśnienie pojęć składających się na MB może stanowić podstawę do dalszych refleksji i interpretacji.

W literaturze z zakresu marketingu i zarządzania można znaleźć wiele definicji pojęcia „model biznesu"[7]. Ogólną ideę MB najlepiej odzwierciedlają, jak się wydaje, proste definicje jak np. zaproponowana przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura, zgodnie z którą MB to „racjonalny opis jaki organizacja tworzy, dostarcza i przechwytuje wartość"[8] czy A.K. Koźmińskiego, dla którego MB oznacza pomysł na zarabianie pieniędzy przez przedsiębiorstwo[9]. Zdaniem J. Magretty, MB jest „wciągającą opowieścią" objaśniającą, jak pracuje przedsiębiorstwo oraz jaka jest wiodąca ekonomiczna logika dostarczania klientom określonej wartości przy odpowiednim dla firmy poziomie kosztów[10]. J.C. Linder i S. Cantrell z kolei określają MB jako „pomysł na prowadzenie rentownej działalności w zmiennym otoczeniu"[11]. Na podstawie wybranych i przedstawionych kilku definicji MB można stwierdzić, że w sensie ogólnym model biznesu oznacza specyficzny dla danego przedsiębiorstwa sposób prowadzenia

[6] *Leksykon marketingu*, red. J. Altkorn, T. Kramer, PWE, Warszawa 1998.

[7] Przegląd literatury światowej i polskiej na temat definiowania oraz klasyfikacji modeli biznesu np. T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2008, s. 17–50, *Modele biznesu w handlu detalicznym*, red. M. Sławińska, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2010, s. 9–33.

[8] A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business model generation*, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey 2010, s. 14.

[9] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 123.

[10] J. Magretta, *Tajniki modelu biznesowego*, „Harvard Business Review Polska" 2003, marzec, s. 53.

[11] J.C Linder, S. Cantrell, *Five business model – myths that hold companies back*, „Strategy and Leadership" 2001, No. 6.

działalności oraz kreowania wartości dla klientów i innych interesariuszy, z uwzględnieniem zmienności współczesnego otoczenia.

Przechodząc do bardziej szczegółowego zdefiniowania MB zauważa się w literaturze przedmiotu bardzo zróżnicowane rozumienie tego pojęcia. Złożoność zagadnienia potęgują dodatkowo różne określenia dla MB[12]. Specyficzne podejście do MB reprezentują A.J. Slywotzky i współautorzy przedstawiając tzw. rozwiniętą koncepcję MB, która ich zdaniem powinna być oparta na dwóch podstawowych filarach: wiedzy o klientach i ich priorytetach, z uwzględnieniem dynamiki otoczenia, oraz na zrozumieniu źródeł powstawania zysku. Wychodząc z założenia, że celem działalności biznesowej powinno być tzw. trwałe ulokowanie się w strefie zysku oraz dostosowanie się do dynamiki rynku, w tym zwłaszcza do zmieniających się potrzeb klientów, formułują ściśle ze sobą powiązane cztery kluczowe wymiary strategiczne modelu, do których zaliczają: wybór klientów i konstruowanie portfela klientów, przechwytywanie wartości czyli model zysku, zróżnicowanie – kontrola strategiczna oznaczające konieczność identyfikacji „punktów kontroli strategicznej", oraz zakres działania firmy[13].

Nieco inne podejście do definiowania MB reprezentuje K. Obłój, z którym należy wiązać początki koncepcji MB w Polsce. Traktuje on MB jako „totalną koncepcję działania firmy" i stwierdza, że można go różnie definiować, tym niemniej w ostatecznym rozrachunku musi on odpowiadać na trzy podstawowe pytania: co firma będzie robić i z jakich źródeł przewagi konkurencyjnej na wybranym rynku zamierza korzystać?; jakie są jej podstawowe zasoby i kompetencje?; oraz w jaki sposób w praktyce codziennego działania te zasoby i kompetencje są skonfigurowane?[14].

W polskiej literaturze przedmiotu własną koncepcję rozumienia MB zaproponował także m.in. zespół pod kierunkiem T. Gołębiowskiego, zgodnie z którą współczesny MB jest „narzędziem koncepcyjnym zawierającym zestaw elementów i relacji między nimi, które przedstawia logikę działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie (biznesie)"[15], podkreślając jednocześnie

[12] Np. B. de Wit i R. Meyer stosują pojęcie „system biznesowy" definiując go jako „specyficzną konfigurację zasobów, działań biznesowych i oferowanych produktów lub usług służącą tworzeniu wartości dla klienta". Za: B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 112.

[13] A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000, s. 28, 387–392.

[14] K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 97.

[15] T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele…*, s. 57.

przy tym konieczność rozróżnienia pojęć „model biznesu" i „strategia". Jest to istotna konstatacja, ponieważ pojawiają się czasami wątpliwości co do celowości rozróżnienia tych pojęć i część autorów traktuje oba te pojęcia jako tożsame, dopuszczając uznanie, że MB stanowi część strategii przedsiębiorstwa[16]. Tymczasem w literaturze przedmiotu dominuje jednak pogląd, zgodnie z którym koniecznym jest rozróżnienie tych pojęć jako „niezależnych bytów operacjonalizujących rzeczywistość przedsiębiorstwa"[17]. Podkreśla się przy tym, że MB jako pojęcie szersze od strategii zawiera większość elementów strategii (jeśli nie wszystkie) i ma charakter statyczny[18] – określa bowiem ramy, ogólne założenia, opisuje schematy, wzorce działania w sposób bardziej abstrakcyjny niż strategia, z kolei strategia, czyli sposób realizacji celów opisuje charakter dynamiczny zjawiska wskazując na elastyczność zachowań przedsiębiorstwa w zmieniających sie szybko warunkach rynkowych[19]. Zdaniem M. Muszyńskiego strategia i MB wzajemnie od siebie zależą, ale to MB kształtuje strategię, a nie odwrotnie. Strategia jest więc dla danego modelu i odpowiada na pytanie, jak go wdrożyć, z kolei MB, odpowiada na pytanie co?[20].

Reasumując można stwierdzić, że MB jako nowe narzędzie zarządzania o koncepcyjnym charakterze stanowi konkretyzację strategii w jej strukturalnym, statycznym wymiarze i przedstawić go można jako „wyobrażenie" o pożądanych kierunkach rozwoju przedsiębiorstwa, w tym jego strategii i o uwarunkowaniach w których funkcjonuje[21]. Pożądanymi cechami takiego MB powinna być zdolność do tworzenia wartości – przewagi konkurencyjnej, której rezultatem powinna być wartość dla klientów, a także spójność i powtarzalność

[16] M. Gorynia, *Recenzja książki: Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa" 2009, nr 7–8, s. 123.

[17] B. Nogalski, *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 38. Problematykę MB i ich związków ze strategią przedstawia także m.in. J. Magretta, twierdząc, że MB opisują w sposób systemowy, jak poszczególne elementy przedsięwzięcia pasują do siebie, ale nie uwzględniają konkurencji jako jednego z zasadniczych wymiarów działalności rynkowej, która przynależy do strategii. Za: J. Magretta *Tajniki…*.

[18] Warto zauważyć, że nie wszyscy autorzy podzielają pogląd o statycznym wymiarze modelu. Np. L. Bossidy i R. Charm, podkreślając, że strategia jest pojęciem węższym od MB, twierdzą jednocześnie, że MB jest „tworem dynamicznym", wymagającym ciągłego testowania i aktualizowania, jeżeli tylko pojawiają się zewnętrzne zmiany lub nowe uwarunkowania wewnętrzne. Za: L. Bossidy, R. Charm, *Szósty zmysł w zarządzaniu firmą*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2008, s. 93.

[19] *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków 2010, s. 28.

[20] Szerzej: M. Muszyński, *Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2006.

[21] B. Nogalski, *Rozważania o modelach.…*,. s. 37.

– przyjęte w ramach każdej z istotnych zmiennych modelu rozwiązania muszą do siebie pasować i systematycznie wzajemnie wzmacniać swoją skuteczność[22]. Ważną cechą współczesnych MB powinna być ponadto trudność w podrobieniu. Dany MB nie może być do końca przejrzysty, musi mieć „szczyptę tajemnicy", inaczej konkurenci są w stanie szybko naśladować zawarte w nim rozwiązania[23]. K. Obłój dostrzegając możliwości szybkiej imitacji skutecznych MB zaleca menedżerom dwie drogi „ucieczki do przodu": wykorzystywanie innowacji cząstkowych, wyrażających się w zmianach w ramach istniejącego modelu (np. budowanie przewagi w obszarze jakości czy bliskości w kontaktach z klientami) lub wprowadzenie innowacji przełomowych, polegających na nowatorskim ukształtowaniu łańcucha wartości, co sprowadza się do wykreowania nowego MB[24].

Wartość dla klienta jako element składowy modelu biznesu

Wartość dla klienta jako kategoria stanowi centralny element zainteresowania współczesnego marketingu[25]. Znajduje to odzwierciedlenie w zaproponowanej w 2007 roku przez AMA definicji marketingu[26], której kluczowymi elementami jest „wymiana ofert" podkreślająca interakcyjność marketingu i ukazująca ważną rolę dwóch stron wymiany oraz skoncentrowanie się na ofercie rynkowej i podkreślenie jej wartości dla wszystkich odbiorców[27]. Z uwagi na fakt traktowania kategorii „wartości dla klienta" w marketingu jako podstawy orientacji rynkowej i miary sukcesu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw jest ona także najczęściej wymienianym przez autorów, reprezentujących tzw. komponentowe podejście, elementem konstytuującym współczesne MB.

Problem rozszyfrowania struktury MB podejmowało wielu badaczy, stąd w licznych występujących w literaturze przedmiotu ujęciach definicyjnych MB można znaleźć próby eksponowania różnych jego elementów składowych.

[22] Dobrym przykładem mogą tutaj być rozwiązania przyjęte np. w modelu Zary.

[23] K. Obłój, *Model innowacyjny do bólu,* www.ceo.cxo.pl/artykuly/25308_1/Model.innowacyjny.do.bolu.html.

[24] K. Obłój, *Tworzywo…*, s. 98–99.

[25] Na temat miejsca wartości dla klienta w teorii marketingu pisze m.in. M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2006, *Wartość dla klienta w układach rynkowych. Aspekty metodologiczne*, red. A. Sagan, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2011.

[26] Definicja marketingu według AMA za: Ph. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2012, s. 5.

[27] Szerzej na ten temat: J. Kamiński, *Nowa definicja AMA,* „Marketing i Rynek" 2009, nr 5, s. 7–12.

Wymienia się przy tym najczęściej, obok wartości dla klienta, także kwestie dotyczące źródeł przychodów/zysków, struktury łańcucha wartości, zasobów/kompetencji, relacji z partnerami, logiki działania, strategii konkurowania. Wielość elementów składowych i ich różnorodność wynika z faktu, że przedsiębiorstwa w różnym miejscu łańcucha wartości tworzą wartość i przez to w odmienny sposób wypracowują zysk, stosując swój własny, indywidualny model, można je nawet identyfikować po stosowanym MB[28].

Podejście komponentowe do definiowania MB reprezentuje m.in. A. Osterwalder i Y. Pigneur. Według nich konfiguracja MB jako struktury służącej kreowaniu, dostarczaniu i przechwytywaniu wartości składa się z dziewięciu elementów, stanowiących kanwę MB i dotyczą czterech podstawowych sfer w biznesie: klienta, oferty, infrastruktury i wiarygodności finansowej. Zdaniem autorów proponowany przez nich schemat metodologiczny MB pozwala charakteryzować każde przedsiębiorstwo. Twierdzą przy tym, że MB jest w pewnym sensie planem dla strategii, która ma być wdrożona w ramach struktur, procesów i systemów[29]. Interesującą interpretację składników modelu przedstawia m.in. M.W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagermann. Autorzy ci wyróżnili cztery elementy składowe MB: dostarczanie z zyskiem propozycji wartości dla klienta (*customer value proposition*), formułę zysku (*profit formula*), kluczowe zasoby (*key resources*) oraz kluczowe procesy (*key processes*)[30]. W polskiej literaturze przedmiotu często przywoływana jest konfiguracja elementów MB zaproponowana przez zespół prof. T. Gołębiowskiego, na którą składa się: propozycja wartości dla klienta, zasoby/kompetencje, pozycja w łańcuchu dostaw oraz źródła przychodów[31].

Zaprezentowane powyżej rozważania pozwalają stwierdzić, że współczesny MB zawiera się w określonej strukturze, której osią są:

– propozycja wartości dla klienta; wartość dla klienta zawiera się w ofercie rynkowej i stanowi centralne miejsce w MB; oferta powinna być przygotowana pod potrzeby klienta lub z punktu widzenia problemów jakie ma rozwiązywać;

---

[28] B. Nogalski, A. Szpitter, Z. Kreft, *Zarządzanie wiedzą w organizacji jako czynnik zmian modeli biznesowych*, Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą, Bydgoszcz 2010, s. 120.

[29] A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wyd. Helion, Gliwice 2012.

[30] M.W. Johnson, C.M. Christensen , H. Kagermann, *Jak fundamentalnie zmienić model biznesowy firmy*, „Harvard Business Review Polska" 2009, lipiec–sierpień.

[31] T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele…*, s. 62.

– architektura tworzenia wartości obejmująca kluczowe zasoby i zdolności (kompetencje) do wytwarzania wartości, jak również kluczowe procesy oraz ich współdziałanie; same zasoby nie są wystarczające do zaoferowania klientowi wartości. O skuteczności i wydajności działań operacyjnych składających się na łańcuch wartości w przedsiębiorstwie[32] decydują procesy zarządcze i działania. Z architektury wytworzenia wartości wynika struktura kosztów. Każdy MB generuje koszty, istota sprowadza się jednak do takiego wyboru, aby w danym MB dostosować strukturę kosztów do możliwości przedsiębiorstwa;
– określenie źródeł dochodu (a właściwie jej struktury, przedsiębiorstwa mają najczęściej wiele źródeł dochodów o zróżnicowanym charakterze).

Wydaje się, że zarządzający przystępując do budowy MB powinni wziąć pod uwagę także otoczenie krajowe i międzynarodowe i związane z nim kształtowanie się nowego obrazu konkurencyjnego[33]. MB, stanowiąc bowiem ważne narzędzie w osiąganiu przez przedsiębiorstwo sukcesu rynkowego, powinien wymuszać na przedsiębiorstwach baczną obserwację otoczenia i trendów w otoczeniu i pozwalać na umiejętne reagowanie na zaobserwowane zmiany[34].

Uwarunkowania kształtowania wartości dla klienta we współczesnych modelach biznesu producentów – dostawców marek detalistów

Jednym z istotnych wyznaczników współczesnego otoczenia jest, obok presji na ceny i jakość, ogromny nacisk na usatysfakcjonowanie klientów. Zdaniem P.F. Druckera firmy istnieją dzięki klientom, a celem biznesu jest kreowanie klienta[35]. Orientacji firmy na klienta przypisuje się więc we współczesnych MB centralne miejsce. Niektórzy autorzy uważają nawet, że w warunkach niepewności towarzyszącej współczesnemu rynkowi, klient jest nie tylko ważną pozycją po stronie aktywów w bilansie firmy, ale jedyną stałą wielkością[36]. A.J. Slywotzky i inni nakazują wręcz, aby odwrócić tradycyjny łańcuch wartości tak, aby klient stał się w nim pierwszym ogniwem i siłą napędzającą całą resztę[37].

[32] K. Obłój, *Tworzywo…*, s. 132 i nast.
[33] Wagę otoczenia jako komponentu współczesnych MB podkreśla m.in. L. Bossidy, R. Charan, *Szósty…*, s. 91 i nast.
[34] Szerzej na temat wpływu czynników otoczenia na tworzenie nowych MB: *Modele biznesu w handlu…*, s. 49–74.
[35] P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2002.
[36] E.K. Geffory, *Clienting*, Agencja Wyd. Placet, Warszawa 1996.
[37] A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa…*, s. 35–36.

Kategoria wartości dla klientów jest kategorią uniwersalną tzn. odnosi się do wszystkich typów nabywców na rynku, a więc nie tylko nabywców indywidualnych, ale także instytucjonalnych[38]. Ta konstatacja wydaje się być istotna, ponieważ w przypadku MB producentów marek dla detalistów jego „sercem" jest detalista jako klient instytucjonalny, a na rynku klientów instytucjonalnych występuje wiele zjawisk i procesów, które nie pojawiają się na rynku nabywców indywidualnych, np. detaliści zlecając do wykonania producentom produkty opatrzone swoimi markami, kierują się przy tym różnymi motywami, ponadto wykorzystują wiele kategorii marek własnych z różnymi wewnętrznymi systemami wartości, spełniającymi odmienne role w ich strategiach konkurencyjnych[39]. Kształtowanie wartości dla klienta instytucjonalnego wymaga więc uwzględnienia specyficznych cech tego rynku oraz podejmowania niejednokrotnie zupełnie odmiennych działań marketingowych, aniżeli na rynku nabywców indywidualnych (tab. 1).

Tabela 1

Podstawowe cechy postępowania detalistów jako uwarunkowanie kształtowania wartości dla klienta we współczesnych modelach biznesu producentów – dostawców ich marek własnych

Cechy rynku
– wysoka dynamika wzrostu rynku marek własnych należących do detalistów, – rosnąca akceptacja konsumentów dla marek własnych detalistów wpisująca się we współczesny trend *smart shoppingu*, – outsourcing produkcji związany z występowaniem nadmiaru mocy produkcyjnych w przedsiębiorstwach, – tworzenie instytucji zrzeszających producentów wytwarzających na zlecenie detalistów np. PLMA, – wzrost siły przetargowej detalistów w kanałach dystrybucji (funkcja Gate Keepera).
Cechy procesu zakupu
– stosunkowo długi cykl sprzedaży – przeciętna transakcja dotycząca dostawy produktów opatrzonych markami własnymi detalistów wymaga wielu spotkań biznesowych, w tym czasie przeprowadza się m.in. audyty potwierdzające, że dostawca jest w stanie zapewnić odpowiednie warunki produkcyjne oraz powtarzalną jakość produkcji, – proces zakupu oparty na porozumieniach (umowach o współpracy według wzorców przygotowanych przez detalistów), – profesjonalizm zakupów – elementem procesu zakupu są negocjacje prowadzone ze strony detalistów przez specjalistów ds. marki własnej, którzy stosują się do ustalonych procedur i metod dokonywania zakupów; celem tych działań ma być tworzenie i dostarczanie najlepszej wartości dla nabywcy finalnego; negocjacje obejmują także określenie zdolności dostawcy do realizacji zamówień w odpowiedniej jakości, – wszystkie kryteria i cele zakupu są formalnie określone; dotyczy to zarówno oceny dostawcy, jak i oferowanego produktu opatrzonego marką własną detalisty; w przypadku dużych zamówień występują komisje przetargowe – decyzja o wyborze danego dostawcy jest podejmowana przez wiele podmiotów,

[38] M. Szymura-Tyc, *Marketing…*, s. 77.

[39] J. Kall, *Tożsamość marek należących do sieci detalicznych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2005, s. 167–188, T. Domański, *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 118–138.

– występowanie systemów informatycznych wspomagających zarządzanie, np. połączenia internetowe z głównymi dostawcami, przetargi internetowe, – detaliści chcą mieć niemal pełny wgląd w sytuację swojego dostawcy marek własnych, sami natomiast pozostają dla niego niezbyt transparentni.	
Cechy instrumentów marketingu mix	
Produkt	– produkt ma charakter techniczny, nabywany jest na podstawie szczegółowego zestawienia parametrów; parametry określane są w ramach specjalnych kart specyfikacji jakościowej, – konieczność spełniania przez produkty z markami własnymi detalistów międzynarodowych standardów jakości i bezpieczeństwa potwierdzonych specjalnymi certyfikatami np. IFS, BRC lub standardów indywidualnych specjalnie formułowanych przez sieci handlowe, np. TFMS[40], – wśród produktów marki własnej detalistów dominują produkty w fazie zaawansowanego rozwoju lub dojrzałości, o nieskomplikowanej technologii wytwarzania, – obserwuje się coraz większe zaangażowanie detalistów w wykonawstwo produktów opatrzonych ich markami własnymi (coraz większy wpływ na to, co ma być wykonane oraz jak ma być wykonane – monitorowanie realizacji zamówienia łącznie z systematyczną kontrolą jakości procesów wykonania; monitoring dostawcy obejmuje kontrole stanu technicznego, sanitarnego, kontrole surowców, procesu produkcji oraz gotowego wyrobu) – odchodzenie od koncepcji ograniczonej do dwóch funkcji: zlecenie produkcji – płatność, – monitoring produktu – okresowe kontrole laboratoryjne produktów także po wyjściu z magazynów dostawcy (produkty do kontroli są wybierane losowo z półek sklepów i magazynów dystrybucyjnych), – ocena produktu jako wartości dla klienta ma charakter racjonalny – ocenie podlegają parametry techniczne i ekonomiczne (atrybuty produktu, pełnione funkcje, zgodność cech z normami, skład itd.), brak w istocie jakiegokolwiek znaczenia w ocenie produktu jego użyteczności emocjonalnej.
Cena	– cena jest efektem negocjacji – występowanie dużej presji na cenę w negocjacjach; wykorzystywanie w negocjacjach ofert cenowych, przygotowanych przez konkurencyjnych dostawców – wywoływanie zniżkowej spirali cen oferowanych przez dostawców, – odrzucanie na etapie preselekcji ofert cenowych w przypadku, gdy cena nie znajduje się w przedziale cenowym akceptowanym przez detalistę, – ważnym elementem oceny są oferowane warunki płatności i zgoda na ponoszenie szeregu kosztów przez dostawcę w ramach kontraktów na dostarczanie marek własnych detalistów[41], – cena finalna marek własnych jest ustalana przez detalistę, producenci – dostawcy praktycznie nie mają żadnego wpływu na ustalanie ich cen finalnych.
Dystrybucja	– detaliści wybierają na dostawców swoich marek najczęściej bezpośrednich producentów, duże znaczenie mają wcześniejsze doświadczenia z dostawcami w zakresie realizacji dystrybucji fizycznej produktów z markami własnymi dostawcy; wysoki poziom realizacji w zakresie dystrybucji fizycznej (terminowość dostaw, niezawodność itp.) zgodnych z ustalonymi harmonogramami jest ważnym czynnikiem podlegającym ocenie ze strony detalistów.

[40] TFMS – TESCO Food Manufacturing Standard – jeden z najbardziej wymagających standardów bezpieczeństwa żywności na świecie, wymagany od wszystkich dostawców żywności do sieci Tesco, oraz zakładów zajmujących się pakowaniem produktów spożywczych. Wśród szeregu wymagań dla dostawców TFMS określa także m.in. wymagania dotyczące przestrzegania zasad etycznych przez dostawców względem swoich pracowników. Za: www.tesco.pl.

[41] Z. Spyra, *Rola zaufania w funkcjonowaniu kanałów marketingowych na współczesnym rynku*, w: *Marketing w realiach współczesnego rynku. Implikacje otoczenia rynkowego*, red. S. Figiel, PWE, Warszawa 2010, s. 156–164.

Komunikacja marketingowa	– detaliści zarządzają kanałami komunikacji rynkowej, są niemal wyłącznym dysponentem i dystrybutorem informacji o rotacji produktów, poziomu ich akceptacji rynkowej itp., – markom własnym detaliści oferują coraz większe wsparcie promocyjne, w tym także w zakresie merchandisingu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ph. Kotler, K. Keller, *Marketing*, Wyd. Rebis, Poznań 2012, s. 201–231 oraz obserwacji własnych.

Modele biznesowe krajowych producentów – dostawców marek własnych detalistów w świetle badań empirycznych – próba typologii opisowej na podstawie wybranych studiów przypadku

W zagranicznej i krajowej literaturze przedmiotu można znaleźć wiele prób podejmowania tworzenia typologii MB. Ich autorzy stosują przy tym różne kryteria ich wyróżnienia. Poszczególne autorskie podejścia do MB różnią się istotnie między sobą zakresem, szczegółowością czy też możliwościami aplikacyjnymi. Różnice te wynikają m.in. z przyjęcia przez autorów odmiennych definicji MB, albo z różnego podejścia do struktury MB czy też relacji między MB a strategią[42]. W polskiej literaturze przedmiotu warte odnotowania są próby systematyzowania MB podejmowane przez K. Obłoja[43], M. Muszyńskiego[44] i zespołu pod kierunkiem T. Gołębiowskiego[45].

Z kolei TrendWatching.com, jedna z największych firm zajmujących się badaniem i wyszukiwaniem trendów na świecie, opracowała zestaw dziesięciu najważniejszych modeli biznesu, które powinny zyskiwać na znaczeniu w perspektywie roku 2020[46]. Wydaje się, że w tym zestawie najbardziej odpowiednie dla producentów marek własnych dla detalistów mogą być zwłaszcza model niskonakładowy oraz model niskobudżetowych innowacji. W modelach tych podkreśla się bowiem znaczenie takich elementów w osiąganiu sukcesów rynkowych, jak wydajność kosztowa, sprawne zarządzanie marketingiem i jakością oraz konieczność bazowania na współpracy z rynkiem i jego bacznej obserwacji.

Identyfikacja wszystkich MB producentów marek detalistów jest złożonym zadaniem badawczym, z uwagi na duże zróżnicowanie podmiotów występujących w tej roli, a także różnych poziomów pozycjonowania cenowego marek

[42] Literaturowy przegląd typologii MB w np. T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele…*, s. 32–49.

[43] K. Obłój, *Tworzywo…*, s. 135–155.

[44] M. Muszyński, *Aktywne metody…*, s. 12

[45] T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele…*, s. 82–93.

[46] R. Evers, T. Huibers, *10 new business models for this decad*, www.trendwatching.com, za: „Strategie biznesu" 2012, marzec, s. 26–29.

detalistów. Punktem odniesienia do konstrukcji MB producentów marek detalistów mogą być jednak dwa bazowe rozwiązania biznesowe związane z propozycją wartości dla klienta: (1) opcja „dwóch marek" czyli oferta swoich marek z jednej strony, a z drugiej wykorzystywanie zwolnionych mocy produkcyjnych do realizacji produkcji marek detalistów oraz (2) opcja, w ramach której głównym źródłem przychodów jest koncentrowanie się na produkcji praktycznie wyłącznie marek detalistów[47]. Rozwiązanie polegające na bezwzględnej odmowie dostarczania produktów pod markami należącymi do detalistów praktycznie nie występuje wśród krajowych producentów[48]. W tabeli 2 przedstawiono pogłębioną charakterystykę i typologię MB wybranych krajowych producentów marek własnych dla detalistów[49].

Tabela 2

Charakterystyka modeli biznesu wybranych krajowych producentów – dostawców marek własnych detalistów

Element składowy MB	Typologia modeli biznesu		
	„Producent do wynajęcia"	„Mistrz drugiego planu"	„Gracz rynkowy"
Reprezentant	Global Cosmed	ZPC Otmuchów	Bakalland SA
Propozycja wartości dla klienta	świadczenie usług produkcyjnych o wysokich parametrach technicznych w zakresie wyrobów kosmetycznych i chemii	– dostarczanie kompleksowych rozwiązań produktowych dla globalnych koncernów oraz właścicieli i dystrybutorów tzw.	produkcja, konfekcjonowanie i handel bakaliami; oferta firmy obejmuje: produkty marki Bakalland, produkty marki

[47] N. Kumar, J-B.E.M. Steenkamp, *Strategia marek własnych*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 25.

[48] Jeszcze w latach 90. XX w. wiele firm zastrzegało się, że nie produkują marek własnych dla detalistów, np. hasła reklamowe firmy Kellogg`s („Jeżeli na opakowaniu nie ma naszej marki, to znaczy, że nie jest to Kellogg`s). Współcześnie coraz więcej także globalnych producentów dóbr konsumpcyjnych decyduje się dostarczać produkty detalistom pod ich markami, np. Del Monte, Kraft, Heinz itd. Interesującym przykładem współpracy w zakresie dostarczania marek własnych dla detalistów z rynku polskiego może być występowanie tylko w sieci Biedronka na zasadzie wyłączności Coca Coli w butelkach o pojemności 1,75 l. Może to być przykład tzw. marki zastępczej wyróżnianej przez niektórych autorów jako odrębna kategoria marek detalistów, por. J. Kall, *Tożsamość…*, s. 184.

[49] Jako metodologię badawczą do przygotowania typologii MB producentów marek własnych dla detalistów wykorzystano metodę analizy wielu studiów przypadków. Zastosowano przy tym celowy dobór firm. Analizie poddano łącznie 22 firmy, w tym 20 firm sektora spożywczego oraz 2 firmy spoza tego sektora (Harper Hygenics oraz Global Cosmed). Wszystkie wyselekcjonowane firmy reprezentują sektor dóbr szybkorotujących. Istotnym kryterium wyboru firm było to, że w swojej ofercie asortymentowej mają produkty, które charakteryzują się wysokimi udziałami ilościowymi i wartościowymi marek należących do detalistów oraz fakt występowania tych firm na GPW. W celu zapewnienia wiarygodności rezultatów badawczych wykorzystano dane ogólnie dostępne, publikowane w prospektach emisyjnych badanych firm, w rocznych sprawozdaniach finansowych przygotowywanych przez wybrane spółki w ramach „Dobrych praktyk stosowanych przez zarządy spółek notowanych na GPW". Wykorzystywano także informacje zawarte w prasie specjalistycznej oraz analizach sektorowych zawartych w bazie EMIS.

	gospodarczej, opracowanie receptur produktów, projekty opakowań, badania, produkcja, logistyka, atrakcyjność oferty jest zwiększona poprzez możliwość dostarczania wyrobów pozyskiwanych od partnera strategicznego Global Pollena SA.	prywatnych marek, głównie w obszarze produktów spożywczych, w tym przede wszystkim słodyczy, wyrobów śniadaniowych i słonych przekąsek, – lider kosztowy poprzez łączenie różnych przewag konkurencyjnych charakterystycznych dla dużej i małej firmy.	Fresco (marka ekonomiczna) oraz ofertę produkcji pod markami własnymi dla detalistów; o wartości dla klienta decyduje głównie jakość produktów, głębokość, cena, dostępność w różnych kanałach dystrybucji, silnie rozpoznawalna marka.
Kluczowe zasoby i działania			
Technologia produkcji	– duże moce produkcyjne – zdolność do realizacji różnej wielkości zamówień, – intensywnie prowadzona modernizacja linii technologicznych, ciągła rozbudowa parku maszynowego, nowoczesny magazyn surowców i wyrobów gotowych.	– nowoczesny park maszynowy i duże moce produkcyjne – możliwość sprostania zamówieniom pochodzącym od dużych kontrahentów, – intensywna modernizacja (rozbudowa zakładów, zakupy nowoczesnych linii produkcyjnych, np. jedna z najnowocześniejszych linii do produkcji żelek w Europie, optymalizacja ciągów produkcyjnych, nowoczesne magazyny wysokiego składowania.	– podstawowa działalność produkcyjna opiera się na konfekcjonowaniu i przetwórstwie bakalii i orzechów. – na efektywność procesu produkcji wpływa istotnie organizacja i funkcjonowanie magazynu surowców i wyrobów gotowych, prażalni oraz hal, gdzie odbywa się proces konfekcjonowania, a także wykorzystywanie nowoczesnych linii produkcyjnych do prażenia i produkcji masy makowej.
Elastyczność systemu produkcji	elastyczność i innowacyjność produkcji, oferowanie produktów zaawansowanych technologicznie, ale także duża zdolność do szybkiego naśladowania i podążania za wprowadzanymi nowościami przez głównych graczy rynkowych.	wysoka umiejętność łączenia przewag konkurencyjnych charakterystycznych dla dużej firmy, np. większa siła przetargowa w kontaktach z dostawcami czy łatwiejszy dostęp do kapitału i małej firmy produkcyjnej (elastyczność, innowacyjność, bardziej efektywne zarządzanie produkcją i kosztami).	wysoka innowacyjność w zakresie przygotowywania nowych ofert w różnych opakowaniach i zróżnicowanej gramaturze sprzyja zwiększaniu udziałów rynkowych i uzyskiwaniu premii cenowej w stosunku do konkurentów.
Udokumentowana jakość	dbałość o jakość produktów, zdolność do oferowania wysokiej i powtarzalnej jakości, posiadane certyfikaty ISO 9001, AISE[50], IFS/HPC uzna-	dbałość o jakość produktów, zdolność do oferowania wysokiej i powtarzalnej jakości, posiadane systemy, np. bezpieczeństwa w standardzie BRC	firma posiada wysokie standardy jakościowe potwierdzone wdrożonymi systemami ISO 9001:2000, HACCP oraz systemy BRC i IFS uzna-

[50] A.I.S.E. to Międzynarodowe Stowarzyszenie Producentów mydeł, detergentów i środków czystości. Organizacja ta jest oficjalnym organem reprezentującym przedstawicieli branży w Europie. Jej celem jest osiągnięcie zrównoważonego rozwoju gospodarczego, społecznego oraz środowiskowego poprzez dbałość o bezpieczeństwo ludzi oraz ochronę środowiska – wykorzystywanie zasobów Ziemi w sposób odpowiedzialny.

	wane na rynku międzynarodowym; liczne nagrody i wyróżnienia za produkty wytwarzane przez firmę, a dystrybuowane przez firmy z grupy kapitałowej.	oraz zintegrowanych systemów informatycznych, certyfikat koszerności oraz certyfikat Halal potwierdzający zgodność sposobu przygotowania produktów z zasadami islamu.	wane przez poszczególne sieci handlowe i stanowiące współczesny wyznacznik standardów jakościowych dla podmiotów dostarczających towar do sieci handlowych.
Doświadczenie i reputacja rynkowa	doświadczenie i reputacja rynkowa – ponad 20 lat funkcjonowania na rynku.	kilkunastoletnie doświadczenie w produkcji marek dla detalistów, dostawca jednych z pierwszych marek własnych na polskim rynku – chrupki Bango dla sieci Plus Discount.	20-letnia obecność rynkowa; firma jako pierwsza podjęła próby sprzedaży na polskim rynku wielu nowych gatunków bakalii, a także jako pierwsza zleciła agencjom badań rynkowych utworzenie „bakalii" jako oddzielnej kategorii rynkowej.
Sytuacja finansowa	dobra sytuacja finansowa, możliwość i chęć aktywnego uczestnictwa na rynku akwizycji.	dobra sytuacja finansowa, wsparcie głównego akcjonariusza; duże możliwości aktywnego uczestnictwa na rynku akwizycji głównie w zakresie firm produkujących wyroby komplementarne oraz z dobrą infrastrukturą produkcyjną i dużym potencjałem wzrostu wartości.	dobra sytuacja finansowa; możliwość i chęć aktywnego uczestnictwa na rynku akwizycji; upatrywanie w akwizycji dużych możliwości oszczędności kosztowych poprzez optymalizację procesów biznesowych w obszarze logistyki, marketingu, sprzedaży, zakupów itp.
Zasoby ludzkie	wykształcona kadra zarządzająca, dobrze funkcjonujący system awansów pionowych i poziomych, wypracowana forma pozyskiwania nowych pracowników z uczelni wyższych o profilu zgodnym z działalnością firmy.	wykształcona kadra zarządzająca mająca kluczowy wpływ na osiąganie pozycji rynkowej.	– wykształcona kadra, – silny dział marketingu, – duża rola działu badań i rozwoju firm odpowiedzialnego za wprowadzanie i rozwój nowych produktów.
Źródła zaopatrzenia i zdolności negocjacyjne w relacjach z dostawcami	– w zakresie zaopatrzenia w surowce korzystanie z renomowanych dostawców, w tym międzynarodowych, – stałe zwiększanie produkcji pozwoliło na wypracowanie dobrej pozycji negocjacyjnej w stosunku do dostawców (korzystne warunki zakupu).	– w zakresie zaopatrzenia wykorzystywanie głównie krajowych dostawców, którym stawia się wysokie wymagania, np. posiadanie systemów jakościowych HACCP, BRC oraz wieloletniego doświadczenia, wysokiej kultury organizacyjnej i pozytywnej opinii na rynku; – centralizacja procesów zakupowych po przejęciu PWC Odra pozwoliła na uzyskanie istotnego efektu synergii wynikającego	w zakresie zarządzania dostawami wykorzystuje się strategie „Global Sourcing" oraz „Double Sourcing" oparte na zakupach surowca na rynku międzynarodowym oraz realizowaniu dostaw surowca od przynajmniej dwóch dostawców; większość surowców kupowana jest bezpośrednio u producentów w kraju jego pochodzenia; dwa razy w roku prowadzona jest ocena dostawców pod

		z większej siły przetargowej w związku ze znacząco wyższymi zamówieniami.	kątem jakości towaru, ceny, warunków płatności, terminowości dostaw, zgodności z warunkami kontraktu.
Pozostałe	– wykorzystywany model sprzedaży i dystrybucji oparty głównie na kanale nowoczesnym, – wieloletnia obecność na międzynarodowych targach marki własnej PLMA w Amsterdamie, – własne laboratorium, wyposażone w specjalistyczny sprzęt badawczy.	– obecność na międzynarodowych targach marki własnej PLMA w Amsterdamie skutkująca nowymi kontraktami, w tym m.in. produktów zaawansowanych technologicznie, żelki z witaminami, ptasie mleczko z nadzieniem itd., – zmiana modelu dystrybucji – utworzenie wspólnego pionu sprzedaży po przejęciu PWC Odra dało możliwość dotarcia do szerszego grona odbiorców hurtowych z produktami ZPC Otmuchów, która wcześniej, koncentrując się na kanale nowoczesnym, nie posiadała służb sprzedaży na terenie całego kraju.	– model sprzedaży oparty jest na równowadze kanału nowoczesnego i tradycyjnego. – najlepiej rozwinięty w kategorii bakalii system dystrybucji numerycznej i dystrybucji ważonej, – szerokie wykorzystywanie systemów informatycznych w różnych obszarach działania firmy (finanse, produkcja, controling, sprzedaż); – duża aktywność promocyjna zarówno na płaszczyźnie ATL, jak i BTL; duża konsekwencja w promocji marki Bakalland, – uczestnictwo w targach krajowych i międzynarodowych najważniejszych w branży spożywczej (np. Polagra, Anuga Food – Kolonia).
Relacje z partnerami biznesowymi odbiorcami i dostawcami	– silne uzależnienie od odbiorców i dostawców, – firma Global Cosmed Group jako dystrybutor produktów pod markami Bobini, Apart, Sofin odpowiada za 46% sprzedaży, a firma JMD SA (właściciel sieci Biedronka) za ok. 20%, sieć Kaufland Warenhandel GmbH – 10% sprzedaży; firma dostarcza produkty z markami własnymi także do sieci Aldi Nord, Aldi Sud, Norma; – głównym dostawcą jest Global Pollena SA – ok. 23% dostaw w ujęciu wartościowym oraz PCC Rokita SA i Alpla (dostawca opakowań), których dostawy wynoszą co najmniej 5%.	– silne uzależnienie od odbiorców, w mniejszym stopniu od dostawców – poprzez stałe dążenie do ich dywersyfikacji; – wśród odbiorców strategicznym partnerem jest sieć Biedronka, wartość dostaw z tytułu umowy wynosi ok. 60% przychodów, wśród odbiorców są ponadto takie sieci jak m.in. Lidl, Kaufland, Carrefour, Netto, Real z udziałem w przychodach poniżej 5%, – niewielki zakres importu zaopatrzeniowego (mniej niż 10%); w strukturze dostawców dominują dostawcy krajowi, największym jest dostawca cukru, z udziałem nie przekraczającym 10%.	– występuje uzależnienie od odbiorców, w mniejszym stopniu od dostawców, – wśród odbiorców najważniejszymi partnerami biznesowymi są MGB Metro Group Buying Polska oraz Jeronimo Martins (Biedronka), które przekroczyły w 2009/2010 10% udział w przychodach; (2010/11 tylko Biedronka). – w procesie zaopatrzenia wykorzystywanie głównie dostawców zagranicznych w kraju pochodzenia surowca, ok. 65% ogólnej wartości zakupów realizowana była u dostawców zagranicznych, żaden z dostawców nie przekracza progu 10% w zakupach ogółem.

Źródła przychodów	sprzedaż krajowa 71,3%, eksport 28,7% (w tym rynek niemiecki stanowi 18,4%); przychody w podziale na marki: produkcja i sprzedaż marek własnych detalistów – 53,2%, a produkcja i sprzedaż marek należących do Global Cosmed Group 36,6%.	sprzedaż krajowa – ok. 88%, w tym głównie kanał nowoczesny; eksport – ok. 12% : przychody z produkcji marek dla detalistów w podziale na kategorie produktów: słodycze ok. 80%, słone przekąski ok. 70%, wyroby śniadaniowe ok. 90%.	sprzedaż krajowa ok. 96% przychodów; eksport ok. 4%; przychody w podziale na marki: przychody ze sprzedaży produktów marki Bakalland ok. 44%, a ze sprzedaży marek detalistów ok. 27 %.

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując podjętą próbę typologii MB producentów marek własnych detalistów, należy zauważyć, że tzw. gracze rynkowi wchodzą często z detalistami w relacje o charakterze dualnym: konkurencyjno-koopercyjnym wymagającym m.in. ciągłego monitorowania rynku, doskonalenia i weryfikacji procesów składających się na MB. Rezultatem takich analiz może być nawet rezygnacja z kontraktów na produkcję marek detalistów w sytuacji, gdy okazują się one nie tylko nierentowne, ale także zagrażające istotnie pozycji marek znajdujących się w portfelu przedsiębiorstwa jako efekt tzw. błędnego koła dwóch marek. Z kolei budowa MB w oparciu o koncentrację na produkcji wyłącznie marek detalistów wiąże się najczęściej z modelem wykorzystującym niskie ceny oraz z licznymi wyzwaniami związanymi z dużym uzależnieniem przedsiębiorstwa od detalistów i koniecznością sprostania w długim horyzoncie czasowym wymogom dużej dyscypliny kosztowej.

Podsumowanie

W przypadku wielu MB producentów marek własnych dla detalistów wartość dla klienta stanowi najważniejszy rodzaj wartości. Inne rodzaje wartości, w tym m.in. wartość dla akcjonariuszy trudno jest bowiem wytworzyć, bez zrozumienia potrzeb swoich klientów. Trzeba jednak podkreślić, że detaliści jako nabywcy instytucjonalni są klientami bardzo wymagającymi, niejednokrotnie wykorzystującymi swoją przewagę negocjacyjną w kanałach dystrybucji. Są przy tym w stanie precyzyjnie określić oferowaną wartość i porównać z wartością oferowaną przez konkurencyjnych dostawców. Dodatkowo konkurencja pomiędzy dostawcami marek własnych dla detalistów staje się coraz bardziej intensywna i prowadzona jest na coraz wyższym poziomie jakości, a wyróżnikiem ich konkurencyjności staje się oferowanie produktu opatrzonego marką własną o takich atrybutach, które są w stanie przekraczać wymagania norm przy niższej cenie. Określane są w ten sposób nowe standardy stosunku jakości i ceny oraz oczekiwania detalistów otrzymywania więcej za mniej.

Ze względu na to, że negocjacje w sprawie dostaw marek własnych dla detalistów odbywają się najczęściej w cyklach rocznych, największym niebezpieczeństwem dla producentów jest wejście w spiralę, w której detaliści powiększać będą przepaść między bardzo dobrą jakością a bardzo niską ceną[51]. Z tym niebezpieczeństwem wiąże się bowiem fakt, o którym producenci marek własnych dla detalistów nie mogą zapominać, a mianowicie o innej kategorii wartości, wynikającej z MB opartego na propozycji wartości dla klienta, jaką jest wartość klienta dla firmy. Dynamiczny rozwój marek własnych nie powinien bowiem prowadzić do sytuacji zawierania umów na ich produkcję poniżej określonego progu opłacalności[52].

Sukces MB, wobec licznych wyzwań występujących w otoczeniu, zależy niewątpliwie od typu klientów i oferowanej im propozycji wartości, ale także od przyjętego sposobu ustalania ceny tej wartości i rodzajów źródeł przychodów, które ten model przewiduje. MB oznacza bowiem patrzenie na kondycję przedsiębiorstwa przez pryzmat jego zyskowności w sposób wnikliwy, odnoszący się zarówno do danego momentu, jak i przyszłości[53].

THE PLACE OF CUSTOMER VALUE IN CREATING THE BUSINESS MODELS OF DOMESTIC PRIVATE LABELS PRODUCERS

Summary

Customer value is a marketing category and is an essential element of modern business models. The paper identifies the business models of producers of private labels for retailers and the most important components of these models, emphasizing the importance of customer value proposition. Moreover factors which create customer value in today's business models of producers and suppliers of private labels are presented. The paper also attempts to characterize the most important features of modern business models used by producers of private labels for retailers.

Keywords: private label, business model, customer value

Translated by Zbigniew Spyra

[51] H. Simon, F.F. Bilstein, F. Luby, *Zwyciężanie na trudnym rynku. Sprawdzone strategie firm w fazie dojrzałości*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 27.

[52] Wydaje się, że dobrze rozumieją zależność między wartością dla klienta a wartością klienta dla firmy tzw. gracze rynkowi, np. firma Agros Nova, która po gruntownej analizie wypowiedziała w 2011 roku kilka kontraktów na produkcję marek własnych detalistów, które okazały się nierentowne. Dodatkowo badając pod kątem akwizycji kondycje niektórych przedsiębiorstw zauważyła efekty złego zarządzania produkcją marek własnych w ramach realizowanego przez te firmy MB. Za: Wypowiedź prezesa firmy podczas V Forum Rynku Spożywczego i Handlu, Warszawa 15–16.10.2012 r.

[53] L. Bossidy, R. Charm, *Szósty zmysł…*, s. 90.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

KRZYSZTOF WALISZEWSKI[1]
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

NARZĘDZIA MARKETINGU MIX WYKORZYSTYWANE PRZEZ SPÓŁKI DORADZTWA FINANSOWEGO W POLSCE

Streszczenie

Budowanie przewagi konkurencyjnej przez instytucje finansowe w warunkach hiperkonkurencji odbywa się poprzez wykorzystywanie elementów cenowych i pozacenowych ich strategii. Obecnie jednym z wiodących obszarów realizacji strategii instytucji finansowych, w tym banków i doradców finansowych jest szeroko pojęte komunikowanie się z rynkiem i interesariuszami, przybierające formę strategii marketingowej. Branża doradców finansowych ze względu na niedługą historię działania, oddolną inicjatywę powstania oraz brak wiedzy o funkcjonowaniu doradców finansowych i ich modelu biznesowym wśród polskiego społeczeństwa, wykorzystuje pełne instrumentarium marketingu usług finansowych, nazywane 7P. Celem takiej działalności jest promowanie oferty poszczególnych doradców, ale również budowanie pozytywnego wizerunku doradcy finansowego jako zawodu w oczach polskiego społeczeństwa, któremu warto powierzyć wybór najlepszego kredytu lub oszczędności życia, celem ich pomnożenia. Jest to szczególne ważne w warunkach wolnego dostępu do zawodu doradcy finansowego, przy braku obowiązkowej certyfikacji i licencjonowania oraz nadzoru ze strony KNF.

Słowa kluczowe: marketing usług finansowych, doradztwo finansowe, spółki doradztwa finansowego

Wprowadzenie

Branża doradztwa finansowego należy do jednego z najmłodszych segmentów rynku usług finansowych w Polsce – pierwszy portal, który dał jej początek powstał w 2000 roku. Jednak szybko okazało się, że doradztwo internetowe nie cieszy się powodzeniem, ponieważ portal zarabiał więcej na reklamach niż na

[1] krzysztof.waliszewski@ue.poznan.pl.

prowizjach za sprzedaż produktów finansowych. Boom na rynku kredytów hipotecznych oznaczał, że branża doradztwa finansowego „chwyciła wiatr w żagle", a kolejne spółki zaczęły wchodzić na rynek. Doradcy finansowi szybko zauważyli, że motorem dla ich sprzedaży jest szeroko pojęty marketing, a w jego ramach reklama: telewizyjna, internetowa, drukowana. Poza reklamą w ramach strategii marketingowych, doradcy finansowi wykorzystywali pozostałe instrumenty marketingu mix: produkt, dystrybucję, promocję, cenę, ludzi i dowód materialny. Niniejszy artykuł ma na celu ukazanie spektrum działań marketingowych spółek doradztwa finansowego z ich celami i skutkami. Wykorzystano w nim analizę literatury z marketingu bankowego oraz praktyk marketingowych największych spółek doradztwa finansowego w Polsce.

Marketing usług finansowych

Usługi finansowe ze względu na cechy, jakie spełniają – niematerialność, niejednorodność, niepodzielność i nietrwałość (tzw. 4N) – stwarzają specyficzne wyzwania związane z kształtowaniem ich marketingu. Banki należą od lat do największych reklamodawców, a celebryci stali się stałymi uczestnikami bankowych spotów reklamowych. Aby zdefiniować pojęcie marketingu usług finansowych należy odwołać się do pojęcia marketingu bankowego, głęboko osadzonego w literaturze i praktyce bankowej. Pojęcie marketingu bankowego można zdefiniować jako system zintegrowanych działań banku dostępnymi instrumentami w celu dostosowania się do potrzeb rynku, zaspokojenia tych potrzeb swoimi produktami (usługami), kreowania popytu na te produkty (usługi), a także poszukiwania nowych rynków lub nisz rynkowych oraz kształtowania i utrwalania pozytywnego wizerunku banku w społeczeństwie[2].

Z pojęciem marketingu bankowego związana jest strategia marketingowa, którą można określić jako całokształt metodyki środków, za pomocą których chce się osiągnąć cele. Ze strategii marketingowej wynika, że powinna mieć ona wpływ na bardziej szczegółowy plan marketingowy[3]. Banki mają do wyboru jedną z czterech głównych strategii: agregacyjną, innowacyjną, dyferencjacji produktów lub segmentacji rynku[4]. Jak każda strategia, tak również marketingowa określa cele do osiągnięcia, instrumenty (narzędzia) działania dla ich re-

[2] J. Dudziak, G. Woźniewska, *Marketing bankowy*, w: *Zarządzanie bankiem komercyjnym*, red. A. Gospodarowicz, PWE, Warszawa 2000, s. 40.

[3] B. Kołosowska, R. Nicholls, *Marketing bankowy*, w: *Bankowość. Podręcznik dla studentów*, red. J. Głuchowski, J. Szambelańczyk, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1999, s. 223.

[4] G. Rytelewska, *Marketing bankowy*, w: *Współczesny bank*, red. W.L. Jaworski, Poltext, Warszawa 2001, s. 298–290.

alizacji, czas jej wdrożenia oraz plan finansowy (budżet realizacji strategii). Obszar marketingu usług finansowych, podobnie jak inne kluczowe obszary działalności instytucji finansowej, podlega badaniu, planowaniu, wdrażaniu (implementacji) i kontroli. W tabeli 1 przedstawiono wydatki reklamowe banków (bez internetu) w latach 2011–2012. W 2011 roku banki wydały na reklamę prawie 1,3 mld zł, a w 2012 roku prawie 1,14 mld zł. Liderem był bank PKO BP.

Tabela 1

Cennikowe wydatki reklamowe banków (bez internetu)

Bank	2012	2011
PKO BP	110 977 482 zł	137 194 130 zł
ING Bank Śląski	92 832 479 zł	69 028 581 zł
Alior Bank	83 164 088 zł	53 922 788 zł
BZ WBK	81 144 285 zł	86 608 263 zł
BGŻ	68 826 237 zł	41 823 990 zł
Wszystkie banki	1 135 580 442 zł	1 284 206 630 zł

Uwaga: są to wydatki bez uwzględnienia indywidualnych rabatów.

Źródło: *Banki w 2012 r. mniej na reklamę. Liderem PKO BP*, http://www.wirtualnemedia.pl/artykul/banki-w-2012-r-mniej-na-reklame-liderem-pko-bp (16.07.2013).

W działaniach marketingowych banków można było zaobserwować, szczególnie po 2000 roku, istotne zmiany. Odnosi się to zwłaszcza do dystrybucji produktów bankowych. Można było zauważyć pojawienie się dystrybucji internetowej, telefonicznej, mobilnej i terminalowej oraz ich bardzo szybki ilościowy rozwój. Jednak nadal poziom rozwoju dystrybucji produktów bankowych odbiega znacznie od średniego poziomu tych form dystrybucji w Unii Europejskiej. Przed bankami i dystrybucją ich produktów stoją poważne wyzwania – szybki rozwój technologii oraz dostosowanie się do zmian demograficznych w kraju[5].

W marketingu usług finansowych stosuje się rozbudowane instrumentarium marketingu mix w stosunku do marketingu towarów materialnych. Do klasycznego 4P dodaje się 3 elementy uzyskując 7P. W jego skład wchodzą:

1. *Product* – produkt/usługa będąca przedmiotem świadczenia.
2. *Price* – cena – opłaty związane ze sprzedażą.
3. *Place* – dystrybucja – funkcje dystrybucyjne i logistyczne konieczne dla stworzenia dostępności usługi w miejscu oczekiwanym przez klientów.

[5] W. Grzegorczyk, *Wyzwania dystrybucji produktów bankowych w Polsce*, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica nr 261, 2011, s. 233.

4. *Promotion* – promocja – działalność promocyjna i komunikowanie się – składa się na nią reklama, sprzedaż osobista, public relations i publicity oraz utrwalanie dobrego wizerunku banku w społeczeństwie.
5. *People* – ludzie – wszyscy aktorzy grający role przy świadczeniu usług.
6. *Process* – proces – procedury oraz przepływ informacji, kosztów i korzyści związanych ze świadczeniem usług.
7. *Physical evidence* – dowód materialny – środowisko zaspokojenia usług i wzajemne oddziaływanie banku oraz klientów.

Warto dodać, że niektórzy autorzy nie traktują ostatnich dwóch elementów jako odrębnych części marketingu mix, ale jako wyznacznik poziomu usług finansowych, w tym ich jakości, włączając je w strategię produktu (usługi)[6].

Z tabeli 2 wynika, że do największych reklamodawców wśród instytucji finansowych należą banki, których wydatki marketingowe stanowią 65–73% wydatków instytucji finansowych ogółem na ten cel. Choć w 2012 roku widoczny jest spadek budżetów marketingowych o ponad 100 mln zł, to łączny budżet sektora bankowego wynosi około 1,1 mld zł.

Tabela 2

Cennikowe wydatki reklamowe instytucji finansowych w Polsce

Instytucje finansowe	2009		2010		2011		2012	
	w mln zł	%	w mln zł	%	w mln zł	%	w mln zł	%
Banki	897,9	68	925,7	65	1284	73	1136	68
Ubezpieczyciele	400,1	30	359	25	331	19	409	24
Instytucje leasingowe i kredytowe	–	0	86	6	104	6	107	6
TFI	7,7	1	35,2	2	31	2	21	1
Domy maklerskie	8,4	1	13,5	1	10	1	8	0
Razem	1314,1	100	1419,4	100	1760	100	1681	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez agencję badawczą Kantar Media (dawny Expert Monitor).

Banki stosują rozbudowane instrumentarium marketingu mix w następujących celach: promowanie marki banku i zwiększanie jego rozpoznawalności na rynku, promowanie konkretnych usług finansowych (kredytów, lokat, kart kre-

[6] B. Żurawik, W. Żurawik, *Marketing usług finansowych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 33.

dytowych), utrzymanie lub zwiększenie udziału w rynku bankowym ogółem (wzrost sumy bilansowej) lub w wybranych jego segmentach, kreowanie wizerunku banku jako instytucji zaufania publicznego, kreowanie wizerunku banku jako instytucji społecznie odpowiedzialnej.

W ewolucji podejścia banków do roli marketingu można zauważyć przejście od marketingu transakcyjnego (orientacja sprzedażowa), opartego na maksymalizacji sprzedaży i zysku ze sprzedaży, zorientowanego na krótkoterminowy horyzont do marketingu relacyjnego (orientacja marketingowa), opartego na rozpoznaniu potrzeb klienta, dostosowywaniu oferty do tych potrzeb oraz budowaniu długoterminowych relacji i czerpanie z nich zysków.

Branża doradztwa finansowego w Polsce

Nie zagłębiając się w genezę rynku doradztwa finansowego w Polsce[7] należy podkreślić, że ten segment rynku finansowego powstał oddolnie, z inicjatywy i dzięki zapobiegliwości kapitału prywatnego (głównie instytucji finansowych jako dostawców kapitału i byłych pracowników banków/instytucji finansowych/konsultantów biznesowych, jako dostawców know-how i twórców modelu biznesowego działania) jako odpowiedź na rodzące się potrzeby ze strony klientów indywidualnych oczekujących wsparcia ich fachową wiedzą w procesie analizy coraz większej liczby ofert instytucji finansowych i wyboru optymalnej. Powstaniu branży doradców finansowych w Polsce nie towarzyszyła również odpowiednia infrastruktura prawna, która określałaby zakres praw i obowiązków doradców finansowych, wymaganej wiedzy i doświadczenia, standardów zawodowych, zasad dostępu do działalności (zasad licencjonowania spółek doradztwa oraz nadzoru ich działalności) i zasad dostępu zawodu doradcy finansowego (certyfikacji osób zajmujących się konsultingiem finansów osobistych).

Powstanie i rozwój branży doradców finansowych w Polsce był niejako kontynuacją sukcesów rynkowych i dużej popularności segmentu pośredników kredytowych – działających w Polsce od końca lat 80. XX w. i będących dla banków detalicznych i uniwersalnych znacznym kanałem dystrybucji kredytów z segmentu *consumer finance*[8]. W ciągu kilku lat działania rynku doradztwa finansowego wykształcił się segment kilku wiodących spółek w branży. Do tych najbardziej rozpoznawalnych należy zaliczyć: Open Finance, Expander,

[7] Więcej na temat historii rynku doradztwa finansowego w Polsce: K. Waliszewski, *Doradztwo finansowe w Polsce*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2010.

[8] Więcej na temat genezy i rozwoju rynku pośredników kredytowych w Polsce: K. Waliszewski, *Pośrednictwo kredytowe w Polsce*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2010.

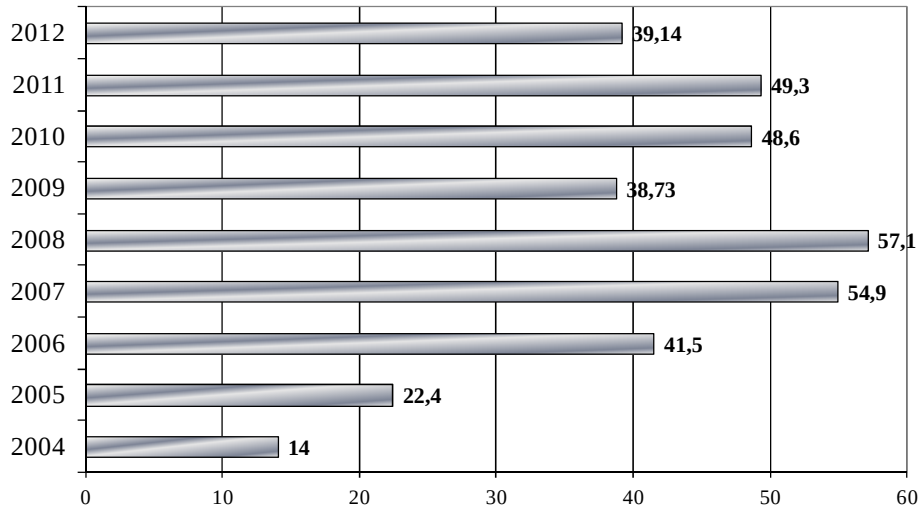
Dom Kredytowy Notus. Goldenegg, Dom Inwestycyjny Xelion (wcześniej Xelion. Doradcy finansowi), Money-Expert (upadłość), A-Z Finanse (upadłość), Doradcy 24, Finamo (sprzedaż zorganizowanej części przedsiębiorstwa na rzecz Home Broker), Aspiro (wcześniej emFinanse), Home Broker, Idea Expert (wcześniej Fiolet PDK). Samo planowanie finansowe można zdefiniować jako część procesu zarządzania finansami osobistymi, obejmująca proces planowania wydatków konsumpcyjnych, inwestycji i pozyskiwania środków (finansowania), w celu optymalizacji sytuacji gospodarstwa domowego (lub osoby indywidualnej)[9].

W okresie boomu na rynku nieruchomości mieszkaniowych i ekspansji na rynku kredytów hipotecznych popyt na usługi doradztwa kredytowego świadczone przez spółki doradztwa finansowego wzrastał w miarę zwiększania się liczby banków–oferentów kredytów hipotecznych oraz subtelnych różnic między tymi ofertami. Doradcy finansowi stali się dla banków ważnym kanałem dystrybucji kredytów hipotecznych, a niekiedy również w ramach sprzedaży krzyżowej (*cross-selling*) produktów inwestycyjnych, ubezpieczeniowych i emerytalnych, szczególnie, gdy banki oferowały finansowanie przy wskaźniku LTV[10] na poziomie nawet 130%. Należy także zaznaczyć, że doradcy finansowi w Polsce w znacznej mierze proponowali swoim klientom kredyty hipoteczne w walutach obcych, w tym we frankach szwajcarskich, bez należytej analizy ryzyka walutowego oraz uświadomienia klienta o zagrożeniach. Dopiero wejście w życie tzw. Rekomendacji S ukróciło tę praktykę[11]. Na rysunku 1 przedstawiono sprzedaż kredytów hipotecznych w Polsce w latach 2004–2012. Widoczny jest na nim okres boomu kredytowego szczególnie do roku 2008 oraz osłabienie aktywności banków w zakresie kredytowania hipotecznego od roku 2009. W 2012 roku banki udzieliły kredytów hipotecznych na poziomie zbliżonym do 2006 roku.

[9] K. Jajuga, *Ocena ryzyka w planowaniu finansowym – geometryczny ruch Browna jako proces inwestycyjny*, w: *Spotkania z królową nauk*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2012, s. 121.

[10] *Loan to Value* – wskaźnik obrazujący stosunek kredytu (bieżącego zadłużenia) do wartości rynkowej zabezpieczenia. Banki oferując kredyty przy wskaźniku LTV powyżej 100% umożliwiały wykorzystywanie nadwyżki finansowej na dowolny cel, w tym również programy lokacyjne, plany systematycznego oszczędzania i fundusze inwestycyjne. Przy wskaźniku LTV powyżej 100% bank w praktyce nie posiadał zabezpieczenia na tą nadwyżkę (liczono, że wartość rynkowa nieruchomości wzrośnie, co spowoduje obniżenie wskaźnika LTV).

[11] Rekomendacja S dotycząca dobrych praktyk w zakresie ekspozycji kredytowych zabezpieczonych hipotecznie, obowiązuje od 1.07.2006 r.



Rys. 1. Wartość nowoudzielanych kredytów hipotecznych przez banki w Polsce w mld zł

Źródło: Dane Komitetu ds. Finansowania Nieruchomości przy ZBP, www zbp.pl (22.02.2013).

W okresie dynamicznego rozwoju branży doradców finansowych w Polsce można wyróżnić kilka znaczących tendencji rozwojowych i zjawisk, które poniżej przybliżono.

Powstanie doradców finansowych z oddolnej inicjatywy wiązało się z koniecznością wyłożenia dużych środków finansowych na ich rozwój, co implikowało związki kapitałowe między doradcami a instytucjami finansowymi – dostawcami kapitału, np. Expander – General Electric, Xelion – Bank Pekao, Aspiro (dawniej emFinanse) – BRE Bank, Open Finance – Getin Noble Bank należący do Getin Holding. Spółki, które były tworzone przez osoby prywatne, np. byłych bankowców napotykają na barierę kapitałową i poszukują inwestora finansowego (np. Dom Kredytowy Notus). Sama usługa doradztwa finansowego jest bezpłatna dla klienta, a doradcy opłacani są z prowizji uzyskiwanej od instytucji finansowej, której usługę doradca sprzedał.

Brak jest ograniczeń w dostępie do zawodu doradcy finansowego – brak systemu certyfikacji i licencjonowania, a istniejące systemy certyfikacji mają charakter dobrowolny, co powoduje, że doradcą finansowym może zostać każdy tj. osoba bez odpowiednich kwalifikacji, przygotowania, doświadczenia i wiedzy. Występuje niska jakość usług doradców finansowych – jest to na ogół sprzedaż usług finansowych, a nie budowanie długoterminowego planu finansowego dla klienta i dobieranie do niego odpowiednich produktów finansowych.

Brak standaryzacji w zakresie obsługi klienta przez doradców finansowych powoduje, że w zależności od tego, do jakiego doradcy finansowego w ramach danej instytucji trafi się, rekomendacje będą odmienne przy tej samej sytuacji finansowej klienta. Można stwierdzić, że historycznie występowało niewielkie znaczenie doradców finansowych w polskim systemie finansowych i skokowy wzrost tej roli w okresie boomu kredytowego, kiedy co trzeci kredyt hipoteczny był sprzedany z udziałem doradcy kredytowego. Polski rynek doradztwa finansowego cechuje brak nadzoru, początkowo nadzoru bankowego ze strony Komisji Nadzoru Bankowego, a obecnie nadzoru finansowego ze strony KNF.

Można zaobserwować dywersyfikację i ewolucję oferty doradców finansowych, od doradztwa kredytowego w kierunku doradztwa inwestycyjnego, ubezpieczeniowego, emerytalnego i transakcyjnego (rozliczeniowego). Obserwuje się zainteresowanie branżą doradztwa funduszy inwestycyjnych, np. Expander – fundusze *private equity* Innova Capital, Finamo – Meritum FIZ, liczących na wysoki zwrot z dokonanej inwestycji.

Ważną tendencją w rozwoju instytucji doradztwa finansowego jest nienadążanie regulacji prawnych za rozwojem doradców finansowych. Jedyne regulacje dotyczące działalności doradców to: przepisy o outsourcingu bankowym wprowadzone w ustawie Prawo bankowe z 2004 r., przepisy wprowadzające dyrektywę MIFID, które w Polsce obowiązują od kwietnia 2010 r., ustawa o kredycie konsumenckim z maja 2011 r.[12] Wobec braku regulacji zewnętrznych branży doradców finansowych dużą rolę odgrywa samoregulacja branży w celu reprezentowania jej interesów na zewnątrz, opracowania standardu publikacji informacji finansowych o doradcach finansowych i sama publikacja statystyk sprzedaży, opracowania standardu pracy doradcy finansowego. Wyrazem tej samoregulacji są organizacje pracodawców zrzeszające instytucje doradztwa finansowego np. utworzony w czerwcu 2008 roku Związek Firm Doradztwa Finansowego z siedzibą w Warszawie przez 13 podmiotów z branży.

Występuje rozwój ilościowy instytucji doradztwa finansowego w zakresie: liczby placówek (własnych i partnerskich), liczby doradców pracujących (w placówkach własnych i partnerskich), liczby banków i instytucji finanso-

[12] Na poziomie europejskim planowane jest wprowadzenie dyrektywy w sprawie umów związanych z nieruchomościami mieszkalnymi, w celu harmonizacji rynku kredytów hipotecznych na kształt rynku kredytów konsumenckich. Przepisy te będą w przyszłości miały duży wpływ na działalność doradców finansowych. Więcej na ten temat: A. Barembruch, *Wybrane aspekty organizacji i regulacji rynku doradztwa finansowego w Polsce w 2011 r.*, w: *Finanse i zarządzanie. Wybrane zagadnienia*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2/2, 2011.

wych współpracujących, ilości i wartości sprzedanych usług finansowych. Zauważalny jest wzrost roli doradców finansowych na rynku usług finansowych dla banków, towarzystw ubezpieczeń i towarzystw funduszy inwestycyjnych, o czym może świadczyć wzrost udziału doradców finansowych w nowoudzielanych kredytach hipotecznych – o ile w 2004 roku było to 8%, o tyle pod koniec III kwartału 2013 roku już 34%, co oznaczało, że co trzeci kredyt hipoteczny w Polsce jest zaciągany z pomocą doradcy finansowego.

Obserwuje się poprawę danych ekonomiczno-finansowych doradców finansowych: przychodów ze sprzedaży, aktywów, osiąganych zysków i rentowności działalności w odniesieniu do największych podmiotów w branży w okresie do kryzysu finansowego. Można zaobserwować wzrost znaczenia nowoczesnych technik informatycznych w pracy spółek doradztwa finansowego. Przejawiało się to na następujących płaszczyznach: współpraca doradcy finansowi–banki i instytucje finansowe, współpraca doradcy finansowi–klienci (systemy CRM, specjalne programy informatyczne wspomagające doradztwo w zarządzaniu finansami osobistymi, np. SmartBox w przypadku spółki Xelion).

Przez całą minioną dekadę następowało budowanie rozpoznawalności i wizerunku doradcy finansowego jako nowej instytucji na rynku finansowym w Polsce, ale także przekonania klientów do doradców finansowych. Poważnie ten wizerunek nadszarpnęły nietrafione rekomendowane przez doradców inwestycje finansowane z nadwyżki z kredytów hipotecznych, a także pewne niedociągnięcia doradców finansowych mające negatywne skutki dla ich klientów, które odbiły się szerokim echem w mediach.

Doradcy finansowi znacząco przyczyniali się do upowszechnienia kredytów hipotecznych jako produktu finansowego o charakterze dłużnym. Odegrali oni dla Polaków ogromną rolę edukacyjną w zakresie kredytów, inwestycji, ubezpieczeń, produktów emerytalnych, zwiększając świadomość ekonomiczno-finansową polskiego społeczeństwa. Spółki doradztwa finansowego ze swoimi działami analitycznymi są aktywnym uczestnikiem dyskusji społecznej na ważne tematy ekonomiczno-finansowe, a także są znaczącym komentatorem zdarzeń gospodarczych w Polsce i na świecie. Praktyką doradców finansowych jest wdrażanie innowacji finansowych, głównie w zakresie produktowym. Przejawiało się to w tworzeniu specjalnych produktów finansowych z instytucjami finansowymi, ale także wprowadzenie na polski rynek finansowy takich usług, jak produkty ustrukturyzowane, tzw. struktury i kredyty konsolidacyjne. Doradcy przypisują sobie również rolę twórców tzw. zgrzewek – połączenia spłacania kredytu na mieszkanie z oszczędzaniem, np. w funduszach inwestycyjnych.

Okres prosperity na rynku nieruchomości mieszkaniowych i na rynku kredytów hipotecznych nie trwał długo, jednak doradcy finansowi, którzy działali w tym okresie w większości osiągali wysokie przychody i zyski z prowizji płaconych przez instytucje finansowe. Monoproduktowość, czyli koncentracja tylko na oferowaniu kredytów hipotecznych jako negatywna cecha rynku, została dostrzeżona przez zarządzających spółkami doradztwa finansowego, co prowadziło do dywersyfikacji ich działalności poprzez włączenie do oferty produktów ubezpieczeniowych, oszczędnościowych i emerytalnych. Wiążą się one dla doradców ze stałymi dochodami, a nie jednorazową prowizją, jak w przypadku kredytu hipotecznego. Kryzys na rynkach finansowych, który miał swoje bezpośrednie źródło w rynku kredytów hipotecznych o podwyższonym ryzyku (*subprime mortgage*), a jego pośrednich przyczyn należy poszukiwać już od początku XXI w. m.in. w polityce monetarnej Rezerwy Federalnej, rozwoju rynków finansowych, w tym innowacji finansowych (instrumenty pochodne, papiery wartościowe emitowane na bazie kredytów *subprime*), wywołał poważne skutki nie tylko na rynkach finansowych i w sektorze bankowym, ale także przeniósł się do sfery realnej gospodarki, powodując obniżenie aktywności gospodarczej. Problemy finansowe banków i ich klientów przeniosły się na branżę pośrednictwa i doradztwa finansowego, która również zaczęła odczuwać kryzys i spadek aktywności[13].

Narzędzia marketingowe stosowane przez spółki doradztwa finansowego w Polsce

Branża doradców finansowych w Polsce, jako stosunkowo młody segment rynku finansowego od samego początku istnienia zaczęła szeroko wykorzystywać różne instrumenty marketingowe. Czynności takie były podejmowane, w celu osiągnięcia następujących efektów:

- zapoznanie społeczeństwa z nowym zawodem finansowym doradcy finansowego,
- promowanie bezpłatnych usług doradców finansowych,
- zwiększanie wartości i rozpoznawalności marki doradcy finansowego,
- podkreślanie faktu działania na rzecz klienta i optymalizacji jego finansów osobistych,
- budowanie wizerunku instytucji finansowej zaufania publicznego,

[13] I.D. Czechowska, *Pośrednictwo usług finansowych wobec kryzysu na rynkach finansowych*, Annales Universitatis Marie Curie-Skłodowska Lublin–Polonia, Sectio H, Vol. XLV. 2, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2011, s. 223.

- budowanie pozytywnego wizerunku doradców finansowych w oczach klientów,
- w przypadku spółki, która planuje debiut giełdowy zachęcenie inwestorów do zakupu walorów spółki (np. Open Finance).

Działania doradców finansowych w poszczególnych obszarach marketingu mix przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3

Narzędzia marketing-mix wykorzystywane przez doradców finansowych w Polsce

Nazwa instrumentu	Charakterystyka instrumentu
Produkt (usługa)	W przypadku doradców finansowych, którzy nie tworzą własnych instrumentów, ale dystrybuują instrumenty finansowe wytworzone przez innych pośredników finansowych, usługą jest pomoc klientowi indywidualnemu w zarządzaniu jego finansami osobistymi w różnych obszarach, w celu osiągnięcia optymalizacji z punktu widzenia klienta – zarządzanie oszczędnościami, zarządzanie długiem, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie kapitałem emerytalnym, zarządzanie bieżącą płynnością i bieżącymi rozliczeniami. Szczególnego znaczenia nabiera pojęcie usługi doradztwa finansowego w czasie kryzysu, kiedy banki zacieśniły procedury kredytowe i częściej, niż wcześniej wydają negatywne decyzje kredytowe – doradcy finansowi orientują się nad bieżącym stanem polityki kredytowej w poszczególnych bankach i kierują wnioski tam, gdzie jest najwyższa szansa uzyskania pozytywnej decyzji kredytowej.
Cena	W przypadku doradców finansowych cena samej usługi nie ma żadnego znaczenia, ponieważ usługa doradztwa finansowego jest bezpłatna. Natomiast podkreślanie przez doradców finansowych, że znajdą dla klienta najlepszy instrument finansowy, tj. najtańszy kredyt i inwestycję przynoszącą najwyższą stopę zwrotu z czasem uległo erozji, szczególnie przy przesyłaniu klientów do instytucji finansowej oferującej najwyższą prowizję dla doradcy lub do banku będącego własnością doradcy finansowego.
Dystrybucja	Jest to ważny element działalności marketingowej doradców finansowych. Doradcy finansowi początkowo tworzyli placówki stacjonarne wyłącznie w największych miastach w Polsce. Z czasem zaczęli docierać do klientów z mniejszych miast poprzez dwojakiego rodzaju działania – tworzenie sieci mobilnych agentów lub stworzenie programu franszyzowego i zakładanie placówek zewnętrznych, franszyzowych.
Promocja	Reklama – wykorzystywanie reklamy telewizyjnej, prasowej i wizualnej (billboard) przez doradców finansowych. Public relations – były to podstawowe narzędzia kształtowania wizerunku, edukowania klientów i komunikacji z otoczeniem przez młodą branżę doradztwa finansowego, tworzenie atrakcyjnych materiałów prasowych. Media relations – wyjaśnienie modelu działania doradców finansowych klientów oraz przekonanie ich do modelu sprzedaży, internetowe biura prasowe, tworzenie stanowisk PR menedżerów. Publicity – publikacje medialne traktowane jako obiektywne i czytane przez szeroką rzeszę klientów, mające również cel edukacyjny, tworzenie działów analitycznych przez doradców finansowych, które uczestniczą w dyskusji społecznej na ważne tematy ekonomiczne.

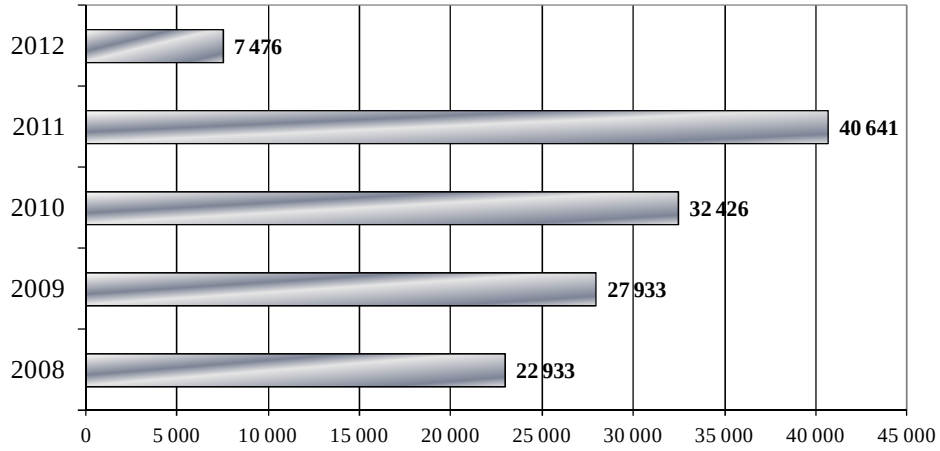
Ludzie	W branży konsultingu finansów osobistych bardzo istotne znaczenie odgrywają ludzie. Z jednej strony mają wzbudzić zaufanie klientów, z drugiej mają sprawić, aby klient był zadowolony i polecał doradcę swoim znajomym. Cel ten można osiągnąć dzięki odpowiedniemu wykształceniu i doświadczeniu doradcy oraz jego wiedzy, a także umiejętnościom interpersonalnym. Spółki doradztwa finansowego inwestują w kadrę poprzez wewnętrzne systemy szkoleń lub przez uczestnictwo w programach certyfikacji doradców finansowych np. EFFP Polska, EAFP Polska.
Proces	Doradcy finansowi podkreślają indywidualny proces ich klientów. Jest to związane z faktem, że najczęściej współpraca doradców z instytucjami finansowymi jest scentralizowana, a więc wnioski kredytowe od doradców mają odrębną ścieżkę decyzyjną niż składane w oddziałach banku. Jest to pewna wartość dodana dla klienta, który nie musi wyczekiwać długo na decyzję kredytową.
Dowód materialny (świadectwo materialne)	Kwestia materialności w działalności doradców finansowych świadczących niematerialne usługi finansowe jest istotna i wykorzystują to rodzimi doradcy finansowi. Przejawia się to w odpowiednim wystroju wnętrz, lokalizacji placówek doradców finansowych, jakości materiałów reklamowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Napieraj-Berlińska, *Rola i znaczenie public relations w kształtowaniu rynku doradztwa finansowego*, w: *Komunikacja rynkowa. Skuteczne narzędzia i obszary zastosowania*, red. B. Pilarczyk, Z. Waśkowski, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nr 136, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2010, s. 155–163.

Kwestię aktywności marketingowej można przejrzeć dokładnie tylko w przypadku spółki Open Finance SA, która jako spółka giełdowa przed upublicznieniem opublikowała prospekt emisyjny zawierający dość szczegółowe informacje z tego obszaru. Spółka działa bardzo aktywnie na polu public relations, udostępniając klientom i mediom liczne opracowania merytoryczne, raporty i rankingi w zakresie finansów osobistych. Na potrzeby tego projektu spółka stworzyła profesjonalny zespół analityków, czyniąc Open Finance opiniotwórczym uczestnikiem rynku finansowego. W 2010 roku przeprowadziła liczne kampanie reklamowe, głównie w telewizji i internecie, przeznaczając na ten cel łącznie ponad 32,4 mln zł. Pod względem nakładów na marketing, budżet Open Finance w wysokości 28,4 mln zł za 2009 rok prawie ośmiokrotnie przewyższał łączne nakłady marketingowe wszystkich pozostałych doradców finansowych w Polsce. Spółka w szczególności aktywnie inwestuje w reklamę w mediach elektronicznych. Ponoszenie nakładów na marketing w powyższej skali skutkuje wysoką rozpoznawalnością nazwy i marki Open Finance na rynku.

W 2008 roku koszty marketingu, reprezentacji i reklamy Open Finance wyniosły 22 933 tys. zł (rys. 2) i stanowiły 14,5% udział w łącznych przychodach ze sprzedaży Grupy Open Finance, co wynikało z przeprowadzenia w tym okresie intensywnych działań marketingowych produktów inwestycyjnych, głównie

produktów depozytowych oraz zrealizowania kampanii wizerunkowej Open Finance. W 2009 roku koszty marketingu, reprezentacji i reklamy wyniosły 27 933 tys. zł i wzrosły o 21,8% w porównaniu do kosztów marketingu, reprezentacji i reklamy poniesionych w 2008 roku w związku z kontynuowaniem aktywnie prowadzonych działań marketingowych. W 2010 roku koszty na marketing, reprezentację i reklamę wyniosły 32 426 tys. zł i stanowiły 10,1% łącznych przychodów ze sprzedaży Grupy i obejmowały głównie koszty reklam telewizyjnych oraz koszty pozycjonowania działalności w internecie. Ponoszenie istotnych nakładów na marketing w powyższej skali skutkuje wysoką rozpoznawalnością nazwy i marki Open Finance na polskim rynku, co jest jednocześnie jedną z przewag konkurencyjnych Grupy Open Finance. W 2011 roku wydatki marketingowe Open Finance przekroczyły poziom 40 mln zł. W 2012 roku nastąpił znaczący (o 82% w stosunku do roku poprzedniego) spadek kosztów marketingu, reprezentacji i reklamy do poziomu około 7,5 mln zł, co było spowodowane zakupem baz danych klientów o wartości ponad 27 mln zł.



Rys. 2. Wydatki na marketing, reprezentację i reklamę spółki Open Finance SA w tys. zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie Prospektu Emisyjnego Open Finance oraz sprawozdań finansowych spółki za 2011 i 2012 r.

W zakresie polityki dystrybucji na polskim rynku Open Finance nadal chce rozszerzać swoje kanały dystrybucji poprzez selektywne poszerzanie sieci nowych oddziałów. Rynek pośrednictwa finansowego w mniejszych miastach Polski obecnie znajduje się jeszcze w fazie rozwojowej. W mniejszych miastach spółka zamierza oferować produkty poprzez rozbudowę sieci doradców mobilnych Open Direct, co zapewni dostęp do nowej grupy klientów, którym potrzebna jest profesjonalna pomoc przy wyborze odpowiednich produktów finan-

sowych. Open Finance planuje również rozwój sieci dystrybucji swoich produktów poprzez Internetowy Oddział Open Finance, głównie w drodze zwiększania oferty produktowej dostępnej na tej platformie oraz poprzez intensywną kampanię marketingową promującą Internetowy Oddział Open Finance.

Działalność marketingowa promocyjna spółki Open Finance w zakresie kreowania wartości marek przynosi również rezultaty, ponieważ w rankingach najcenniejszych marek w Polsce marka Open Finance z roku na rok zajmuje coraz wyższą pozycję poprzez wzrost jej wartości (tab. 4).

Tabela 4

Wartość marki Open Finance w mln zł i pozycja w rankingu

Lata	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Wartość marki	23,5	56,2	66,2	102,6	98,6	103,4
Pozycja w rankingu	230	165	152	123	119	113

Źródło: *Ranking najcenniejszych marek*, „Rzeczpospolita", wydania rankingu za lata 2007–2012.

Podsumowanie

Narzędzia promocyjno-marketingowe i public relations, wspierające sprzedaż, wizerunek, markę doradców finansowych są powszechnie wykorzystywane przez spółki doradztwa finansowego. Z jednej strony generowały one istotne koszty w działalności doradców finansowych, z drugiej pozwalały na zwiększenie przychodów poprzez poszerzenie bazy potencjalnych klientów. Zbudowanie stabilnej pozycji dla młodej branży rynku finansowego, jakim są doradcy finansowi, wymagało wsparcia reklamami telewizyjnymi, internetowymi oraz działaniami public relations. Budżet wydatków marketingowych największej spółki doradztwa finansowego – Open Finance w 2011 r. był zbliżony do łącznych wydatków marketingowych towarzystw funduszy inwestycyjnych i domów maklerskich. Wskazuje to na wagę komunikacji marketingowej spółek doradztwa finansowego, które chcą nie tylko przyciągnąć klientów do swojej oferty i przekonać do stosowanego modelu biznesowego, ale chcą budować pozytywny wizerunek branży w oczach społeczeństwa. Efektem stałej obecności doradców finansowych w edukowaniu Polaków w zakresie ich finansów osobistych jest sporządzanie różnego rodzaju rankingów przez spółki doradztwa finansowego samodzielnie, w przypadku kredytów hipotecznych czy produktów inwestycyjnych, lub we współpracy ze specjalistami z danego segmentu rynku np. kredytów samochodowych, nieruchomości.

INSTRUMENTS OF MARKETING MIX USED BY FINANCIAL ADVISOR COMPANIES IN POLAND

Summary

Building a competitive advantage for financial institutions in a hyper competition conditions is done through the use of price and non-price elements of their strategy. Currently, one of the leading areas of the strategy of financial institutions, including banks and financial advisors, is widely understood communication with the market and stakeholders, taking the form of a marketing strategy. The sector of financial advisors due to the not very long operating history, being the creation of a bottom-up initiative and lack of knowledge about the functioning of financial advisors and their business model within Polish society uses the full instruments of marketing of financial services, known as 7P. The purpose of this activity is to promote the offer of individual consultants, but also to build a positive image of a financial advisor as a profession in the eyes of Polish society, whom it is worth to entrust the choice of the best credit or life savings for multiplication. It is particularly important in terms of free access to the profession of financial advisor, in the absence of mandatory certification and licensing and supervision by the FSA

Keywords: financial services marketing, financial advice, financial advisor companies

Translated by Krzysztof Waliszewski

CZĘŚĆ TRZECIA

Wybrane aspekty marketingu w przedsiębiorstwach handlowych

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

KAZIMIERZ CYRAN[1]
SŁAWOMIR DYBKA[2]
Uniwersytet Rzeszowski

ZNACZENIE SEGMENTACJI NABYWCÓW DLA SKUTECZNOŚCI DZIAŁAŃ PROMOCYJNYCH W HANDLU DETALICZNYM

Streszczenie

W artykule poruszono problematykę wykorzystania kryteriów segmentacji rynku przez przedsiębiorstwa handlu detalicznego. W szczególności uwaga została skoncentrowana na obszarach zastosowania segmentacji oraz jej zróżnicowanych kryteriach. Celem artykułu było rozważenie zasadności wykorzystania segmentacji dla podniesienia skuteczności działań promocyjnych. Założono, że właściwy dobór kryteriów segmentacji może się przekładać na trafniejszą ocenę preferencji nabywców odnoszącą się do narzędzi marketingu. W opracowaniu przedstawiono również wyniki przeprowadzonych badań w tym zakresie.

Słowa kluczowe: segmentacja, konsument, przedsiębiorstwo handlowe, skuteczność, promocja

Wprowadzenie

Jednym z podstawowych założeń koncepcji marketingowej jest ukierunkowywanie działalności na grupę nabywców. Praktycznie nie jest możliwe oferowanie asortymentu na tyle szerokiego i głębokiego zarazem, by usatysfakcjonować w zyskowny sposób cały rynek. Nieco odmiennie problem ten kształtuje się w firmach produkcyjnych i handlowych. W pierwszym przypadku można spotkać się częściej ze specjalizacją asortymentową wynikającą z technologii produkcji, w drugim zaś pojawia się tendencja do zaspokajania zróżnicowanych potrzeb nabywców oczekujących możliwości wyboru marki, ceny, itd. Taką

[1] kcyran@univ.rzeszow.pl.
[2] slawekd@univ.rzeszow.pl.

możliwość ma stworzyć asortyment handlowy. Nie musi to jednak oznaczać konieczności szerokiej uniwersalizacji oferty. W praktyce wiele firm handlowych dąży do koncentrowania się na pewnym typie klienta, co może przełożyć się na zyskowne rezultaty (np. akceptację wyższych marż), pod warunkiem, że działania podejmowane przez przedsiębiorstwo w wielu aspektach będą bardziej dostosowane do cech i oczekiwań nabywcy niż przez konkurencję.

Dostosowanie oferty do specyficznych preferencji różnych grup konsumentów możliwe jest w procesie podziału rynku na podobne grupy konsumentów, określane mianem segmentacji konsumentów. Biorąc pod uwagę fakt, że właściwie przeprowadzona segmentacja ułatwia dostosowanie działań promocyjnych do specyfiki nabywców zaliczanych do poszczególnych segmentów, podjęto próbę oceny wykorzystania tych zachowań celem poprawy skuteczności działań promocyjnych w handlu detalicznym.

W artykule przedstawiono rozważania teoretyczne oraz wyniki badań empirycznych, przeprowadzonych w IV kwartale 2012 wśród 152 przedsiębiorstw handlu detalicznego, funkcjonujących na obszarze województwa podkarpackiego (dobór losowy warstwowy nieproporcjonalny celem zwiększenia w próbie badawczej udziału firm zatrudniających więcej niż 9 pracowników). Zakres merytoryczny badań dotyczył uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw, w tym problematyki optymalizacji działań promocyjnych.

Segmentacja rynku – uwarunkowania i cele

Orientacja rynkowa stawia w centrum uwagi konsumenta i jego potrzeby. Myślenie o rynku, na którym przedsiębiorstwo działa, odbywa się najpierw w kategoriach potrzeb obecnych i potencjalnych konsumentów, a dopiero później w kategoriach wytwarzanego i sprzedawanego produktu. Zmienia to w zasadniczej mierze tradycyjny sposób postępowania. Uświadomienie sobie faktu, że określona potrzeba konsumentów może być zaspokojona różnymi produktami, a ten sam produkt może zaspokajać różne potrzeby, rodzi istotne konsekwencje dla sposobu kształtowania działalności gospodarczej na rynku. Potrzeba indywidualnego podejścia do różnych grup klientów stała się początkiem idei segmentacji, czyli podziału ogółu konsumentów na w miarę jednorodne grupy charakteryzujące się podobnymi potrzebami.

Działanie na rzecz określonej grupy nabywców, zamiast działania na rzecz wszystkich, stwarza szansę i możliwości lepszego dostosowania produktu do wymagań konsumenta, łatwiejszego opracowania programu działania na rynku,

a w konsekwencji skuteczniejszego i bardziej efektywnego sposobu prowadzenia działalności gospodarczej[3].

Z powyższego wynika, że działania marketingowe przedsiębiorstwa nie są przejawem jego własnej woli, ale są dostosowane do zmieniającego się otoczenia. Zatem przeprowadzenie przez przedsiębiorstwo segmentacji rynku jest działaniem celowym i może być rozpatrywane z punktu widzenia jej użyteczności dla skutecznego funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Podstawowa użyteczność procesu segmentacji rynku jest związana ze stworzeniem podstaw do podjęcia decyzji o wyborze segmentu lub segmentów, na rzecz których przedsiębiorstwo chce i powinno działać. Decyzja ta dotyczy wyboru rynku docelowego, oznaczającego w miarę homogeniczną grupę nabywców, którą przedsiębiorstwo zamierza pozyskać. Wybór rynku docelowego stanowi jeden z zasadniczych elementów opracowania strategii marketingowej, dlatego segmentacja urasta do rangi jednego z kluczowych składników marketingowego myślenia i działania.

Użyteczność segmentacji przejawia się m.in. w obrębie następujących korzyści[4]:

- rozpoznanie różnic pomiędzy klientami,
- odnalezienie na rynku grup klientów dotychczas niedostrzeżonych i nieobsługiwanych,
- możliwości lepszego dostosowania produktu do potrzeb klientów i stworzenie szans dominacji w wybranym segmencie, przez zastosowanie skutecznego zespołu instrumentów marketingu mix,
- efektywniejsze wydatkowanie środków finansowych przeznaczonych na finansowanie instrumentów marketingu mix,
- szybkie zauważanie zmian na rynku dzięki ciągłym obserwacjom określonych części rynku,
- skoncentrowanie zasobów na segmentach, w których istnieje szansa na uzyskanie przewagi konkurencyjnej,
- edukacja potencjalnych nabywców, w wyniku zmiany ich sposobów myślenia na temat użytkowania konkretnego produktu,
- stworzenie możliwości lepszego pozycjonowania produktu (firmy) dla wybranego rynku docelowego,
- skoncentrowanie i zintegrowanie pracowników przedsiębiorstwa na procesach obsługi wybranego (-ych) segmentu (-ów).

[3] H. Mruk, *Marketing*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 72.
[4] *Marketing*, red. L. Garbarski, PWE, Warszawa 2012, s. 160.

Jednocześnie warto zdawać sobie sprawę także z istnienia konsekwencji, które towarzyszą segmentacji rynku. Polegają one m.in. na możliwości szybkiego pojawienia się konkurentów z własną ofertą w odnalezionych, a nieobsługiwanych dotychczas segmentach rynku, miernych efektach działania w sytuacji poświęcenia większej uwagi samemu procesowi segmentacji, niż korzystnemu wykorzystaniu wyodrębnionych segmentów, co w dłuższej perspektywie czasowej powodować może stopniową utratę przewagi konkurencyjnej.

Zasady segmentacji rynku

Wyodrębnienie poszczególnych segmentów rynku następuje w rezultacie wykorzystania różnych, właściwych dla danej sytuacji, kryteriów segmentacji. Praktyka segmentacji dostarcza licznych przykładów stosowania wielu jej kryteriów. Niezależnie od typu oraz charakteru zastosowanych kryteriów, należy pamiętać o dwóch podstawowych zasadach dokonywania segmentacji. Pierwsza zakłada, że metody segmentacji różnią się w zależności od rodzaju oferowanego produktu. Metoda zastosowana przy wyodrębnieniu segmentów dla jednego produktu może być mało użyteczna w odniesieniu do innego produktu. Po drugie, dokonywanie segmentacji rynku jest procesem ciągłym, wymagającym stałego badania cech nabywców i różnic między nimi oraz dostosowywania programu działania do tych różnic.

W wyniku zmian w postępowaniu nabywców, zmian technologii wytwarzania, zmian w warunkach rynkowych itp. stale powstają nowe segmenty. Na podstawie raz wyodrębnionego segmentu rynku nie można stale podejmować decyzji dotyczących kształtowania strategii marketingowej. Jest to związane m.in. z cyklem życia produktu i zmianą reakcji nabywców na produkt w różnych fazach tego cyklu.

Spełnienie warunków stawianych jako podstawowe przy segmentacji, tj. mierzalność, dostępność, rozległość, wrażliwość i stabilność segmentów, wymaga uwzględnienia w procesie podziału rynku różnych kryteriów. W wielu przypadkach rynek można podzielić wykorzystując do tego celu kryteria ogólne, takie jak dochód przy dobrach luksusowych, czy wiek przy ofercie dla młodzieży.

W nawiązaniu do różnic i podobieństw między konsumentami wprowadzono różne metody segmentacji konsumentów: podstawową (geograficzną, społeczno-ekonomiczną, psychograficzną[5]), odmiany segmentacji hybrydowej oraz

[5] Ph. Kotler, *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa, s. 266–278.

segmentację opartą na koncepcji stylów życia[6]. Jak dotąd nie zaostała sformułowania idealna metoda segmentacji konsumentów pomagająca skutecznie rozpoznać potencjalnych klientów. Przynależność do danej grupy wiekowej, czy dochodowej nie oznacza bowiem, że postawy różnych nabywców przy zakupie określonych towarów będą takie same. W celu poprawnego wyodrębnienia segmentu, często należy uwzględnić także dodatkowe kryteria. Z prowadzonych badań wynika, że np. wpływ dochodu na postępowanie nabywców jest silniejszy w przypadku nabywców miejskich niż wiejskich, w danej zaś grupie dochodowej duże znaczenie odgrywa środowisko, rodzaj wykonywanej pracy itp.

Zdaniem R.J. Semenik, duże możliwości badania i odkrywania preferencji konsumentów wynikają z analizy stylów życia konsumentów[7]. Dla przykładu kryterium dochodu może odgrywać mniejszą rolę, np. w przypadku artykułów, na których zakup silny wpływ wywiera moda (artykuły odzieżowe, artykuły związane z wyposażeniem mieszkań itp.). Wpływ mody może prowadzić ponadto do rozszerzania się pierwotnie ustalonych segmentów (np. zaopatrywanie się konsumentów dorosłych w sklepach prowadzących sprzedaż artykułów przeznaczonych dla młodzieży). Podobne rozszerzanie się segmentów może mieć miejsce w sytuacji, gdy np. taniość produktu dla jednego segmentu jest zachętą do dokonywania zakupów przez inne grupy konsumentów, bądź do użytkowania produktu niezgodnie z jego pierwotnym przeznaczeniem (np. szamponu do prania bielizny)[8].

W wielu przypadkach poprawne wyodrębnienie segmentu rynku może nastąpić jedynie na podstawie różnorodnych specyficznych kryteriów. W przypadku artykułów żywnościowych mogą to być częstotliwość zakupów, lojalność wobec marki produktu, a w przypadku artykułów nieżywnościowych – postawy konsumentów, ich preferencje itp. Czynnikiem w dużym stopniu determinującym proces segmentacji są cechy powiązane ze specyfiką produktu, jaki nabywa konsument. Specyficznym przykładem jest podejście do wyodrębnienia segmentów na rynku owoców, gdzie za kryteria można przyjąć relatywne korzyści związane z wygodą, zdrowotnością, smakiem i innymi atrybutami produktów. Zjawisko to potwierdzają wyniki badań, z których wynika, że oczekiwane korzyści mogą się zmieniać w zależności od kontekstu sytuacyjnego, w którym produkt jest wybierany i kupowany, tj miejsca konsumpcji oraz cha-

[6] P. Senkus, *Nowy ogólny styl życia. Wielowymiarowa analiza segmentacyjna konsumentów*, Roczniki Naukowe Seria 2007, nr 3, s. 264–269.

[7] R.J. Semenik, *Principles of the marketing: a global perspective*, Smouth Western College publishing, Cincinnati 2003, s. 24.

[8] *Marketing…*, s. 163.

rakteru posiłku[9]. Znaczenie wygody wzrasta, gdy produkt kupowany jest, np. w drodze do szkoły, podczas gdy aspekt zdrowotny jest ważniejszy, gdy posiłek spożywany jest w domu. Podobnie z atrybutem kaloryczności, która jest bardziej istotna, jeżeli spożywamy posiłek główny, niż w sytuacji kiedy posiłek jest przekąską.

Dla niektórych artykułów można wyodrębnić segment rynku na podstawie: cech nabywców określających w wyraźny sposób przeznaczenie produktu (np. artykuły dietetyczne, pasty do zębów dla palących papierosy, produkty kosmetyczne) lub rodzaju dóbr komplementarnych (artykuły odzieżowe, związane z wyposażeniem mieszkań itp.).

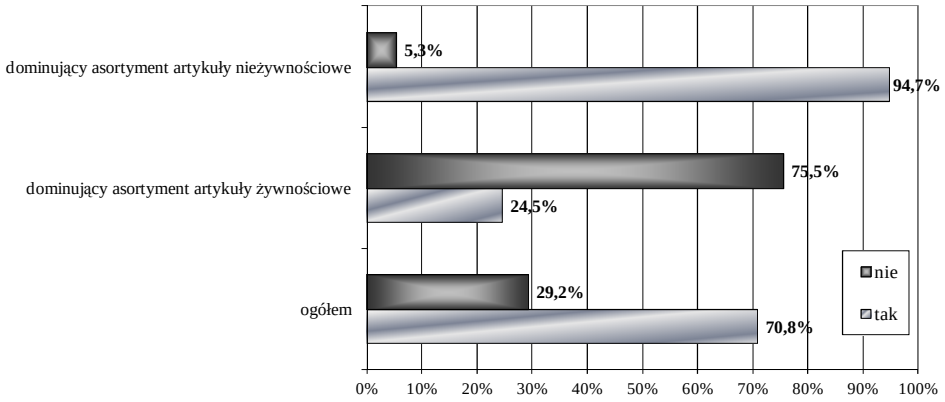
Kierunki zastosowania segmentacji w badanych przedsiębiorstwach handlowych

Z uwagi na zróżnicowany charakter badanych podmiotów, udzielone przez respondentów odpowiedzi zagregowano w dwie grupy. Pominięto skalę działalności oraz zakres terytorialny, koncentrując uwagę na dominującym asortymencie przedsiębiorstwa handlowego. Wyodrębniono grupę obiektów handlowych o dominującym udziale asortymentu żywnościowego, drugą zaś stanowiły obiekty handlowe realizujące sprzedaż zróżnicowanych produktów nieżywnościowych (kosmetyki, chemia, odzież, AGD/RTV). W toku prowadzonych badań dążono do ustalenia stopnia przeprowadzania segmentacji rynku na potrzeby przedsiębiorstw (rys. 1).

W badanej grupie podmiotów, ponad 70% zdeklarowało, że na mniej lub bardziej sformalizowanym poziomie dąży do podziału rynku, celem ustalenia głównych frakcji na nim występujących. Kierując się tym kryterium ustalono, że wprawdzie znacząca liczba podmiotów ogółem deklarowała dążenie do segmentacji rynku, to jednak udział podmiotów, które nie znajdują uzasadnienia dla takich działań był znacząco różny. Zapewne z uwagi na zróżnicowany i często wysoce uniwersalny żywnościowy asortyment handlowy przedsiębiorcy o tym profilu działania wykazali, że segmentacji rynku nie dokonują (75%). Natomiast wysoce wybieralny charakter dóbr nieżywnościowych skłania do konieczności analizy potrzeb obsługiwanego segmentu rynku i celowym doborze oferty do oczekiwań różnych grup konsumentów. Konieczność tę potwier-

[9] A. Jasiulewicz, E. Rudowicz, *Segmentacja konsumentów owoców i produktów owocowych na podstawie znaczenia relatywnych korzyści płynących z konsumpcji*, „Handel Wewnętrzny" wrzesień-październik 2012, s. 238–246.

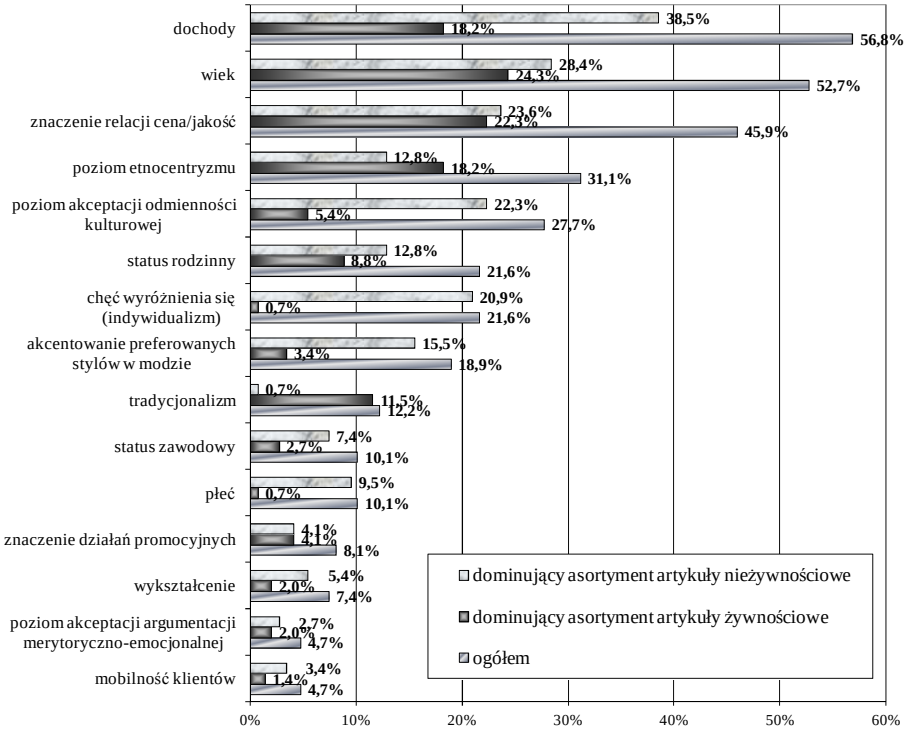
dza ponad 90% udział podmiotów deklarujących świadome prowadzenie działań segmentacyjnych.



Rys. 1. Realizacja segmentacji rynku przez badane przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Badani przedsiębiorcy, jako kryteria podziału rynku wskazują wiele czynników (rys. 2).



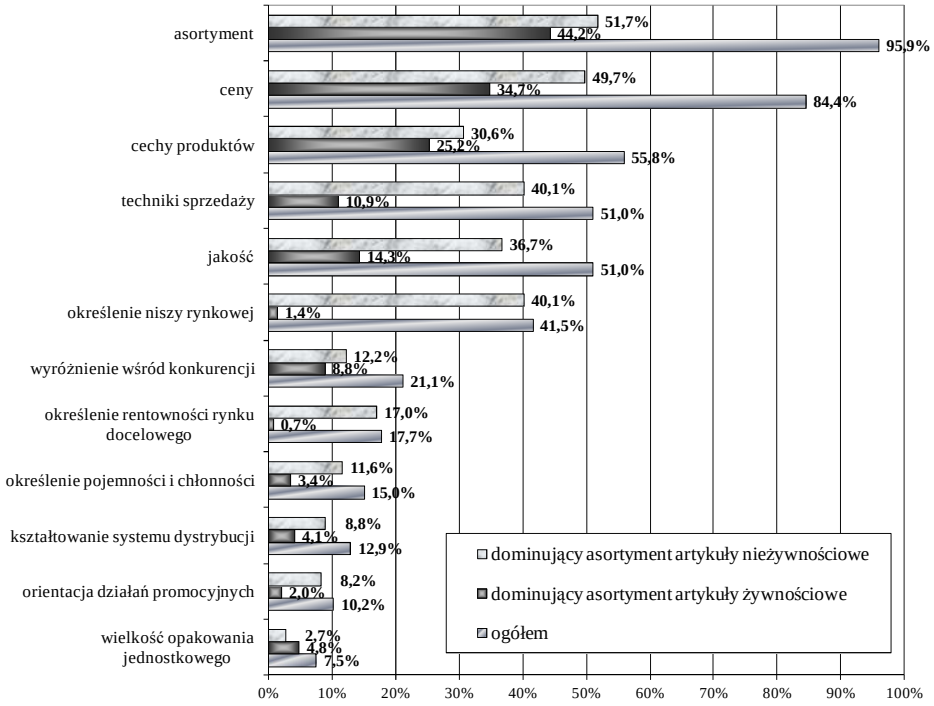
Rys. 2. Kryteria wykorzystywane w toku segmentacji rynku przez badane przedsiębiorstwa handlowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Najczęściej wskazywanym przez respondentów kryterium różnicowania klientów był dochód, przy czym czynnik ten wyraźnie częściej wskazywano w odniesieniu do oferty produktów nieżywnościowych. Podobną różnicę odnotowano w przypadku kryteriów związanych z kreowaniem stylów życia i konsumpcji wynikających z chęci wyróżnienia się, akcentowania bycia osobą „trendy", co można odnieść zarówno do kwestii mody, jak i manifestowanych poglądów związanych z odrębnością i tożsamością kulturową. Większe znaczenie kryteriów typu: poziom etnocentryzmu i akcentowanie tradycjonalizmu deklarowali natomiast przedsiębiorcy realizujący obrót żywnością. W końcowej części zestawienia, jako stosowane kryteria segmentacji, odnotowano podział klientów ze względu na poziom podatności na działania promocyjne, w tym także na istotną z punktu widzenia technik prezentacji i sprzedaży oferty, akceptowaną przez nabywców argumentację, która w skrajnych wariantach może się odnosić do: przedstawiania cech produktów i wynikających z ich stosowania korzyści, względnie pomijania elementów merytorycznych, na rzecz tych bardziej subiektywnych, o charakterze emocjonalnym (co może mieć znaczenie przy definiowaniu stylów reklamy).

Proces segmentacji rynku prowadzony przez handlowców służy dostosowaniu ich oferty w zakresie różnych jej cech. Najważniejsze obszary zastosowania rezultatów podziału rynku na homogeniczne grupy konsumentów przekładają się na zróżnicowane działania, których kierunki i skalę przedstawiono na rysunku 3. Wśród najczęściej wymienianych działań były: optymalizacja asortymentu, dostosowywanie poziomu cen, określenie oczekiwanych przez nabywców cech i parametrów oferty oraz ustalenie akceptowanego poziomu jakości i preferowanych technik sprzedaży. Bezsprzecznie segmentacja rynku jest także nieodzowna w przypadku poszukiwania niszy rynkowej, na co, z uwagi na specyfikę asortymentu, w przeważającej liczbie przypadków wskazywali przedsiębiorcy z grupy produktów nieżywnościowych. Z przeprowadzonych badań wynika, że w działaniach dostosowawczych przedsiębiorcy poprawnie wykorzystują podstawowe kryteria segmentacji wskazane na rysunku 2. Ze względu na cele badawcze eksponowane w niniejszym opracowaniu, warto ponadto zwrócić uwagę na odległą pozycję czynnika „orientacja działań promocyjnych". Z uwagi na konieczność aktywnej komunikacji z rynkiem oraz szerokim potencjalnym zakresem narzędzi, wyzwaniem współczesnego marketingu jest orientacja na działania skuteczne i efektywne. Takie zaś wymagają dobranej formy, komunikatu i kanału. Wykorzystanie tych informacji w segmentacji wydaje się więc

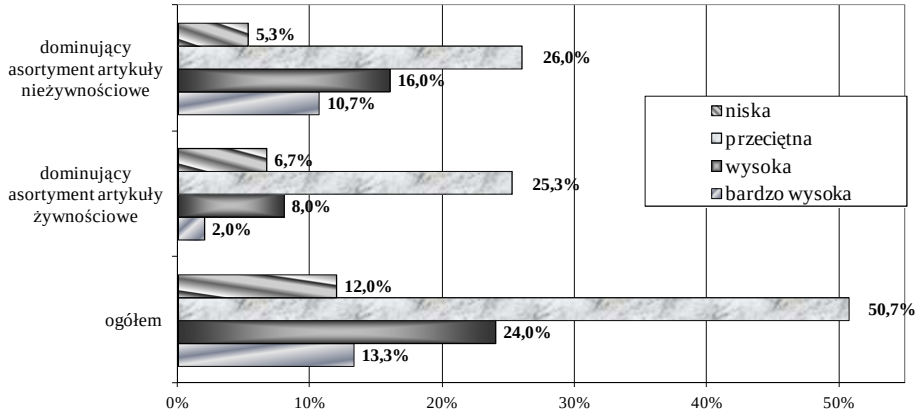
naturalne, chociaż jak wynika z badań nie jest wykorzystywane przez respondentów.



Rys. 3. Kierunki wykorzystywania segmentacji rynku w badanych przedsiębiorstwach handlowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

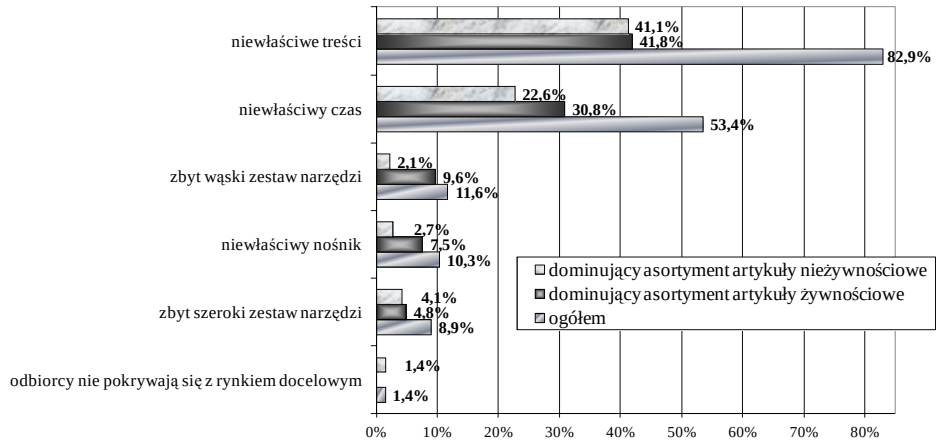
W toku badań respondenci dokonali ponadto oceny zakresu i skuteczności podejmowanych działań promocyjnych (rys. 4).



Rys. 4. Ocena skuteczności realizowanych działań promocyjnych w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Z badań wynika, że wśród przedsiębiorców przeważają dość sceptyczne opinie dotyczące skuteczności działań promocyjnych, przy czym lepiej oceniane są działania podejmowane przez firmy o asortymencie nieżywnościowym. Wynikać to może z głębszej i bardziej precyzyjnej charakterystyki rynku docelowego, wykraczającej poza standardowe zmienne, często charakteryzujące klienta (wiek, płeć, wykształcenie, dochód) na zbyt uproszczonym poziomie. Ta poszerzona analiza cech klientów nieżywnościowych obiektów handlowych przekładać się może zarówno na trafniejsze decyzje dotyczące pozycji asortymentowych, marki, jak i poziomu cen, czy relacji cena–jakość oraz czynników aktywizujących nabywcę do zakupu (działania promocyjne). Poszerzona charakterystyka nabywcy reprezentującego segment rynkowy, odnosić się powinna do cech osobowościowych, czy nawet psychologicznych, które można w pewnym stopniu wyjaśnić przez wiek, wykształcenie, status zawodowy, czy rodzinny, ale obraz ten byłby niepełny. Im bardziej na konkurencyjnym rynku niezbędne będzie pozacenowe wyróżnienie oferty, tym bardziej odnosić się będzie ona do innych niż klasyczne kryteriów segmentacji rynku. Tezy te zdają się potwierdzać opinie zamieszczone na rysunku 5.



Rys. 5. Wybrane przyczyny ograniczonej skuteczności działań promocyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Respondenci wskazywali na treści kierowane do potencjalnych nabywców jako na źródło ograniczonej skuteczności. Ocena ta wynikać może z przekonania, że nabywcy podejmują decyzje albo w oparciu o merytoryczne przesłanki, a te były nieprzekonywujące, albo odnosili się do elementów nieistotnych dla nabywców. W przypadku, gdyby narzędzie promocyjne (np. reklama) miało kontekst emocjonalny, ograniczona skuteczność wynikać musiałaby ze słabej

w opinii nabywcy formy ekspresji lub też byłaby ona odmiennie interpretowana niż zakładał przedsiębiorca. W każdym z tych przypadków można by dowodzić, że dokonanie precyzyjniejszej segmentacji prowadziłoby do korzystniejszych rezultatów. Tym bardziej w pozostałych przypadkach jeszcze wyraźniej widać, jakie mogą być skutki pominięcia znaczenia charakterystyki nabywców, ich cech osobowościowych, które kształtują zarówno rytm jego życia, aktywności, komunikacji.

Badania dowodzą, że pomimo znajomości właściwych kryteriów segmentacji i cech konsumentów, przedsiębiorstwa nie są w stanie precyzyjnie dostosować komunikatów marketingowych do specyficznych cech ich odbiorców. Wynika z tego, że oprócz dostosowania oferty do oczekiwań segmentu rynku konieczne staje się umiejętne dotarcie z informacją o niej do odbiorców.

Podsumowanie

Praktyczne znaczenie segmentacji rynku dla przedsiębiorstw jest duże i będzie wzrastać. Istotne przy tym jest zwrócenie uwagi na szerokie możliwości jej zastosowania dla różnych aspektów funkcjonowania firmy. Wyniki badań potwierdzają rolę tego procesu w kształtowaniu strategii marketingowych, ze wskazaniem na różnorodność kryteriów, które mogą być uwzględniane przy podziale rynku. Pomimo na ogół trafnych decyzji dostosowujących ofertę do ściśle określonych wymagań segmentu rynku, wskazać można obszary wymagające reorientacji. Jednym z nich jest komunikowanie się z rynkiem. Dążenie do podniesienia skuteczności i efektywności działań w biznesie staje się wyzwaniem dla współczesnego marketingu. Segmentacja rynku, a ściślej właściwy dobór kryteriów jej realizacji, może być kluczem do określenia oczekiwań klientów względem oferty oraz sposobów skuteczniejszego dotarcia z działaniami promocyjnymi.

THE IMPORTANCE OF CUSTOMER SEGMENTATION FOR THE EFFECTIVENESS OF PROMOTIONAL ACTIVITIES IN RETAIL TRADE

Summary

The paper discuses the issue of the use of market segmentation by retail companies. In particular, attention has been focused on the areas of application and the different segmentation criteria. The aim of the paper is to consider the use of segmentation to improve the effectiveness of promotional activities - on the basis of empirical research. It was assumed that the appropriate selection of segmentation criteria may provide a better assessment of the preferences of the buyers.

Keywords: segmentation, consumer, retail, efficiency, promotion

Translated by Sławomir Dybka, Kazimierz Cyran

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

PIOTR CYREK[1]
Uniwersytet Rzeszowski

POSTRZEGANIE OFERTY SKLEPÓW DYSKONTOWYCH PRZEZ KLIENTÓW HANDLU DETALICZNEGO

Streszczenie

W opracowaniu zaprezentowano wyniki badań, w których porównano wybrane komponenty oferty handlowej sklepów dyskontowych z ofertą konkurencji. Klienckiej ocenie poddano poziom cen, szerokość asortymentu, jakość oferowanych towarów oraz poziom obsługi. Przyjęto przy tym tezę, że klienci dostrzegają istotne różnice w ofercie dyskontów i innych jednostek handlowych, a warunki kryzysu gospodarczego skłaniają ich do zwiększonych zakupów w sklepach realizujących strategię ograniczonych kosztów przy relatywnie niższych cenach.

Słowa kluczowe: handel detaliczny, sklepy dyskontowe, komponenty oferty handlowej, preferencje klientów

Wprowadzenie

Pomiędzy sytuacją społeczno-gospodarczą a poziomem zaspokojenia potrzeb konsumentów istnieje szereg związków przyczynowo-skutkowych, szczególnie o charakterze pośrednim. Poziom zaspokojenia współczesnych potrzeb polskich konsumentów jest wynikiem zmian, jakie miały miejsce w ciągu kilku ostatnich lat. Ograniczenia wynikające ze światowego kryzysu ścierały się ze zmianami w mentalności konsumentów przyswajającymi wzorce konsumpcji realizowane w krajach wyżej rozwiniętych[2]. Należy zauważyć, że kryzys wa-

[1] piotrcyr@univ.rzeszow.pl.

[2] U. Grzega, *Nowe zjawiska i procesy rynkowe jako uwarunkowania poziomu zaspokojenia potrzeb konsumentów*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Przedsiębiorstwo i konsument w ewoluującym otoczeniu*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 661, Ekonomiczne Problemy Usług nr 73, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 85.

runkował zachowania konsumentów nie tylko poprzez wywoływanie zmian w sytuacji materialnej gospodarstw domowych i niekorzystne warunki rynkowe, ale także poprzez skutki o charakterze emocjonalnym i psychologicznym[3]. Porównania międzynarodowe prowadzą do wniosku, że w Polsce kryzys ekonomiczny był mniej dotkliwy niż w innych krajach Europy Zachodniej czy Stanach Zjednoczonych. Mimo to, w subiektywnej ocenie sytuacji materialnej dokonanej przez gospodarstwa domowe, tylko połowa z nich określała ją jako dobrą, a 4% jako bardzo dobrą. Mniej zadowolonych było 39% respondentów twierdzących, że sytuacja materialna ich gospodarstwa jest tylko dostateczna, zaś 7% uważało ją za niedostateczną. W warunkach pogorszenia statusu gospodarstwa domowego podstawową reakcją adaptacyjną jest wyeliminowanie zakupów dóbr luksusowych oraz spadek wydatków na dobra trwałego użytku[4]. Za oznakę zachowań dostosowawczych można także uznać wzmożone zainteresowanie tańszą ofertą sklepów dyskontowych. Ta sytuacja stawia przed przedsiębiorstwami handlu detalicznego szczególne wyzwania, m.in. w sferze marketingu i działań strategicznych.

Jako podstawowe źródło sukcesu przedsiębiorstwa przyjmuje się jego marketingową orientację, w której pierwszoplanową rolę przypisuje się klientowi, jego oczekiwaniom, potrzebom i ich zaspokojeniu. W warunkach polaryzacji dochodowej oraz ubożenia społeczeństwa nabywcy zwracają szczególną uwagę na optymalizowanie korzyści wynikających z realizacji zakupów. Optymalizacja może przyjmować postać przywiązania do określonych produktów, pod względem marki, objętości, jakości i poszukiwaniu ich po jak najniższych cenach, bądź przyjęcia określonego poziomu wydatków i poszukiwania produktów pozwalających maksymalizować korzyści.

Odpowiedzią na takie wyzwanie są strategie sklepów dyskontowych bazujące na przywództwie cenowym, przy czym w okresie ostatnich 2–3 lat reakcje nabywców zmusiły sklepy dyskontowe do weryfikacji relacji cenowo-jakościowych oferowanych towarów. Efektem tej sytuacji stało się rozszerzenie oferty produktów markowych oraz rozwój marek własnych i prace nad poprawą ich wizerunku. Czynnikiem sprzyjającym sukcesowi strategii niskich cen jest proces niskokosztowego zarządzania sprzedażą, wspartą globalnymi programami

[3] A. Burgiel, *Nastroje i oczekiwania konsumentów jako determinanty ich zachowań w warunkach kryzysu*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Przedsiębiorstwo i konsument w ewoluującym otoczeniu…*, s. 11.

[4] G. Sobczyk, *Koniunktura konsumencka w warunkach dekoniunktury gospodarczej i jej przejawy*, w: *Perspektywy rozwoju marketingu (tom II)*, „Handel Wewnętrzny", wrzesień–październik 2012, s. 104–111. s. 36–37.

zakupowymi[5]. Podstawowym założeniem strategii kosztowych jest minimalizacja kosztów całkowitych, które pozwalają uzyskać najwyższą marżę firmom potrafiącym skomponować ofertę najniższymi kosztami[6]. Agresywna polityka cenowa sklepów dyskontowych możliwa jest dzięki szybkiej rotacji zapasów, ograniczonemu asortymentowi towarów oraz niewielkiemu zakresowi usług towarzyszących sprzedaży. Niskie ceny są także pochodną stosunkowo niskich kosztów transportu i magazynowania, a ponadto wynikają z lokalizacji sklepów na terenie o stosunkowo niskich kosztach dzierżawy lub zakupu gruntu. Jednocześnie sklepy takie lokalizowane są na terenie zamieszkanym przez liczne grupy potencjalnych nabywców, jak osiedla mieszkaniowe o zwartej budowie. Ograniczone działania promocyjne to kolejne źródło oszczędności sklepów nastawionych na pozyskanie klienteli o przeciętnych lub niskich dochodach, która poszukuje taniej oferty, kierując się przy wyborze sklepu głównie poziomem cen. Oferta sklepów dyskontowych zawiera najczęściej artykuły żywnościowe oraz nieżywnościowe, tworzące kompozycję skłaniającą do zakupów cotygodniowych w ilościach niemal hurtowych. Wraz z rozwojem tej grupy podmiotów asortyment rozwinął się także o artykuły świeże, które do niedawna były pomijane w ofercie sklepów dyskontowych. Warunki sprzedaży wprost z podłogi bez szczególnej dbałości o walory estetyczne transformują zaś w kierunku skromnego, lecz zunifikowanego wystroju, wyposażenia technicznego oraz sposobu ekspozycji z wykorzystaniem opakowań zbiorczych, co także pozwala uzyskać przewagę kosztową[7].

Sklepy dyskontowe sprzedają standardowe artykuły po obniżonych cenach, akceptując niższe marże, za to pozyskując liczniejszych nabywców i sprzedając większą liczbę produktów. Asortyment jest zawężany do podstawowych produktów, z których część stanowią marki własne sieci. Cechą charakterystyczną jednostek dyskontowych jest stałość obniżonych cen przy stałym asortymencie w odróżnieniu od podmiotów, stosujących jedynie sezonowe obniżki, czy sklepów *off-price* (sklepy z towarami po obniżonych cenach). Podmioty dyskontowe kupują towary po cenie hurtowej i stosują niższe marze, aby utrzymać niskie ceny. Sklepy *off-price* natomiast nabywają towary po cenie niższej niż przecięt-

[5] U. Kłosiewicz-Górecka, *Strategie przedsiębiorstw handlowych w okresie chwiejnego ożywienia gospodarczego*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Przedsiębiorstwo i konsument w ewoluującym otoczeniu…*, s. 564.

[6] I. Penc-Pietrzak, *Strategie biznesu i marketingu*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 170.

[7] B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001, s. 226–227.

na cena hurtowa, dysponują zmiennym asortymentem towaru dobrej jakości, oferują produkty z usterkami lub resztki uzyskane od producenta po niższej cenie[8].

Możliwość aktywnego operowania ceną stanowi atut przede wszystkim dużych firm, bądź podmiotów operujących w sieciach. Przykładami sklepów dyskontowych mogą być Biedronka czy Lidl. Podmioty takie straty wynikające ze zbyt niskich cen na jednym z obsługiwanych rynków są w stanie rekompensować większymi zyskami z innych rynków. Lokalne firmy o niewielkiej skali działalności mogą napotykać w tym zakresie poważne trudności. Im z kolei powinno zależeć na kreowaniu jakości i unikatowości oferty tak, by zmniejszyć skłonność nabywców do bezpośredniego porównania z substytutami konkurencji[9].

Dla nabywców ceny stanowią jedną z głównych składowych kosztu alternatywnego. Decyzja o realizacji zakupów w określonej placówce handlowej oznacza akceptację adekwatnego do poziomu cen zestawu korzyści będących kombinacją szerokości i głębokości asortymentu towarów, a także zakresu usług dodatkowych, dogodności lokalizacji, stosowanych metod obsługi oraz innych świadczeń składających się na produkt oferowany przez detalistę[10]. Budując wizerunek sklepu należy jednak pamiętać, że ceny ustalone na zbyt niskim poziomie mogą stać się przyczyną krytycznej oceny wartości proponowanej oferty[11]. Z drugiej strony zbyt wysokie ceny za towar niskiej jakości z pewnością spowodują utratę rozczarowanych klientów, odczuwających dysonans pozakupowy, którzy ponadto negatywnymi opiniami podzielą się z licznymi znajomymi. Trafna kompozycja oferty pozwala zatem nie tylko utrzymać dotychczasowych, ale także zyskać nowych klientów, co jest warunkiem zwiększenia sprzedaży lub utrzymania udziału w rynku, a więc realizacji głównych celów strate-

[8] Ph. Kotler, *Marketing, analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 514.

[9] P. Waniowski, *Różnicowanie cen jako wyraz orientacji na klienta*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Konkurencyjność i wizerunek podmiotów rynkowych*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 710, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 24, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 238.

[10] G. Śmigielska, *Efektywność handlu detalicznego*, w: *Handel detaliczny. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju*, red. J. Szumilak, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 221.

[11] L.M. Lodish, H.L. Morgan, S. Archambeau, *Marketing – to działa! Twoja firma więcej warta dzięki przedsiębiorczemu marketingowi*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 86.

gicznych podmiotów handlowych, w których asortymencie znajduje się żywność[12].

Celem opracowania jest weryfikacja, na ile realizacja strategii sklepów dyskontowych pozwala im wyróżnić ofertę na tle konkurencji. Podjęto próbę ustalenia częstotliwości realizacji zakupów w sklepach dyskontowych, a także określenia dla jakich artykułów sklepy dyskontowe są traktowane przez nabywców jako główne źródło zaopatrzenia. Przyjęto ponadto założenie, że klienci skłonni do oszczędności w okresach spowolnienia czy kryzysu gospodarczego, traktują sklepy dyskontowe cechujące się ofertą o relatywnie niższych cenach jako istotne miejsce realizacji zakupów zarówno produktów żywnościowych, jak i podstawowych artykułów nieżywnościowych.

Kliencka ocena komponentów oferty handlowej sklepów dyskontowych

Realizacja założeń stawianych w artykule prowadzona jest w oparciu o wyniki badań własnych przeprowadzonych na przełomie 2012 i 2013 roku metodą wywiadu kwestionariuszowego wśród 331 klientów handlu detalicznego, zamieszkujących na obszarze województwa podkarpackiego, kategoryzowanych według: miejsca zamieszkania, płci, wieku, wykształcenia, wysokości dochodów oraz liczebności rodziny. Ze względu na szczególne zainteresowanie zróżnicowaniem w zachowaniach klientów z miast i wsi w badaniu celowo wyodrębniono dwie grupy po 175 osób, jednak weryfikacja uzyskanego materiału ograniczyła próbę do 170 osób mieszkających w mieście i 161 na wsi. Liczebności respondentów w pozostałych grupach klasyfikacyjnych są rezultatem realizacji wywiadów kwestionariuszowych w losowo dobranych miejscowościach zlokalizowanych w województwie podkarpackim. Wywiady przeprowadzono z udziałem co piątego klienta w losowo wyodrębnionych placówkach handlu detalicznego, zlokalizowanych na terenie tych miejscowości. Badano przy tym po pięciu klientów w jednym sklepie.

Wyniki badania TNS OBOP informują, że 95% Polaków podejmując decyzje o zakupie kieruje się ceną jako najważniejszym kryterium, przy czym coraz większa grupa konsumentów deklaruje, że bierze pod uwagę wiele zróżnicowanych czynników pozacenowych[13]. Do podobnych wniosków prowadzą wyniki

[12] P. Cyrek, *Strategiczne ukierunkowanie działań podmiotów handlu detalicznego żywnością w kontekście współczesnych trendów rozwojowych*, „Handel Wewnętrzny" 2011, wrzesień–październik, część 2 (tom II), s. 131–132.

[13] U. Kłosiewicz-Górecka, *Stan, uwarunkowania i przewidywane zmiany w handlu FMCG w Polsce*, w: *Szanse i wyzwania dla sektora usług i handlu w Polsce*, „Handel Wewnętrzny" 2009, maj, s. 122.

badań własnych. Sytuacja dochodowa wymusza na nabywcach konieczność racjonalności w podejmowanych decyzjach zakupowych oraz wzmożoną analizę ponoszonych wydatków. Problemy natury ekonomicznej i polaryzacja dochodów powodują, że ceny towarów, lokalizacja placówki oraz jakość towarów to nadal główne czynniki determinujące wybór miejsca zakupów. Nieco mniejsze znaczenie miały w ocenie respondentów asortyment, którego kompleksowość nabywcy postrzegali jako dodatkowy atut w zaspokajaniu zindywidualizowanych potrzeb, czy poziom obsługi, który traci na znaczeniu w warunkach rozwoju sprzedaży samoobsługowej[14].

Badania z 2007 roku przeprowadzone przez SGGW w Warszawie wskazują, że sklep dyskontowy był najczęściej deklarowanym przez respondentów miejscem zakupu żywności dla 12,4% respondentów. Jakość żywności tam oferowanej oceniono na 2,9 w skali 5-stopniowej, gdzie ocena 1 oznaczała, że żywność jest bardzo złej/niskiej jakości, a ocena 5 wskazywała na bardzo dobrą/wysoką jakość. Korzystniejsze noty jakości żywności przyznano w sklepach specjalistycznych (4,1), małych sklepach osiedlowych (3,7), hurtowniach (3,3), zakładach gastronomicznych (3,1) oraz bazarach i targowiskach (3,1). Notę porównywalną otrzymały hiper- i supermarkety, natomiast gorzej oceniono jedynie jakość żywności sprzedawanej przez internet czy telefon (2,6)[15].

W badaniach własnych w celu określenia różnic w postrzeganiu poszczególnych elementów oferty sklepów dyskontowych, tj. jakości towarów, wysokości cen, szerokości asortymentu, zasobności w artykuły markowe oraz poziomu obsługi, respondentów poproszono o wskazanie wartości na skali: –3 znacznie niższy, –2 umiarkowanie niższy, –1 nieco niższy, 0 porównywalny, 1 nieco wyższy, 2 umiarkowanie wyższy, 3 zdecydowanie wyższy poziom niż w innych sklepach. Wyniki badań zaprezentowane zostały w tabeli 1, w której przedstawiono średnią obliczoną na podstawie przyznanych wartości dla poszczególnych kryteriów klasyfikacyjnych.

[14] P. Cyrek, *Determinanty wyboru placówki handlu detalicznego żywnością w ujęciu dynamicznym*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Konkurencyjność i wizerunek podmiotów rynkowych…*, s. 14–17.

[15] I. Ozimek, *Miejsce sprzedaży a jakość żywności w opinii konsumentów*, „Handel Wewnętrzny" maj–czerwiec 2008, nr 3 (314), s. 24–27.

Tabela 1

Kliencka ocena różnic w komponentach oferty sklepów dyskontowych i konkurencji

Wyszczególnienie	Średnia obliczona na podstawie wartości przyznanej przez klientów według:											
	Ogółem	miejsca zamieszkania		dochodu na 1 osobę					liczebności rodziny			
		miasto	wieś	do 600 zł	601–1000 zł	1001–1500 zł	1501–2500 zł	powyżej 2500 zł	1-osobowa	2-osobowa	3–5-osobowa	6 i więcej
Ceny	–1,26	–1,25	–1,27	–1,62	–0,98	–1,59	–1,03	–1,24	–0,78	–1,02	–1,40	–1,47
Jakość	–0,30	–0,41	-0,18	–0,38	–0,33	–0,56	0,25	–0,65	0,07	–0,31	–0,35	–0,47
Asortyment	–0,37	–0,36	-0,38	–0,21	–0,16	–0,60	–0,45	–1,29	–0,69	–0,43	–0,24	–0,58
Marka towarów	–0,67	–0,70	-0,63	–0,68	–0,59	–0,93	–0,40	–1,06	–0,56	–0,74	–0,60	–1,08
Obsługa	–0,21	–0,28	-0,14	–0,12	–0,20	–0,43	–0,02	–0,47	–0,36	–0,28	–0,20	0,00
	Ogółem	płci		wieku				wykształcenia			
		kobieta	mężczyzna	15–25 lat	26–35 lat	36–50 lat	powyżej 50 lat	podstawowe	zawodowe	średnie	wyższe
Ceny	–1,26	–1,40	–1,03	–1,33	–1,39	–1,15	–1,22	–0,64	–1,39	–1,30	–1,34
Jakość	–0,30	–0,31	–0,29	–0,04	–0,43	–0,70	–0,1	0,30	–0,32	–0,34	–0,42
Asortyment	–0,37	–0,42	–0,29	–0,28	–0,98	–0,40	–0,12	0,30	–0,16	–0,34	–0,74
Marka towarów	–0,67	–0,76	–0,50	–0,56	–0,52	–1,11	–0,54	–0,67	–0,61	–0,51	–0,91
Obsługa	–0,21	–0,16	–0,30	–0,35	–0,04	–0,48	–0,02	0,09	–0,05	–0,16	–0,45

Źródło: obliczenia na podstawie wyników badań własnych.

Klienci handlu detalicznego województwa podkarpackiego gorzej ocenili pozacenowe komponenty oferty sklepów dyskontowych w porównaniu z innymi placówkami handlowymi. Największą dysproporcję na niekorzyść dyskontów zaobserwowano w ocenie dostępności produktów markowych i kolejno: zakresu oferowanego asortymentu i jakości oferowanych towarów. Najmniejszą różnicę odnotowano w przypadku poziomu obsługi.

Według opinii badanych, jakość sprzedawanych przez dyskonty towarów była niewiele niższa od tej, jaką zapewnić mogły pozostałe sklepy. Zdecydowanie wyżej ocenili ją mieszkańcy wsi aniżeli miast. Większą aprobatę dla jakości towarów dyskontowych wyrazili mężczyźni niż kobiety, a także najmłodsi i najstarsi ankietowani. W grupach wiekowych największy krytycyzm

cechował osoby w wieku 36–50 lat. Wzrastający poziom wykształcenia respondentów determinował opinię o coraz większej różnicy w poziomie jakości produktów oferowanych przez dyskonty na ich niekorzyść. Jedynie respondenci z wykształceniem podstawowym uznawali, że jakość towarów jest wyższa w dyskontach niż placówkach konkurencyjnych. Podobnie wraz ze wzrostem liczebności badanych rodzin spadał poziom średniej oceny jakości towarów dyskontowych. Ponadto respondenci stanowiący gospodarstwa jednoosobowe oraz badani, dla których dochód na 1 osobę w rodzinie kształtował się w przedziale od 1501 do 2500 zł miesięcznie ocenili jakość towarów dyskontowych jako niewiele wyższą od jakości towarów oferowanych przez pozostałe rodzaje sklepów.

Zdaniem badanych, sklepy dyskontowe dysponowały węższym asortymentem niż konkurencja. Zakres towarów oferowanych w dyskontach wyżej oceniali mieszkańcy miast, a także mężczyźni. Wzrost poziomu wykształcenia respondentów połączony był z większym przekonaniem o ograniczeniach asortymentowych dyskontów. Konsumenci o miesięcznym dochodzie brutto przypadającym na członka rodziny nieprzekraczającym 1000 zł, ocenili asortyment dyskontów zdecydowanie przychylniej niż bardziej zamożni klienci.

Dostępność markowych produktów w sklepach dyskontowych została oceniona jeszcze krytyczniej niż jakość towarów i zakres asortymentowy. Oferowanie produktów nieznanych marek przez sieci dyskontowe było traktowane przychylniej przez mieszkańców wsi aniżeli miast. Kobiety w większym stopniu niż mężczyźni były rozczarowane słabszą niż w innych sklepach dostępnością markowych produktów w placówkach dyskontowych. Brak produktów znanych marek w dyskontach relatywnie najmocniej odczuwali badani w wieku 36–50 lat.

Klienci handlu detalicznego województwa podkarpackiego ocenili obsługę w sklepach dyskontowych jako niewiele gorszą w stosunku do innych placówek handlowych. Bardziej przychylni w jej ocenie byli mieszkańcy wsi aniżeli miast, kobiety, a także respondenci z przedziałów wiekowych: 26–35 lat i powyżej 50 lat. Negatywne postrzeganie obsługi w dyskontach malało wraz ze wzrostem rozmiaru rodziny respondentów, rosło zaś w miarę wzrostu wykształcenia badanych klientów.

Wymienione obserwacje należy zestawić z kliencką oceną wysokości cen. Badani postrzegali ceny produktów sprzedawanych przez dyskonty jako niższe w stosunku do innych sklepów. Dla mieszkańców wsi, odczuwana różnica w cenach towarów dostępnych w dyskontach i tych nabywanych w pozostałych

sklepach była większa niż dla osób pochodzących z miast. Kobiety w większym stopniu niż mężczyźni przekonane były, że sklepy dyskontowe sprzedają tańsze produkty. Wraz ze wzrostem liczebności rodziny respondentów rosło przekonanie o atrakcyjności cen oferowanych przez placówki dyskontowe. Dodatkowo zwraca uwagę fakt, że grupa klientów z dochodami do 600 zł brutto miesięcznie, dostrzegała największe różnice cenowe pomiędzy dyskontami a pozostałymi sklepami. Ponadto należy podkreślić, że wartość bezwzględna średniej w tej kategorii (na poziomie wyższym od średnich pozostałych składowych oferty) wskazuje, że to właśnie cena stanowi dla klientów najważniejszy atut placówek dyskontowych.

Częstotliwość zakupów w sklepach dyskontowych

Wobec postrzeganych różnic cenowych w ofercie sklepów dyskontowych i placówek konkurencyjnych nie powinno dziwić, że blisko 84% klientów handlu detalicznego w województwie podkarpackim dokonywało zakupów w sklepach dyskontowych (tab. 2). Częściej z tego rodzaju placówek handlowych korzystali mieszkańcy wsi aniżeli miast, rzadziej mężczyźni niż kobiety. Aprobata dla sklepów dyskontowych jako miejsca zaopatrzenia malała wraz ze wzrostem wieku badanych. Klienci reprezentujący rodziny liczące co najmniej 3 osoby chętniej zaopatrywali się w placówkach dyskontowych niż respondenci z rodzin jedno- czy dwuosobowych. Należy zauważyć, że takie samo, relatywnie wysokie zainteresowanie dokonywaniem zakupów w dyskontach wykazywali nabywcy o najniższych, jak i najwyższych dochodach.

Tabela 2

Skala zakupów w sklepach dyskontowych w %

Wyszczególnienie	Częstotliwość zakupów w sklepach dyskontowych według:											
	Ogółem	miejsca zamieszkania		dochodu na 1 osobę					liczebności rodziny			
		miasto	wieś	do 600 zł	601–1000 zł	1001–1500 zł	1501–2500 zł	powyżej 2500 zł	1-osobowa	2-osobowa	3–5-osobowa	6 i więcej
Respondenci ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Zaopatrujący się w sklepie dyskontowym	83,7	79,4	88,2	88,2	85,3	78,6	80,0	88,2	77,8	68,5	88,3	88,9
w tym:												
co najmniej raz w tygodniu	25,3	29,6	21,1	31,7	18,2	20,0	37,5	26,7	28,6	10,8	26,0	34,4

dwa razy w miesiącu	9,4	8,1	10,6	10,0	10,1	9,1	8,3	6,7	8,6	10,8	9,2	9,4
raz w miesiącu	10,8	6,7	14,8	8,3	13,1	14,5	6,3	6,7	8,6	10,8	9,2	21,9
sporadycznie	54,5	55,6	53,5	50,0	58,6	56,4	47,9	60,0	54,3	67,6	55,5	34,4

	Ogółem	płci		wieku				wykształcenia			
		kobieta	mężczyzna	15–25 lat	26–35 lat	36–50 lat	powyżej 50 lat	podstawowe	zawodowe	średnie	wyższe
Respondenci ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Zaopatrujący się w sklepie dyskontowym	83,7	86,3	79,0	89,9	85,7	84,9	77,0	69,7	89,3	80,9	88,7
w tym:											
co najmniej raz w tygodniu	25,3	21,3	33,0	33,8	27,1	14,5	24,1	30,4	28,0	19,1	29,8
dwa razy w miesiącu	9,4	11,5	5,3	8,8	10,4	11,3	8,0	0,0	6,0	11,8	10,6
raz w miesiącu	10,8	13,1	6,4	11,3	4,2	14,5	11,5	17,4	14,0	10,0	8,5
sporadycznie	54,5	54,1	55,3	46,3	58,3	59,7	56,3	52,2	52,0	59,1	51,1

Źródło: obliczenia na podstawie wyników badań własnych.

Żadna z badanych osób, będących zwolennikami dyskontów nie odwiedzała ich codziennie. Realizowanie zakupów w tego rodzaju placówkach co najmniej raz w tygodniu zadeklarował co czwarty respondent. Co dziesiąty badany twierdził, że kupuje towary w dyskontach dwa razy w miesiącu, a podobny odsetek respondentów deklarował zakupy comiesięczne. Niemal 55% klientów przyznało zaś, że w sklepach dyskontowych kupuje jedynie sporadycznie, co prowadzi do wniosku, że obok grupy stałych klientów dyskonty odwiedzane były także przez osoby poszukujące w różnych placówkach korzystniejszych źródeł zaopatrzenia gospodarstw domowych.

Odsetek osób zaopatrujących się w sklepach dyskontowych co najmniej raz w tygodniu był o 8,5% większy wśród mieszkańców miast niż klientów żyjących na wsi. Taka struktura zachowań wynikać może z faktu lokalizacji placówek dyskontowych, które liczniej powstają w miastach i na ich obrzeżach aniżeli na wsi. Co najmniej raz w ciągu tygodnia zaopatrywał się w dyskontach co trzeci mężczyzna, natomiast tak wysoką częstotliwość zakupów zadeklarowała tylko co piąta kobieta. Wśród respondentów zaopatrujących się w sklepach dyskontowych co najmniej jeden raz w tygodniu najliczniejszą grupę stanowiły osoby w wieku 15–25 lat, najmniej liczną natomiast osoby w średnim wieku, tj. znajdujący się w przedziale 36–50 lat. Należy zauważyć, że wśród najczęściej

zaopatrujących się w sklepach dyskontowych (co najmniej cztery razy w miesiącu) największy odsetek stanowiły osoby z rodzin liczących 6 i więcej osób, najmniejszy zaś klienci z dwuosobowych rodzin. Co najmniej raz w tygodniu towary w dyskontach kupowali relatywnie częściej klienci o najniższych dochodach, a także osiągający dochody od 1501 do 2500 zł.

Dwa razy w miesiącu dokonywało zakupu zaledwie 9,4% zaopatrujących się w dyskontach. Częściej byli to mieszkańcy wsi aniżeli miast oraz kobiety niż mężczyźni. Badani w wieku 36–50 lat relatywnie najczęściej spośród grup wiekowych realizowali zakupy w dyskontach dwukrotnie w ciągu miesiąca. Klienci żyjący samotnie stosunkowo najrzadziej dokonywali w nich zakupów – średnio co dwa tygodnie, podobnie jak respondenci o najwyższym dochodzie.

Co dziesiąty zwolennik zakupów dyskontowych dokonywał ich tylko raz w miesiącu. Mieszkańcy wsi w ponad dwukrotnie większym odsetku w porównaniu z konsumentami mieszkającymi w miastach skłonni byli kupować w sklepach dyskontowych tylko raz w miesiącu, realizując większe zakupy na zapas. Ponad dwukrotnie częściej częstotliwość taką deklarowały kobiety niż mężczyźni. Raz w miesiącu zakupy w dyskontach przeprowadzały głównie osoby w wieku 36–50 lat, respondenci z podstawowym wykształceniem, konsumenci pochodzący z rodzin liczących co najmniej 6 osób, a także badani, dla których dochód na jedną osobę w rodzinie kształtował się w przedziale 1001–1500 zł miesięcznie.

Ponad połowa konsumentów zaopatrujących się w sklepach dyskontowych robiła to bardzo rzadko. Odsetek wskazań zakupów sporadycznych był większy wśród mieszkańców miast, a także wśród mężczyzn. Incydentalne zaopatrywanie się w towary dyskontowe, w relatywnie najmniejszym odsetku deklarowali najmłodsi badani. Najczęściej sporadycznych zakupów w sklepach dyskontowych dokonywali respondenci ze średnim wykształceniem oraz badani pochodzący z dwuosobowych rodzin. Podobnie, odsetek wskazań dotyczących zakupów sporadycznych był największy wśród klientów, dla których dochód brutto na członka rodziny był najwyższy.

Realizacja zakupów w placówkach dyskontowych według rodzajowego układu asortymentu

Mieszkańcy województwa podkarpackiego spośród wielu różnych form handlu detalicznego, wskazywali na sklepy dyskontowe jako główne źródło zaopatrzenia przede wszystkim w takie artykuły, jak: mąka, cukier, napoje czy odzież. Nieco rzadziej postrzegali dyskonty jako najlepsze miejsce do dokonywania zakupów środków czystości, kosmetyków, nabiału, warzyw, owoców czy

artykułów ogólnospożywczych. Zaledwie niecały 1% badanych przyznał, że sklepy oferujące niskie ceny, były dla nich głównym miejscem zakupu mięsa i wędlin. W opinii bardzo nielicznych badanych dyskonty stanowiły najkorzystniejszy wariant w nabywaniu sprzętu AGD i RTV (tab. 3).

Tabela 3

Artykuły nabywane w sklepach dyskontowych (w %)

Wyszczególnienie	Artykuły, dla których wskazywano sklep dyskontowy jako główne źródło zaopatrzenia według:											
	Ogółem	miejsca zamieszkania		dochodu na 1 osobę					liczebności rodziny			
		miasto	wieś	do 600 zł	601–1000 zł	1001–1500 zł	1501–2500 zł	powyżej 2500 zł	1-osobowa	2-osobowa	3–5-osobowa	6 i więcej
Mąka, cukier	9,4	7,1	11,8	14,7	8,6	8,6	8,3	0,0	11,1	3,7	9,7	13,9
Napoje, soki	7,9	5,9	9,9	14,7	8,6	1,4	6,7	5,9	6,7	1,9	8,2	16,7
Odzież, obuwie	7,3	8,2	6,2	8,8	9,5	4,3	3,3	11,8	15,6	7,4	6,1	2,8
Środki czystości, kosmetyki	4,2	2,9	5,6	4,4	6,9	4,3	0,0	0,0	4,4	3,7	4,1	5,6
Nabiał	3,9	2,9	5,0	7,4	3,4	4,3	1,7	0,0	4,4	0,0	4,1	8,3
Owoce, warzywa	3,6	3,5	3,7	5,9	3,4	1,4	5,0	0,0	4,4	0,0	3,1	11,1
Artykuły ogólnospożywcze	3,3	0,6	6,2	5,9	3,4	1,4	3,3	0,0	2,2	0,0	5,1	0,0
Mięso, wędliny	0,9	0,6	1,2	1,5	1,7	0,0	0,0	0,0	2,2	0,0	0,5	2,8
AGD, RTV	0,3	0,0	0,6	0,0	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0
	Ogółem	płci		wieku				wykształcenia			
		kobieta	mężczyzna	15–25 lat	26–35 lat	36–50 lat	powyżej 50 lat	podstawowe	zawodowe	średnie	wyższe
Mąka, cukier	9,4	10,8	6,7	12,4	3,6	6,8	11,5	6,1	8,9	8,8	11,3
Napoje, soki	7,9	8,0	7,6	13,5	3,6	6,8	6,2	6,1	5,4	8,1	9,4
Odzież, obuwie	7,3	8,5	5,0	6,7	8,9	5,5	8,0	6,1	10,7	4,4	9,4
Środki czystości, kosmetyki	4,2	3,3	5,9	7,9	1,8	0,0	5,3	6,1	3,6	2,9	5,7
Nabiał	3,9	3,3	5,0	6,7	1,8	2,7	3,5	0,0	5,4	3,7	4,7
Owoce, warzywa	3,6	4,7	1,7	7,9	1,8	2,7	1,8	3,0	1,8	2,9	5,7
Artykuły ogólnospożywcze	3,3	3,8	2,5	4,5	3,6	4,1	1,8	0,0	1,8	4,4	3,8

Mięso, wędliny	0,9	0,5	1,7	2,2	0,0	0,0	0,9	6,1	0,0	0,7	0,0
AGD, RTV	0,3	0,0	0,8	0,0	0,0	0,0	0,9	0,0	1,8	0,0	0,0

Źródło: obliczenia na podstawie wyników badań własnych.

Mieszkańcy wsi częściej postrzegali dyskonty jako główne źródło zaopatrzenia we wszystkie artykuły z wyjątkiem odzieży i obuwia. Dyskonty jako główne źródło zakupu artykułów AGD, RTV traktowało 0,6% gospodarstw domowych zlokalizowanych na wsi, natomiast żaden respondent pochodzący z miasta nie wyraził opinii, że dyskont stanowi najlepsze miejsce do tego rodzaju zaopatrzenia.

Kobiety częściej niż mężczyźni wskazywały na dyskonty jako najlepszą formę zaopatrzenia w mąkę, cukier, napoje, soki, owoce i warzywa, artykuły ogólnospożywcze, a także odzież i obuwie. Panowie w większym odsetku niż panie postrzegali zaś dyskonty jako główne źródło dokonywania zakupów artykułów, takich jak: środki czystości, kosmetyki, nabiał, mięso i wędliny oraz sprzęt AGD, RTV.

Sklepy o niskich cenach jako najlepsze miejsce zaopatrzenia w mąkę i cukier postrzegane były w największym odsetku przez grupę najmłodszych i najstarszych klientów. Aprobata dla dyskontów jako głównego źródła zaopatrzenia w tego rodzaju produkty rosła wraz z rozmiarem rodziny nabywcy, choć również gospodarstwa jednoosobowe relatywnie często decydowały się na zakupy mąki i cukru w dyskontach. Aprobata ta malała w przypadku wzrostu zamożności respondentów. O ile odsetek wskazań klientów w grupie dochodów kształtujących się na poziomie do 600 zł miesięcznie na członka rodziny wynosił aż 14,7%, to należy zauważyć, że żadna z badanych osób, dla której miesięczny dochód brutto kształtował się powyżej 2500 zł nie wskazała na dyskonty jako najlepszą placówkę do zaopatrzenia w mąkę i cukier.

Najbogatsi respondenci skłonni byli oceniać dyskonty jako najlepsze miejsce do realizowania zakupów głównie takiego asortymentu, jak odzież i obuwie oraz napoje i soki. Co do pozostałych grup artykułów częściej woleli dokonywać zaopatrzenia w super-, hipermarketach, sklepach po sąsiedzku czy sklepach specjalistycznych.

Badani w wieku 15–25 lat chętniej niż respondenci powyżej 25 roku życia wybierali placówki dyskontowe jako główne źródło dla zakupu napojów i soków.

W miarę wzrostu liczebności rodziny respondentów malał odsetek opinii wskazujących na placówki dyskontowe jako najlepszą formę zaopatrywania się

w odzież czy obuwie. W grupie badanych stanowiących gospodarstwa jednoosobowe było 15,6% wskazań, podczas gdy wśród respondentów pochodzących z rodzin liczących 6 i więcej osób odsetek ten wyniósł zaledwie 2,8%.

Do wyboru dyskontów jako najlepszej formy zaopatrzenia w środki czystości oraz kosmetyki skłonnych było 4,2% nabywców. To osoby, dla których dochody brutto przypadające na jednego członka rodziny mieściły się w przedziale do 1500 zł miesięcznie postrzegały dyskonty jako główne źródło zakupów tego rodzaju artykułów. Dodatkowo zdecydowanie częściej byli to respondenci z podstawowym i wyższym wykształceniem, aniżeli z zawodowym czy średnim. O ile w grupie respondentów z podstawowym wykształceniem relatywnie wysoki odsetek może być wynikiem niskich dochodów warunkowanych wykształceniem, to w grupie legitymującej się dyplomem uczelni wyższej poziom ten determinowany jest raczej przez racjonalne podejmowanie decyzji, uwarunkowane świadomością, że w placówkach dyskontowych nierzadko sprzedawane są produkty tych samych marek co w innych sklepach, tyle że w ograniczonym asortymencie i w niższych cenach.

Po blisko 4% respondentów oceniło dyskonty jako główne źródło zaopatrzenia w nabiał, warzywa czy owoce. Najczęściej byli to klienci, których miesięczny dochód brutto na osobę w rodzinie wynosił do 600 zł oraz osoby pochodzące z rodzin liczących 6 i więcej osób. Okazuje się bowiem, że niekiedy ceny tych produktów w innych sklepach, a także na targowiskach czy bazarach są zdecydowanie wyższe, aniżeli proponowane przez sieci dyskontowe, które oferują stałe promocje cenowe.

W opinii niespełna 1% nabywców sklepy dyskontowe były głównym miejscem zakupu artykułów mięsnych i wędlin. Tak niski odsetek może wynikać z dużej świadomości respondentów co do zawartości kupowanej żywności. Konsumenci nie są zwolennikami hermetycznie zapakowanych produktów, z dużą ilością konserwantów. Wolą raczej zaopatrywać się w świeże mięso i wędliny na wagę w małych czy średnich sklepach samoobsługowych, na stoiskach mięsnych aniżeli w dyskontach. Nabywając wysokiej jakości wyroby mięsne klienci muszą jednak liczyć się z wyższymi cenami, a na te nie mogą pozwolić sobie badani o dochodach do 1000 zł miesięcznie, którzy jako jedyni korzystali głównie z oferty sklepów dyskontowych także przy zakupie tej kategorii produktowej.

Dyskonty jako główne miejsce dokonywania zakupów artykułów gospodarstwa domowego czy RTV wybrała tylko jedna osoba spośród 331 badanych. Pozostałe wolały zaopatrywać się w tego rodzaju towary w innych placówkach,

m.in. w elektromarketach czy w sklepach specjalistycznych, gdzie mogły liczyć na fachową obsługę, profesjonalne doradztwo i wiele szczegółowych informacji dotyczących kupowanego produktu.

Podsumowanie

Pomimo licznych deklaracji realizacji zakupów w sklepach dyskontowych (83,7%) jedynie niespełna połowa klientów dokonuje w nich zakupów co najmniej raz w miesiącu. Następuje ponadto wyodrębnienie nabywców odwiedzających tanie sklepy co najmniej raz na tydzień (co było charakterystyczne dla klientów zamieszkujących w bezpośrednim sąsiedztwie jednostki handlowej o tym charakterze) oraz klientów realizujących zaopatrzenie w dyskontach raz na dwa tygodnie (co wynikać może ze zmian w stylu realizacji zakupów osób pracujących o ograniczonych zasobach czasu).

Wyrażane poglądy skłaniają do wniosków, że oferta sklepów dyskontowych akceptowana jest przede wszystkim przez osoby o ograniczonych dochodach oraz z licznych rodzin. Mogły one rekompensować niedociągnięcia pozacenowych komponentów oferty korzyściami wynikającymi z oszczędności czynionych podczas zakupów w sklepach o niższym poziomie cen.

Szerszy światopogląd osób z wyższym wykształceniem powoduje najbardziej krytyczne podejście do oceny różnic w ofertach podmiotów handlowych oraz stanowi podstawę racjonalnego wyboru placówki. Wyższe dochody, często współistniejące z wysokim wykształceniem, ograniczają natomiast konieczność ścisłych kalkulacji i ciągłego poszukiwania najtańszych sposobów zaspokajania potrzeb, co jednak nie jest jednoznaczne z całkowitą rezygnacją osób zamożnych z realizacji zakupów w sklepach dyskontowych.

Aby pozyskać również te segmenty rynku oraz z powodu rosnącej konkurencji ze strony centrów handlowych i hipermarketów, sklepy dyskontowe zaczęły wprowadzać bardziej atrakcyjny wystrój wnętrz, nowe usługi dla klientów. Rozwijają ponadto szerokość asortymentu, która coraz częściej upodabnia sklepy dyskontowe do supermarketów. Zmiany te powodują jednak wzrost kosztów i cen, a to skutkuje utratą dotychczasowego wizerunku taniego sklepu i tworzy niedobór placówek taniej dystrybucji[16], które jak wynika z badań własnych są pożądane przez mniej zasobnych klientów.

[16] Podobny wniosek zawarto w artykule *Dyskont czy supermarket – szybka zmiana miejsc*, http://www.bankier.pl/wiadomosc/Dyskont-czy-supermarket-szybka-zmiana-miejsc-2477727.html (23.02.2013).

PERCEPTION OF DISCOUNTS STORES' OFFER BY CLIENTS OF RETAIL TRADE

Summary

The paper presents results of research comparing selected components of trade offer of discounts with their competitors offer. Their clients assessed level of prices, width of assortment, quality of commodities and level of service. There was accepted a thesis that clients perceive essential differences between the offer of discounts and other trade units and that conditions of the economic crisis influence on increase of purchases in the shops realizing strategy of low costs and relatively low prices.

Keywords: retail trade, discounts, components of trade offer, customers preferences

Translated by Piotr Cyrek

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

MAGDALENA DASZKIEWICZ[1]
SYLWIA WRONA[2]
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZNANE TWARZE W KREOWANIU WIZERUNKU MARKI NA PRZYKŁADZIE SIECI HANDLOWYCH

Streszczenie

Twarze znanych osób pojawiają się w reklamie od dziesiątek lat. Ich wykorzystanie niesie ze sobą szereg korzyści, jednak występują też pewne ograniczenia. Celem artykułu jest określenie możliwości wykorzystania wizerunku znanych osób w kreowaniu wizerunku marek sieci handlowych. Rozważania koncentrują się na takich kwestiach, jak identyfikacja czynników wpływających na powodzenie strategii wykorzystania wizerunku celebrytów w działaniach promocyjnych marki oraz analiza cech, jakie powinna mieć znana osoba, aby stać się twarzą marki. Artykuł oparto na wynikach badań typu desk research oraz badań pierwotnych o charakterze jakościowym związanych z oceną kampanii promocyjnej marki Lidl z Pascalem Brodnickim i Karolem Okrasą.

Słowa kluczowe: wizerunek personalny, wizerunek marki, twarz marki, sieci handlowe

Wprowadzenie

Tworzenie wizerunku marki w oparciu o wizerunek znanej osoby jest jednym ze sposobów konkurowania na rynku. Jego wykorzystanie niesie ze sobą korzyści, jak i ograniczenia. Sama popularność osób nie gwarantuje bowiem uzyskania silnych i pozytywnych skojarzeń związanych z promowaną marką. Co zatem wpływa na skuteczność wykorzystania znanych twarzy w rywalizacji na wizerunki i jakie możliwości się z tym wiążą?

Celem artykułu jest określenie możliwości wykorzystania wizerunku znanych osób w kreowaniu wizerunku marek sieci handlowych. Rozważania teore-

[1] magdalena.daszkiewicz@ue.wroc.pl.
[2] sylwia.wrona@ue.wroc.pl.

tyczne zostaną wzbogacone o wyniki badań typu desk research oraz badań pierwotnych o charakterze jakościowym.

Badania pierwotne zostały przeprowadzone w styczniu 2013 roku na terenie Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Badaną zbiorowość stanowiły cztery niezależne grupy studentów II roku stacjonarnych studiów licencjackich Wydziału Nauk Ekonomicznych[3]. Badania dotyczyły takich kwestii, jak: identyfikacja czynników wpływających na powodzenie takiej strategii (w tym określenie, jakie cechy powinna mieć znana osoba, aby stać się twarzą marki), ocena strategii wykorzystania wizerunku znanych osób w działaniach promocyjnych sieci handlowej oraz analiza wybranej kampanii reklamowej z „twarzą marki" – kampania marki Lidl z Pascalem Brodnickim i Karolem Okrasą[4].

Nielosowy charakter doboru próby sprawił, że badań nie należy traktować jako reprezentatywnych dla wskazanej populacji. Mają one charakter wyłącznie eksploracyjny i mogą stanowić wstęp do dyskusji nad problematyką poruszoną w opracowaniu.

Wizerunek personalny w komunikacji marki

Wizerunek personalny może stać się ważnym elementem obrazu marki, gdyż ludzie często postrzegają je poprzez pryzmat konkretnych osób. Utożsamianie z marką (czy to korporacyjną, czy produktową) wynika najczęściej z faktu bycia przez daną osobę:

- twórcą, założycielem, prezesem bądź członkiem zarządu firmy,
- pracownikiem firmy,
- ambasadorem marki lub twarzą marki.

Kluczem do identyfikacji marki mogą być założyciele i członkowie zarządu. Dobrym przykładem powiązania wizerunku personalnego z wizerunkiem firmy (marki korporacyjnej) jest Anita Roddick, której filozofia i wyznawane

[3] Wybór takiej grupy respondentów podyktowany był z jednej strony ich dostępnością, z drugiej opierał się na wynikach badań S. Biswas'a, M. Hussain'a i K. O'Donnell'a, którzy odkryli, że ludzie w wieku między 18 a 25 rokiem życia dysponują większymi możliwościami w zakresie zapamiętywania i przypominania sobie marek kreowanych z wykorzystaniem znanych osób w porównaniu do starszych grup wiekowych. Za: S. Biswas, M. Hussain, K. O'Donnell, *Celebrity endorsements in advertisements and consumer perceptions: a cross-cultural study*, „Journal of Global Marketing" 2009, Vol. 22, No. 2, s. 121–137.

[4] Pierwsza grupa studentów została poproszona o odpowiedź na pytania dotyczące marki Lidl (skojarzenia, wizerunek użytkownika), dwie kolejne grupy odpowiadały na pytania związane z Pascalem Brodnickim i Karolem Okrasą – twarzami kampanii Lidl, czwarta grupa odpowiadała na pytania związane z wykorzystaniem znanej osoby jako „twarzy marki" oraz wypowiadała się na temat kampanii „Pascal kontra Okrasa".

wartości konsekwentnie kształtowały obraz Body Shop[5]. Wyrażały się one w sprzeciwie wobec testowaniu kosmetyków na zwierzętach, inicjowaniu kampanii na rzecz ochrony środowiska oraz praw człowieka. Anita Roddick twierdziła, że można sprzedawać etycznie i odpowiedzialnie. Często podkreślała, że wraz ze wzrostem rozmiarów i zysków firmy wzrasta również jej odpowiedzialność za świat, w którym żyjemy.

Wizerunek marki może być także powiązany z wizerunkiem znanych pracowników, którzy pełnią rolę ambasadorów marki, przyczyniając się do jej popularności oraz wpływając na jej wiarygodność. Czasami biorą oni udział w oficjalnych działaniach promocyjnych, pełniąc w ten sposób rolę twarzy firmy. Wizerunek personalny może dotyczyć także ogólnego postrzegania cech pracowników firmy („pracownicy firmy X są...”). Zarówno wygląd pracowników, jak i standardy dotyczące ich zachowań powinny więc stanowić istotny punkt kształtowania tożsamości marki.

W kreowaniu pożądanego obrazu marki można również wykorzystać jako ambasadorów znane osoby. Powinny to być osoby, których styl życia wiąże się z zakładanym wizerunkiem marki. Używają oni produktów lub korzystają z usług określonej marki, uczestniczą w ważnych wydarzeniach związanych z marką, udzielając wywiadów przedstawiają markę w korzystnym świetle. Kreowanie wizerunku z wykorzystaniem ambasadora marki stanowi korzyść z punktu widzenia cechy, jaką jest wiarygodność. Znana osoba korzysta z marki w prywatnym życiu, w związku z tym odbiorcy łączą markę z jej stylem życia, a nie celowymi działaniami promocyjnymi. Podobny efekt uzyskuje się, gdy z marką związany jest bohater książki, filmu lub popularnego programu. Pod warunkiem jednak, że promocja marki poprzez product placement nie jest zbyt natarczywa.

Przykładem negatywnego odbioru nadmiernej ekspozycji sieci handlowej, były protesty dotyczące reklamowania sieci Biedronka w serialu Klan w 2004 roku. Komisja Etyki TVP została wtedy zasypana uwagami telewidzów, którzy skarżyli się na nachalną reklamę Biedronki[6].

[5] Anita Roddick założyła swój pierwszy sklep Body Shop w 1976 roku w Brighton. Firma Body Shop urosła do rozmiarów korporacji międzynarodowej, posiadającej swoje placówki na całym świecie. W 1984 roku akcje Body Shop po raz pierwszy znalazły się na giełdzie. W 2003 roku Anita Roddick otrzymała od brytyjskiej królowej tytuł *dame* (forma żeńska od *knight*), w uznaniu za jej działalność na rzecz ochrony środowiska i działalność charytatywną. Anita Roddick zmarła 10 września 2007 roku z powodu wylewu krwi do mózgu w wieku 64 lat.

[6] K. Kumor, *Społeczna recepcja product placement*, w: *Społeczna recepcja Public Relations*, red. K. Kubiak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2011, http://wsp.pl/file/820_411381205.pdf (21.02.2013).

Zdarza się jednak, że odbiorcy akceptują product placement nawet, gdy jest on bardzo wyraźny. Przykładem może być Sears i jego lokowanie w cyklicznym programie ABC „Extre Makeover Home Edition" (w wersji polskiej „Dom nie do poznania"). Wyniki badania przeprowadzonego przez firmę Nielsen w lipcu 2007 roku pokazały, że ponad 58% widzów programu nie tylko zauważyła obecność Searsa w trakcie jego trwania, ale także miała pozytywne odczucia związane z taką ekspozycją marki[7]. Wynika to być może ze specyfiki programu, którego celem jest pomoc potrzebującym rodzinom. Gwiazda programu „Dom nie do poznania" Ty Pennington stał się twarzą marki Sears – osobą, której wizerunek jest wykorzystywany w oficjalnych działaniach promocyjnych marki.

Specjaliści od spraw kreowania wizerunku marek od wielu lat wykorzystują celebrytów w działaniach reklamowych. Dotyczy to także rynku polskiego, gdzie coraz częściej gwiazdy pojawiają się w komunikacji sieci handlowych. W roli twarzy marki występują najczęściej kucharze i autorzy programów kulinarnych oraz aktorzy i przedstawiciele świata sportu. Kwestii skuteczności ich oddziaływania jest poświęcona dalsza część artykułu.

Znane twarze – źródła skuteczności oddziaływania

Wykorzystanie wizerunku znanych osób jest na tyle istotne dla kreowania marek, że warto przyjrzeć się cechom stanowiącym źródło ich znaczenia oraz możliwościom, jakie z tego wynikają. Rozważania rozpoczęto od cech istotnych z punktu widzenia wpływu społecznego. Są nimi: wiarygodność, atrakcyjność i podobieństwo.

Osoba znana może być ekspertem w danej dziedzinie, dysponować specjalistyczną wiedzą i doświadczeniem, przez co staje się odpowiednio wiarygodna dla odbiorców. To, że ktoś jest postrzegany jako godny zaufania i znający się na rzeczy, wydaje się być ważnym argumentem dla wykorzystania jego wizerunku w promowaniu marki. Dobrym przykładem osoby znanej, będącej jednocześnie autorytetem w sprawach majsterkowania jest Adam Słodowy (prowadzący popularny w latach 60. i 70. XX wieku program telewizyjny „Zrób to sam", autor wielu książek poświęconych samodzielnemu majsterkowaniu). Mimo zakończenia kariery nadal jest osobą szeroko rozpoznawalną. Od 1998 roku jest on twarzą Castoramy. Współpraca rozpoczęła się od kampanii „Nie rób tego sam.

[7] *Top product-placement scores in June: Sears, Camaro*, http://www.marketingcharts.com/wp/television/top-product-placement-scorers-in-june-sears-camaro-1439 (21.02.2013).

Zrób to z nami" i jest kontynuowana po dzień dzisiejszy[8]. W telewizyjnym kanale Castoramy na YouTube można zobaczyć filmy z udziałem Adama Słodowego, który wprowadza widzów w świat majsterkowania[9].

Twarzą sieci handlowych związanych z branżą spożywczą są najczęściej eksperci kulinarni. Przykładem może być Robert Makłowicz – znany krytyk kulinarny, pisarz, publicysta i autor telewizyjnych reportaży. W kampanii Tesco wciela się on w rolę „Łowcy smaku", sygnując wybrane produkty oferowane przez sieć. Porady i przepisy kulinarne Roberta Makłowicza pojawiają się na ulotkach oraz stronie internetowej sieci[10]. Tesco wydało także książkę kucharską „Smak łowi Makłowicz przez cztery pory roku". Katarzyna Starke, menedżer działu komunikacji Tesco Polska tak motywuje wybór twarzy marki: „Kampanią z udziałem Roberta Makłowicza chcemy pokazać klientom, że wybierając produkty marki Tesco mogą odciążyć domowy budżet, nie rezygnując z wysokiej jakości produktów. Nasz ekspert własnym wizerunkiem gwarantuje ich wysoką jakość"[11].

Ekspertami mogą być też blogerzy, prowadzący blogi skupione wokół określonej tematyki. Z recenzji blogerów korzysta między innymi sieć Intermarche, która na winach z serii Expert Club (marka własna Intermarché) umieściła niezależne recenzje napisane przez blogerów z dotrzechdych.pl. Blog i marka są do siebie precyzyjnie dopasowane, gdyż DoTrzechDych skupia się na recenzowaniu win sprzedawanych przez markety i dyskonty[12].

Kolejnym ważnym czynnikiem wpływającym na skuteczność oddziaływania znanych osób jest ich atrakcyjność czy też zdolność wzbudzania sympatii – niezależnie od fachowości czy wiarygodności. Atrakcyjność nadawcy może wpływać na atrakcyjność komunikatów, a w konsekwencji na opinie i postawy dotyczące marek[13]. Na atrakcyjność, oprócz fizycznego piękna, może mieć

[8] H. Kowalik, *Nazywali go Pan Zrób to Sam*, „Przegląd" 2004, nr 30, http://www.przeglad-tygodnik.pl/pl/artykul/nazywali-go-pan-zrob-sam (21.02.2013), A. Bojar, M. Zdrojewska, B. Leszczyńska, *Życie po telewizji*, „Wprost" 2010, nr 36 (1439), http://www.wprost.pl/ar/207290/Zycie-po-telewizji (22.02.2013).

[9] http://www.youtube.com/CastoramaPolska (21.02.2013).

[10] *Kulinarni łowcy smaku*, http://www.tesco.pl/kulinarni-lowcy-smakow (23.02.2013).

[11] *Tesco i Robert Makłowicz będą pracować nad rozwojem oferty sieci*, http://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/tesco-i-r-maklowicz-beda-pracowac-nad-rozwojem-oferty-sieci,83231.html (23.02.2013).

[12] N. Hatalska, *Hipermarkety i blogerzy, czyli bliskie spotkania 3 stopnia*, http://hatalska.com/2012/08/22 (12.01.2013).

[13] R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi*, GWP, Gdańsk 1996, s. 100; E. Aronson, *Człowiek istota społeczna*, PWN, Warszawa 1994, s. 159, 176, 188; E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna*, Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 410–417.

wpływ popularność danej osoby. Z tego powodu wizerunek znanych twarzy jest często wykorzystywany w promocji marek.

Amerykańska sieć supermarketów Walmart zaprosiła do współpracy Mary-Kate i Ashley Olsen – bliźniaczki znane z ekranów telewizyjnych i kinowych. Sieć wykorzystała fakt, że dziecięce gwiazdy stawały się starsze i zmieniały styl. Walmart wprowadzał do sklepów nowe kolekcje sygnowane przez siostry Olsen, korzystając z faktu, że grupa konsumentów identyfikująca się z gwiazdami dorośleje razem z nimi. Korzystne dla sieci było również to, że siostry były atrakcyjne także dla młodszej grupy odbiorców, co wiązało się z powtórkami serialu „Full House", w którym występowały jako dzieci[14].

Na atrakcyjność osoby, obok popularności wpływa także zdolność wzbudzania sympatii. Dlatego też wybierając twarz marki należy kierować się nie tylko poziomem jej rozpoznawalności, ale również ogólnymi odczuciami dotyczącymi danej osoby. Powiązanie szerokiej znajomości osoby z jej pozytywnym odbiorem społecznym może stanowić o sukcesie wykorzystania jej wizerunku w komunikacji marki. Ze względu na duże znaczenie czynnika, jakim jest zdolność wzbudzania sympatii, niektóre firmy decydują się na wykreowanie postaci będących twarzami marki. Przykładem może być Tesco, które w swoich działaniach wykorzystuje dwie animowane postacie – Henia i Krysię. Para określana mianem „ekspertów Tesco" ma swój profil na Facebooku. Henio jest bohaterem humorystycznych reklam wirusowych rozpowszechnianych w sieci, a Krystyna „prowadzi" własny blog kulinarny „Krysia od Kuchni"[15]. Efektem wskazanych działań komunikacyjnych jest przeniesienie sympatii, jaką budzą animowane postacie na markę Tesco. Innym ważnym aspektem jest zbliżenie do tzw. zwykłych ludzi – „takich jak ty czy ja".

Podobieństwo stanowi kolejną cechę ważną z punktu widzenia wpływu społecznego. W przypadku osób znanych podobieństwo może być rozpatrywane zarówno w wymiarze rzeczywistym, jak i aspiracyjnym. Porównywania mogą być przez odbiorców dokonywane na zasadzie „Jestem podobny do..." lub „Chcę być podobny do…". Podobieństwo może dotyczyć postrzegania wybranych cech, wyznawanych przekonań, stylu życia czy doświadczeń życiowych[16].

Kombinacja dwóch cech: atrakcyjności i podobieństwa może być kluczowym czynnikiem decydującym o wyborze twarzy marki. Kmart wykorzystuje

[14] P. Bhatnagar, *Olsen twins pitch new clothing line to Wal-Mart*, http://money.cnn.com/2006/03/28/news/companies/walmart_twins/index.htm (24.02.2013).

[15] https://pl-pl.facebook.com/Eksperci.Tesco; http://krysiaodkuchni.pl (21.02.2013).

[16] Zabiegiem komunikacyjnym, który może przybliżyć osoby znane do odbiorców może być ukazywanie ich w codziennych zwyczajnych czynnościach.

w swych działaniach promocyjnych gwiazdy latynoskie w celu przyciągnięcia i utrzymania klientów o tym pochodzeniu etnicznym. Latynoskie gwiazdy, takie jak Selena Gomez czy Sofia Vergara stworzyły specjalnie dla Kmart swoje kolekcje odzieży i akcesoriów, zostając jednocześnie twarzami sieci[17].

Podobnie w kombinacji należy rozpatrywać atrakcyjność i wiarygodność. Osoba popularna może przyciągać uwagę, ale jej siła przekonywania rośnie, gdy jest ona odpowiednio wiarygodna ze względu na swoje cechy i doświadczenia. Przykładem dopasowania twarzy marki do głównego przekazu jest kampania Biedronki, w której Daniel Olbrychski występuje w roli ambasadora polskości. Kampania pod hasłem „My Polacy tak mamy. Doceniamy polskie produkty" promuje rodzime produkty dostępne w sklepach sieci. Podkreślając swoje doświadczenie życiowe aktor w spocie reklamowym mówi: „Przez te lata nauczyłem się doceniać małe i proste rzeczy, np. jedzenie". Zarówno patriotyzm jak i „bagaż życiowy" są cechami uwiarygadniającymi aktora w roli twarzy tak skonstruowanej kampanii.

Z dotychczasowych rozważań wynika, że znane osoby mogą być cennymi nadawcami komunikatów związanych z kreowaniem wizerunku marki ze względu na cechy związane z siłą odziaływania społecznego. Wpływ znanych twarzy na wiarygodność komunikatów oraz zapamiętywanie i postawy wobec marek potwierdzają wyniki wielu badań. Udowadniają go m.in. Ch. Atkin i Block (1983), J.G. Kaikati (1987), M. Walker, L. Langmeyer i D. Langmeyer (1992), C. Pornpitakpan (2003) oraz H. Pringle i L. Binet (2005)[18].

Ch. Atkin i M. Block (1983) twierdzą, że na skuteczność oddziaływania celebrytów wpływają takie cechy, jak: dynamiczność, atrakcyjność i wzbudzanie sympatii[19]. W przeprowadzonych przez autorki badaniach jakościowych zapytano także respondentów o czynniki decydujące o powodzeniu wykorzystania znanej osoby jako twarzy marki oraz o cechy, jakie powinna mieć znana osoba, aby stać się taką twarzą. Najczęściej pojawiające się odpowiedzi dotyczące właściwych cech celebryty zestawiono w tabeli 1.

[17] http://www.kmart.com (22.02.2013).

[18] Ch. Atkin, M. Block, *Effectiveness of celebrity endorsers*, „Journal of Advertising Research" 1983, Vol. 23, Iss. 1, s. 57–61; M. Walker, L. Langmeyer, D. Langmeyer, *Celebrity endorsers: do you get what you pay for?*, „Journal of Consumer Marketing" 1992, Vol. 9, Iss. 2, s. 69–76; C. Pornpitakpan, *The effect of celebrity endorsers' perceived credibility on product purchase intention: the case of singaporeans*. „Journal of International Consumer Marketing" 2003, Vol. 16, Iss. 2, s. 55–74; H. Pringle, L. Binet, *How marketers can use celebrities to sell more effectively*. „Journal of Consumer Behavior" 2005, Vol. 4, Iss. 3, s. 201–214.

[19] Szerzej: Ch. Atkin, M. Block, *Effectiveness…*, s. 57–61.

Tabela 1

Cechy, wpływające na skuteczność osób będących twarzą marki (w opinii badanych)

Cecha/kategoria	Przykładowe odpowiedzi
Wzbudzanie sympatii	lubiana, sympatyczna, budząca pozytywne emocje, pozytywna
Wiarygodność	wiarygodna, godna zaufania, doświadczona, ekspert, autorytet
Popularność/rozpoznawalność	popularna, rozpoznawalna, ogólnie rozpoznawalna, światowej sławy
Wyróżnienie	oryginalna, wyróżniająca się, o nieprzeciętnych cechach, charakterystyczna
Reputacja	ciesząca się szacunkiem, z dobrą reputacją, z nienaganną opinią
Dopasowanie do marki	pasuje do marki, dopasowana do produktu, odpowiednia do reklamy produktu
Atrakcyjność fizyczna	o nieprzeciętnej urodzie, o przyjemnym wyglądzie, dobrze się prezentująca
Optymizm	pozytywnie nastawiona, optymistyczna, uśmiechnięta, dowcipna, zabawna
Inteligencja/mądrość	mądra, inteligentna, mająca wiedzę
Inne	pewna siebie, przebojowa, kreatywna, charyzmatyczna, ciekawa, towarzyska, rozgadana, zadbana, utalentowana

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych.

Skuteczność wykorzystania wizerunku celebrytów zależy od posiadania przez te osoby cech dopasowanych zarówno do samej marki, rynku docelowego, jak i głównych założeń polityki promocji. G. McCracken podkreśla, że aby służyć wizerunkowi firmy, osoba taka powinna się cechować wysokim poziomem zauważalności i bogatym zestawem przydatnych skojarzeń, opinii i odczuć[20].

Dotychczasowe rozważania skupiały się na pozytywnym wpływie celebrytów na wizerunek marki oraz jego uwarunkowaniach. Z wykorzystaniem znanych twarzy w komunikacji marki łączą się także określone zagrożenia. Część z nich wynika z błędnych decyzji dotyczących wyboru osób, niedopasowania do marki czy grupy docelowej lub błędów w procesach kreatywnych.

W przeprowadzonych badaniach jakościowych respondenci najczęściej wskazywali na ryzyko wynikające z nietrafnego wyboru twarzy marki związane

[20] G. McCracken, *Who is the celebrity endorser? Cultural Foundation of the Endorsement Process*, „Journal of Consumer Research" 1989, Vol. 16, s. 310–321.

z brakiem akceptacji znanej osoby przez docelowych odbiorców. Osoby niewzbudzające sympatii, nielubiane lub kontrowersyjne mogą zniechęcać klientów do marki. Problemy mogą wynikać także z przenoszenia na wizerunek marki innych niż przewidywano cech celebrytów, czyli z nadawania przez odbiorców innych znaczeń. Zagrożeniem dla marki mogą być nieprzewidziane zachowania celebrytów i łączenie negatywnych skojarzeń z wizerunkiem marki[21]. Osoby dokonujące wyborów dotyczących wykorzystania celebrytów w kreowaniu marki nie mają przecież kontroli nad ich przyszłymi zachowaniami.

Należy także pamiętać, że wizerunek osób, podobnie jak wizerunek marek, różni się w zależności od odbiorców. Sugeruje to prowadzenie badań związanych z postrzeganiem znanych twarzy w grupach stanowiących rynek docelowy marki, a także w grupach opinii ważnych z punktu widzenia wpływu na docelowych odbiorców. Istotna jest również analiza zmian wizerunku znanych osób i wizerunku marki w czasie oraz analiza zmian wynikających z ich wzajemnych powiązań. Badania te w powiązaniu z określeniem prawidłowości, zmian i trendów związanych z zachowaniami nabywców, powinny stanowić podstawę wyborów dotyczących wykorzystania znanych osób w promocji marki.

Dwie twarze Lidla – wyniki badań jakościowych

Wizerunek marki może być kreowany w oparciu o wizerunek różnych osób w zależności od kraju i grupy docelowej. Firmy mogą zdecydować się także na wykorzystanie wielu znanych twarzy w jednej kampanii. Dzieje się tak, gdy łączą je jakieś cechy, styl życia czy prezentowane poglądy. Niektóre podmioty decydują się na wykorzystanie więcej niż jednej osoby w celu zminimalizowania ryzyka wynikającego z postrzegania konkretnej twarzy.

Twarzami marki można uczynić osoby różniące się określonymi cechami, co rozszerza możliwości związane z adresowaniem kampanii do szerszego grona odbiorców. Szczególnym zabiegiem jest postawienie ich w opozycji do siebie, czyli uczynienia z dwóch twarzy marki konkurentów w ramach tej samej kampanii. Daje to możliwość kreowania marki w oparciu o opowieści oparte na schemacie bohater – przeciwnik[22], przy zastosowaniu motywu mniej lub bardziej poważnego konfliktu. Przykładem może być kampania Lidla, w której wykorzystano wizerunki Karola Okrasy i Pascala Brodnickiego.

[21] B.D. Till, T. Shimp, *Endorsers in advertising: The case of negative celebrity information*, „Journal of Advertising" 1998, Vol. XXVII, No. 1, s. 67–83.

[22] Szerzej na ten temat opowieści w kreowaniu marki: K. Fog, Ch. Budtz, F. Munch, S. Blanchette, *Storrytelling. Branding in practic*, Springer–Verlag, Berlin 2010.

Pomysł kampanii „Pascal kontra Okrasa" jest oparty na rywalizacji dwóch gwiazd telewizyjnych programów kulinarnych. Pascal Brodnicki i Karol Okrasa co tydzień przygotowują swoje wersje przepisów na domowe dania przyrządzone w oparciu o produkty z Lidla. Konkurencyjne potrawy są proste, zdrowe i atrakcyjne cenowo. Projekt kampanii jest odpowiedzią na wyniki badań przeprowadzonych na zlecenie sieci Lidl, z których wynika, że Polacy wierzą, iż domowe posiłki są zdrowsze i tańsze od tych serwowanych w barach i restauracjach. Lidl chce zmienić sposób patrzenia na gotowanie, które cieszy się coraz większą popularnością, ale bywa też promowane jako sztuka, czyli czynność, która wymaga sporych umiejętności i wiedzy.

Idea projektu „Pascal kontra Okrasa" opiera się na następujących przesłankach: „każdy może się zdrowo i niedrogo odżywiać, a przygotowanie posiłków może być łatwe i zajmować niewiele czasu". Zdrowe, atrakcyjne cenowo, łatwe i szybkie to cztery wartości odnoszące się do jedzenia, które mają być promowane przez Lidla[23].

Właściwą kampanię Lidla poprzedziły silne działania teaserowe zapowiadające starcie dwóch mistrzów kuchni. Sposób prowadzenia kampanii pozwala na utrzymanie wizerunku taniej sieci handlowej przy jednoczesnym podkreśleniu dobrej jakości. Warto więc zauważyć, że kwestia niskich cen została rozwiązana w kampanii w dość sprytny sposób – koszt każdego dania, które prezentują kucharze wynosi bowiem około 20 złotych.

Rywalizacja między dwoma twarzami marki stanowi ciekawy pomysł promocyjny. Zarysowany konflikt celebrytów podparty dozą humoru pozwala nie tylko na przyciągnięcie uwagi, ale i na rozszerzenie możliwości związanych z kreowaniem wizerunku marki. Dotychczasowi sympatycy stanowiący publiczność każdej z gwiazd mogą przerzucić swoje skojarzenia na markę Lidl. Należy zauważyć, że klienci mogą dokonać wyboru między dwoma rywalizującymi kucharzami i ich pomysłami na codzienne posiłki. Pozwala to zachować ciągłość w działaniach promocyjnych Lidla, który wcześniej posługiwał się hasłem promocyjnym „Lidl – mądry wybór".

W przeprowadzonych na potrzeby artykułu badaniach jakościowych, studenci zostali poproszeni o podanie skojarzeń, jakie przychodzą im na myśl w związku z marką Lidl. Do najczęściej podawanych odpowiedzi należały te związane z niskimi cenami (tani, tanie produkty, tanio) i jakością (dobre artykuły, dobra jakość) oraz skojarzenia łączące wskazane cechy (wysoka jakość pro-

[23] *Znani szefowie kuchni w nowej kampanii Lidla*, http://www.horecanet.pl/Lidl-zmieni-sposob-patrzenia-Polakow-na-gotowanie,wiadomosc,2,SIERPIEN,2012.aspx (12.01.2013).

duktów w niewygórowanych cenach; tanie, ale dobre jakościowo produkty; dobra jakość przy niskiej cenie; wyróżnia się ceną i wysoką jakością).

Badani zostali zapytani także o cechy osoby robiącej zakupy w sklepach Lidl. Analiza odpowiedzi pozwoliła na wydzielenie następujących grup skojarzeń:

- zorganizowany, solidny, uporządkowany, konkretny, rzetelny,
- ważna jest dla niego cena i jakość, szuka dobrej jakości za odpowiednią, rozsądną cenę,
- osoba ta charakteryzuje się dobrym, nowoczesnym stylem, ma dobry gust.
- to osoba barwna, mająca dużo pomysłów, niekonwencjonalna, często przechodzi metamorfozy,
- to „obywatel świata", osoba ciekawa świata, znająca światowe trendy,
- osoba, która zna swoją wartość, zawsze osiąga w życiu to co chce, wie, że ludzie ją cenią,
- ale także osoba przeciętna, niewyróżniająca się z tłumu.

Część skojarzeń łączy się z wizerunkiem Lidla, opartym na przekazie związanym z „mądrym wyborem". W części wypowiedzi klient Lidla jawi się jako osoba przeciętna i niewyróżniająca się. Można jednak zauważyć wpływy ostatnich działań wizerunkowych, które kierują uwagę na pomysłowość, dobry styl i światowy charakter. Wpływ omawianych kampanii na postrzeganie osób kupujących w Lidlu widać szczególnie w takich wypowiedziach badanych studentów, jak: „osoba niekonwencjonalna, lubiąca różnorodną kuchnię, lubiąca w niej eksperymentować za niewielką cenę", „obywatel świata często przechodzi metamorfozy – co tydzień produkty z innego kraju, zna swoją wartość, wie, że ludzie go cenią" czy też wypowiedź „osoba barwna, mająca dużo pomysłów, zawsze osiąga w życiu to co chce".

O ile w pierwszej grupie badanych pytania koncentrowały się wokół samej marki Lidl, o tyle w dwóch kolejnych grupach studentów pytano o Pascala Brodnickiego i Karola Okrasę. Są to osoby w pełni rozpoznawalne przez badanych i odpowiednio kojarzone z zawodem kucharza i gotowaniem.

Badani odpowiadali na pytanie, kim jest dana osoba i jakie posiada cechy. Wyniki związane z tą identyfikacją studentów (według częstości wskazań) zostały przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2

Pascal Brodnicki i Karol Okrasa – identyfikacja osób i ich cech w badanej grupie

Osoba	Identyfikatory/cechy
Pascal Brodnicki	– kucharz, – z poczuciem humoru (uśmiechnięty, wesoły, zabawny, dowcipny, pozytywnie nastawiony) , – sympatyczny, miły, ciepła osoba, – Francuz, obcokrajowiec, francuski kucharz z polskimi korzeniami, zagraniczne pochodzenie, – energiczny, pełen życia, – mądry, wykształcony, – kreatywny, ma bogatą wyobraźnię, nowatorski, – oryginalny, – otwarty, – charyzmatyczny, – pasjonat.
Karol Okrasa	– kucharz, – szef kuchni, – sympatyczny, miły, przyjazny, – dowcipny, wesoły, zabawny, rozrywkowy, – kreatywny, pomysłowy, – nietypowość, nowoczesność, oryginalność, – utalentowany, – pełen energii, żywiołowy, – znany, osoba medialna, showman, – wygadany, – solidny, dokładny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych.

Studenci zapytani o to, z jaką marką kojarzy się dana osoba, w większości kojarzyli panów z marką Lidl. W przypadku Pascala Brodnickiego w odpowiedziach pojawiały się także takie marki, jak: Knorr (zwykle obok Lidla) oraz TVN, zaś w przypadku Karola Okrasy pojedyncze wskazania na Coca Colę, Winiary i TVP.

W czwartej grupie studentów poproszono o wyrażenie swojej opinii na temat cech, jakie powinna mieć osoba, by stać się twarzą marki Lidl[24]. Do najczęściej wymienianych należały: kreatywność, poczucie humoru (uśmiechnięta, zabawna, na luzie, ma poczucie humoru i dystans do siebie), umiejętności i wiedza kulinarna (zna się na gotowaniu, dobry kucharz, ma zdolności związane z gotowaniem, posiada wiedzę z zakresu odpowiedniego żywienia), wzbu-

[24] W tej samej grupie wcześniej zadano pytania dotyczące skuteczności wykorzystania znanych osób jako „twarzy marki".

dzanie sympatii (osoba sympatyczna, lubiana), zorganizowanie (osoba poukładana, zorganizowana), popularność (osoba popularna, rozpoznawana, powszechnie znana), profesjonalizm (osoba profesjonalna, perfekcyjne podejście do obowiązków). Należy zauważyć, że twarze wybrane przez Lidl odpowiadają tak postawionym wymaganiom.

W tej samej grupie studentów poproszono o odpowiedź na pytanie „Kto jest twarzą marki Lidl?". Wszyscy badani wskazali na Pascala i Okrasę. W związku z tym, że każdy z badanych studentów widział reklamy Lidla, poproszono ich także o opinię na temat samej kampanii wraz z jej uzasadnieniem. Większość badanych pozytywnie oceniła pomysł reklamy. Podawane uzasadnienia świadczą o tym, że badani odbiorcy prawidłowo odczytali główne przesłanie kampanii. Oto przykładowe wypowiedzi: „to dobry pomysł – modne przepisy na dania w rozsądniej cenie", „dobry pomysł, przyciąga i zachęca do próby zrobienia innych dań z produktów używanych na co dzień", „zachęcają do eksperymentowania i poznawania nowych przepisów w kuchni", „przedstawiają ciekawe pomysły na potrawy w humorystyczny sposób", „to fajne pomysły na obiad, każdy może wybrać to co woli", „podają pomysły na potrawy, jakie można przyrządzić z zakupionych w Lidlu produktów", „świetne reklamy, szczególnie z wykorzystaniem przepisów na potrawy z promocjami na produkty", „reklamy są zabawne i podają fajne przepisy na obiad", „dobry pomysł, pozwala wykorzystać produkty Lidla do stworzenia dania na wysokim poziomie", „można znaleźć inspirację na obiad/kolację". Inni studenci zwracali uwagę na nowatorskość i oryginalność kampanii („to coś nowego i zwraca uwagę ludzi", „bardzo oryginalny pomysł") oraz doceniali humorystyczne podejście („są utrzymane w tonie rozrywki", „reklamy są dowcipne, a to wywołuje pozytywne skojarzenia").

Większość badanych oceniła, że połączenie Pascala i Okrasy w jednej kampanii to dobry pomysł[25]. Niektórzy określali kucharzy jako „bardzo dobrze dobrany duet" lub „sympatyczny duet". Wskazywano na to, co ich łączy, czyli na zawód, pasję do gotowania, energię, młodość, poczucie humoru, popularność i to, że są lubiani.

Część studentów zwracała uwagę na motyw sympatycznej rywalizacji („konkurują ze sobą pomysłami na dania", „tworzy się między nimi zabawna konkurencja", „są przyjaciółmi, a poza tym obaj są kucharzami i mogą ze sobą konkurować"). Jeden ze studentów bardzo logicznie podsumował kampanię:

[25] Tylko dwie na 40 osób odpowiadających na to pytanie było odmiennego zdania („Pascal i Okrasa do siebie nie pasują", „nie podoba mi się antagonistyczna relacja między panami").

„Lidl stawia klienta nie przed wyborem między nim a konkurencją, a między swoimi dwoma produktami".

Studenci zwracali także uwagę na różnorodność i wzajemne uzupełnianie się dwóch kucharzy, („dobrze się uzupełniają", „zestawianie ich różnych charakterów sprawia, że reklama jest ciekawa i nie nuży" „mają różne podejście do kuchni", „reprezentują różne kuchnie i pokazują odmienne spojrzenie na produkty i ich wykorzystanie", „Pascal miesza kuchnię polską ze światową, Okrasa unowocześnia", „mają różne pomysły na gotowanie", „to dwaj kucharze o różnych stylach gotowania"). Niektórzy zwracali uwagę na to, że Karol Okrasa „jest kojarzony z kuchnią regionalną, polską" i „łączy tradycję i nowoczesność w polskiej kuchni", zaś Pascal Brodnicki kojarzony jest z „wielokulturowością". Także ten aspekt może świadczyć na korzyść Lidla.

Cechy łączące dwie twarze Lidla powodują, że przekaz komunikacyjny staje się bardzo wiarygodny, a różnice między dwoma postaciami są postrzegane jako wzajemne uzupełnianie, co poszerza możliwości związane z adresowaniem kampanii do różnych odbiorców. „Sympatyczna konkurencja" może przysłużyć się ociepleniu wizerunku Lidla i przesunięciu ku wartościom bardzo cenionym w obecnych czasach, czyli kreatywności i innowacyjności.

Podsumowanie

Wykorzystanie znanych osób w komunikacji marki niesie ze sobą szereg możliwości związanych z kreowaniem jej pozytywnego wizerunku. Źródłem szczególnego znaczenia celebrytów są cechy wynikające z reguł wpływu społecznego. Skuteczność wykorzystania ich wizerunku zależy od posiadania przez te osoby cech dopasowanych zarówno do samej marki, rynku docelowego, jak i głównych założeń polityki promocji. Wizerunek marki może być bowiem kreowany w oparciu o wizerunek różnych osób w zależności od kraju oraz grupy docelowej. Niektóre podmioty decydują się na wykorzystanie więcej niż jednej osoby w celu zminimalizowania ryzyka wynikającego z postrzegania konkretnej twarzy. Zdarza się, że wizerunki kilku znanych twarzy są wykorzystywane w jednej kampanii. Dzieje się tak, gdy osoby te łączą jakieś cechy, styl życia czy prezentowane poglądy. Twarzami marki można także uczynić osoby różniące się określonymi cechami, co rozszerza możliwości związane z adresowaniem marki do szerszego grona odbiorców. Szczególnym zabiegiem jest postawienie ich w opozycji do siebie, czyli uczynienia z dwóch twarzy marki konkurentów w ramach tej samej kampanii.

FAMOUS FACES IN CREATION OF BRAND IMAGE BASED ON THE EXAMPLE OF RETAIL CHAINS

Summary

Faces of famous people appear in advertising for decades. Their utilization brings many benefits but there are also some limitations. The purpose of the paper is to determine the opportunity of using images of famous people in brands image of retail chains creation. Considerations focus on issues such as the identification of factors affecting the success of the strategy of using the celebrities' endorsers in brand promotional activities also the analysis of the desired characteristics to be possessed by a famous person to become the face of the brand. The paper is e based on the results of desk research and primary qualitative research related to evaluation of Lidl brand supported by Pascal Brodnicki and Karol Okrasa.

Keywords: personal image, brand image, celebrity endorser, retail chains

Translated by Sylwia Wrona

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

MARIOLA MICHAŁOWSKA[1]
Uniwersytet Zielonogórski

DZIAŁANIA MARKETINGOWE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW NA TLE PRZEMIAN STRUKTURALNYCH ZACHODZĄCYCH W HANDLU NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA LUBUSKIEGO

Streszczenie

Działania marketingowe odgrywają duże znaczenie w każdej firmie niezależnie od jej wielkości, formy prawnej czy też rodzaju prowadzonej działalności. Stają się kluczowe w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Stąd małe i średnie przedsiębiorstwa starają się systematycznie ją podnosić poprzez stosowanie szerokiego instrumentarium działań. Dostosowują swoją strategię do potrzeb konkurencyjnego rynku, na którym prowadzą działalność, dążąc do jak najlepszego zaspokojenia potrzeb swoich konsumentów. Celem artykułu jest określenie skutków przemian strukturalnych zachodzących w handlu na działalność marketingową małych i średnich przedsiębiorstw. Na potrzeby artykułu zostały przeprowadzone 44 skategoryzowane wywiady bezpośrednie z przedstawicielami małych i średnich przedsiębiorstw w województwie lubuskim. W badaniu przyjęto tezę, że przemiany strukturalne zachodzące w polskim handlu, przejawiające się dynamicznym rozwojem nowoczesnych form handlu detalicznego, wywarły wpływ na zachowania sektora małych i średnich przedsiębiorstw w obszarze działań marketingowych. Tym samym spowodowały dążenie małych i średnich przedsiębiorstw do poprawy warunków i sposobów ich funkcjonowania na rynku.

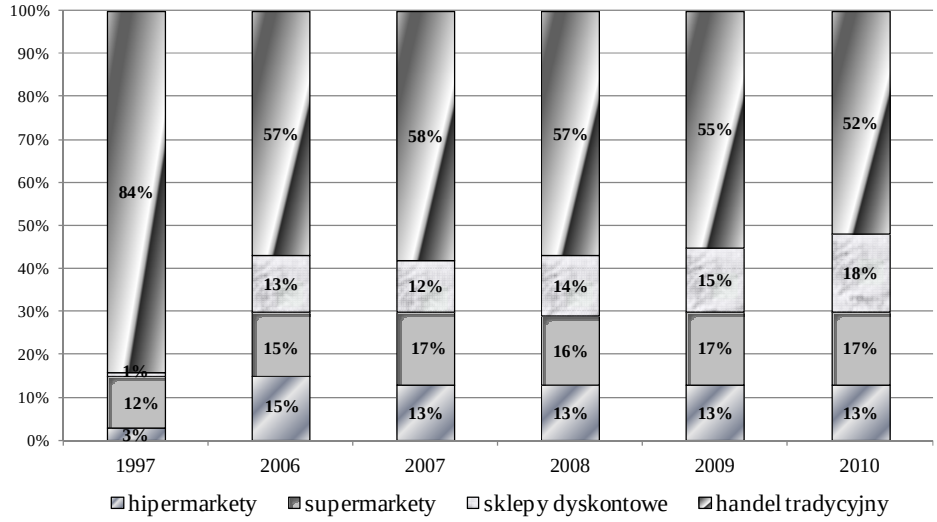
Słowa kluczowe: działania marketingowe, małe i średnie przedsiębiorstwa, nowoczesne sieci handlowe

Wprowadzenie

Od 1989 roku dokonują się przemiany strukturalne zachodzące w polskim handlu. Istotny wpływ na zmiany w handlu zarówno pod względem ilościowym,

[1] m.michalowska@wez.uz.zgora.pl.

jak i jakościowym odegrały inwestycje zagranicznych sieci handlowych w nowoczesne obiekty handlowe, wśród których można wyróżnić super- i hipermarkety oraz sklepy dyskontowe. Na podstawie danych statystycznych GUS w Polsce w 2011 roku działało 565 hipermarketów i 5006 supermarketów. Natomiast liczba sklepów dyskontowych przekroczyła na koniec 2011 roku 2,7 tys. Według wyliczeń firmy Roland Berger udział hipermarketów, supermarketów i sklepów dyskontowych w wartości sprzedaży detalicznej FMCG wyniósł w 2010 roku 48%, czyli wzrósł o prawie 6,7% w stosunku do roku 2009, kiedy wynosił 45%. Natomiast udział kanału tradycyjnego spadł z 55% w 2009 roku do 52% w 2010 roku, czyli spadł o prawie 5,5%. Warto również zauważyć, że na jeden hipermarket przypada mniej niż 95 tys. Polaków, na supermarket poniżej 10 tys. osób, a niecałe 15 tys. na sklep dyskontowy[2]. Udział nowoczesnego i tradycyjnego handlu w wartości sprzedaży detalicznej FMCG ukazano na rysunku 1.



Rys. 1. Udział nowoczesnego i tradycyjnego handlu w wartości sprzedaży detalicznej FMCG w latach 1997–2010

Źródło: opracowanie na podstawie danych AcNielsen i Roland Berger Strategy Consultants, w: *Raport PMR, Handel detaliczny artykułami spożywczymi w Polsce 2011. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2012–2014*, PMR Publications, 2011, http://www.pmrpublications.com/product/Handel-detaliczny-artykulami-spozywczymi-Polska-2011.

Biorąc pod uwagę udział tradycyjnego handlu w sprzedaży żywności można zauważyć, że udział ten w 2010 roku zmalał w porównaniu z 1997 rokiem, kiedy to na handel tradycyjny przypadało aż 84% wartości sprzedaży detalicznej

[2] *Raport PMR, Handel detaliczny artykułami spożywczymi w Polsce 2011. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2012–2014, PMR Publications*, 2011, http://www.pmrpublications.com/product/Handel-detaliczny-artykulami-spozywczymi-Polska-2011.

FMCG, a na handel nowoczesny 16%. W 2010 roku udział hipermarketów w wartości sprzedaży detalicznej FMCG wyniósł 13%, supermarketów 17%, a sklepów dyskontowych 18%. Natomiast w handlu tradycyjnym wynosił 52%.

Nie ulega wątpliwości, że przed małymi i średnimi przedsiębiorstwami stoi wiele wyzwań związanych z dynamicznie rozwijającą się konkurencją w postaci nowoczesnych sieci handlowych. W kontekście tych wyzwań konieczne staje się elastyczne działanie, zastosowanie odpowiednich działań marketingowych. Nigdy nie ma jednak stuprocentowej pewności, że akurat te, a nie inne działania przyniosą pożądane efekty. Trzeba jednak pamiętać, że ryzyko i niepewność są wpisane w działalność każdego przedsiębiorstwa. Stąd też dążenie przedsiębiorstwa do zapewnienia w warunkach niepewności efektywnych działań marketingowych traktowanych w sposób systemowy wymaga[3]:

- projektowania wielu wariantów kompozycji stosowanych pozacenowych instrumentów marketingu mix,
- szacowania kosztów *ex ante* dla każdego zaprojektowanego wariantu marketingu mix,
- szacowania prawdopodobieństwa akceptacji przez nabywców docelowych poszczególnych wariantów marketingu mix,
- projektowania wariantów wielkości sprzedaży poszczególnych produktów na podstawie akceptacji projektowanych wariantów marketingu mix,
- szacowania prawdopodobieństwa realizacji projektowanych wielkości sprzedaży;
- projektowania wariantów możliwej do osiągnięcia na danym rynku ceny dla poszczególnych wariantów produktu,
- szacowania prawdopodobieństwa osiągania projektowanych poziomów cen.

Warunkiem osiągnięcia i utrzymania wysokiej pozycji konkurencyjnej w obliczu dokonujących się przemian strukturalnych w polskim handlu są działania marketingowe. Przedsiębiorstwa powinny dążyć do poszukiwania coraz to nowszych i skuteczniejszych sposobów tych działań, korzystając z różnych instrumentów wzajemnie się uzupełniających. Niewątpliwie kreatywność, innowacyjność i gotowość do podejmowania ryzyka zwiększają szansę osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

[3] T. Taranko, *Niepewność a kształtowanie instrumentów marketingowych*, w: *Efektywność marketingu*, red. W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2005, s. 140–141.

Organizacja marketingu w badanych podmiotach gospodarczych

W warunkach gospodarki rynkowej, w przypadku zagrożeń ze strony konkurencji, przedsiębiorstwa doceniają wartość marketingu – wiedzą bowiem, jak ważne jest poznanie i zaspokojenie potrzeb nabywców. Tworzą więc marketingową strukturę organizacyjną służącą inspiracji, programowaniu, realizowaniu, kontrolowaniu i koordynowaniu całości procesów produkcyjnych, usługowych i handlowych.

W trakcie przeprowadzonych badań w formie wywiadów z przedstawicielami małych i średnich przedsiębiorstw województwa lubuskiego, można było zauważyć, że analizowane przedsiębiorstwa są przykładem przedsiębiorstw zarządzanych na zasadach marketingu. W mniejszym bądź większym stopniu wykorzystują w swojej działalności koncepcje marketingowe. Przedsiębiorstwa są zorientowane na klienta, jego potrzeby, na jak najlepsze usatysfakcjonowanie go, dostarczając odpowiedni produkt, po właściwej cenie, w odpowiednim miejscu i czasie, z wykorzystaniem odpowiednich środków komunikacji. Dlatego też badają, przewidują i kształtują popyt na dobra i usługi tak, aby dostosować się do wyzwań współczesnego rynku, a także konsumenta, który staje się coraz bardziej wymagający.

Analizując wyniki przeprowadzonych badań w większości przedsiębiorstw (86%) w strukturze organizacyjnej jest wyodrębniony dział marketingu, którego zadaniem jest dostosowanie produktów i świadczonych usług do oczekiwań nabywców, kształtowanie ich potrzeb, dostosowanie cen do poszczególnych segmentów rynku, promocja oraz zastosowanie odpowiednich kanałów dystrybucji. Przedsiębiorstwa, które nie posiadają takiego działu, uwzględniają w swojej działalności działania marketingowe.

Zapoznanie się z potrzebami klientów i wykreowanie nowych potrzeb staje się kluczowym zadaniem stojącym przed komórkami zajmującymi się marketingiem. Pracownicy działów marketingu dokonują analizy i oceny tych zmian oraz wpływają na sposób postrzegania przedsiębiorstwa oraz jego produktów czy też świadczonych usług wśród swoich klientów. W swoich działaniach badają satysfakcję klientów, opracowują i wdrażają programy promocyjne, kształtując swój wizerunek.

W zakresie polityki produktu przedsiębiorstwa wprowadzają nowe produkty, dostosowują je do zmieniających się potrzeb klientów oraz sytuacji na rynku, rozszerzają ich asortyment i modyfikują produkty już istniejące.

W zakresie ceny przedsiębiorstwa ustalają taką cenę, aby była dostosowana do warunków panujących na rynku i do segmentu rynkowego. Przedsiębiorstwa

nie stosują agresywnej polityki cenowej, tak jak większość sieci handlowych, głównie dlatego, że nie mogą sobie na taką politykę pozwolić ze względu na i tak trudną już sytuację finansową. W większości przedsiębiorstw (78%) stosowana jest strategia cen średnich.

W zależności od rodzaju prowadzonej działalności przedsiębiorstwa stosują różne kanały dystrybucji: kanały bezpośrednie, pośrednie, a jeżeli współpracują z partnerami korzystają z ich lub z własnych kanałów dystrybucji.

W zakresie polityki promocji poszczególne przedsiębiorstwa różnią się stosowanymi narzędziami promocji. Punktem wspólnym jest przede wszystkim pragnienie dotarcia do poszczególnych segmentów rynku z odpowiednim przekazem i wykreowanie pozytywnego wizerunku, a kształtują go poprzez public relations. Przedsiębiorstwa w obszarze promocji konsumenckiej stosują obniżki cen, pokazy mające na celu przedstawienie nowego produktu, wręczają konsumentom prezenty podczas zakupu produktu. Stosują również różnego rodzaju promocje handlowe dla swoich odbiorców: rabaty, upusty – uzależnione od terminu płatności, wielkości zamówienia itp.

Poprzez stosowaną reklamę informują klienta o swoim istnieniu na rynku i o wprowadzanych dobrach czy też świadczonych usługach. Najczęściej wykorzystują reklamę m.in. w miejscu sprzedaży (poprzez rozdawanie ulotek, folderów itp.), internetową czy też telewizyjną w stacji regionalnej. Pomimo podejmowania tych wszystkich działań wydaje się, że powinny być one jeszcze bardziej zintensyfikowane. Analizowane przedsiębiorstwa powinny podejmować więcej kompleksowych działań w zakresie kształtowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, jego produktów, świadczonych usług oraz promowania marki.

Przedsiębiorstwa starają się utrzymywać dobre kontakty z klientami poprzez wysoki poziom obsługi. Podejmują decyzje marketingowe na podstawie badań klientów i konkurencji, obserwując ich zachowania i sposób postępowania na rynku, analizują przeprowadzone transakcje, prowadzą również rozmowy z klientami.

Wszystkie działania marketingowe w przedsiębiorstwie podlegają kontroli marketingowej, przypisanej poszczególnym osobom. Osoby zajmujące się kontrolą w wyznaczonym czasie składają dyrektorowi ds. marketingu raport z wykonania powierzonych obowiązków. Jeżeli zaistniały jakieś odchylenia pomiędzy planami a ich realizacją, w odpowiednim czasie działania ulegają modyfikacji, zaś istniejące odchylenia są korygowane. Dzięki raportom mają oni możliwość na bieżąco oceniać wykonanie powierzonych planów marketingowych

i uzyskują kompleksową ocenę z ich wykonania. Rola działu marketingu w przedsiębiorstwie jest więc bardzo ważna – od niego w dużej mierze zależy poziom sprzedaży.

Personel działu marketingu ma wiedzę marketingową, łącząc ją z praktycznym działaniem i umiejętnością prognozowania zmian zachodzących na rynku. W analizowanych przedsiębiorstwach dział ten jest ukierunkowany na rozpoznanie i zaspokojenie potrzeb potencjalnych oraz przyszłych konsumentów i ich wykreowanie. Do zadań działu ds. marketingu w badanych przedsiębiorstwach w szczególności należy:

- analiza otoczenia marketingowego,
- przeprowadzanie badań marketingowych, w których efekcie następuje rozpoznanie i wykreowanie potrzeb klientów,
- segmentacja rynku,
- opracowanie oferty dostosowanej do klientów z poszczególnych segmentów rynku,
- organizacja działań promocyjno-reklamowych, w celu kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa i jego produktu, informowania potencjalnych klientów o przedsiębiorstwie i jego produktach oraz świadczonych usługach,
- opracowanie programów lojalnościowych w celu nawiązywania pozytywnych relacji z klientami i skłonienia ich do zakupu produktów,
- opracowanie strategii marketingowej,
- ocena i kontrola podjętych działań marketingowych i ich wpływu na rozwój przedsiębiorstwa.

Istnieje wyraźna różnica w organizacji i zarządzaniu pomiędzy mikro-, małymi a średnimi przedsiębiorstwami, m.in. ze względu na posiadane zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe oraz naturalne. Jednak podkreślenia wymaga fakt, że wszystkie przedsiębiorstwa starając się dostosować swoje produkty i świadczone usługi do wymagań współczesnego klienta, dostarczają odpowiednich produktów we właściwym miejscu i czasie, po najkorzystniejszej cenie, z wykorzystaniem właściwych środków promocji, na jaką mogą sobie pozwolić w danym momencie.

Wśród małych i średnich przedsiębiorstw wyraźnie zaznacza się tendencja do stworzenia i budowania pozytywnych relacji z klientami. W celu poznania swoich klientów wykorzystują metody gromadzenia danych, takie jak ankiety, wywiady itp. Uzyskane informacje gromadzą w specjalnie do tego stworzonych bazach danych, przez co mogą bardziej dokładnie przeanalizować wyniki i po-

dejmować odpowiednie działania, aby sprostać wymaganiom klientów. Dzięki przeprowadzonym badaniom uzyskują wiele niezbędnych informacji o jakości, ewentualnych zmianach w ofercie, działaniach promocyjnych, poziomie obsługi, poza tym w przedsiębiorstwach jest tworzony wewnętrzny system oceniania pracowników, który przynosi efekty.

Badania skupiają się na aktualnie najważniejszych kwestiach i mają zapewnić sukces przedsiębiorstwu. Zapewnia to regularną analizę występujących trendów społecznych i kulturowych w procesie podejmowania decyzji zakupowych przez konsumentów. Dzięki takim działaniom poznaje się swoich klientów, ich potrzeby i oczekiwania odnośnie do produktów i świadczonych usług.

Przedsiębiorstwa wychodzą z założenia, że o sukcesie decydują przede wszystkim działania polegające na rozpoznaniu potrzeb i oczekiwań konsumentów oraz trafienie w ich gusta i upodobania. Przy podejmowaniu tych decyzji konieczne jest dysponowanie informacjami nie tylko o konsumentach, ale także o konkurencji działającej w danym segmencie rynku.

Przedsiębiorstwa angażują ograniczone środki finansowe w badania marketingowe. Najczęściej prowadzonymi działaniami, dla około 74% badanych przedsiębiorstw z zakresu badań marketingowych, są badania związane z elementami marketingu mix, czyli produktem, ceną, dystrybucją, promocją, a także konkurencją. Pozostali przedsiębiorcy poza wymienionymi badaniami prowadzą badania rynku i udziału w nim. Ponadto część przedsiębiorstw systematycznie analizuje działania podejmowane przez zagraniczne firmy i tę wiedzę wykorzystuje w bieżącym procesie podejmowania decyzji.

Strategie marketingowe badanych podmiotów gospodarczych

Badania wykazały, że małe i średnie przedsiębiorstwa czeka jeszcze wiele zmian, począwszy od określenia strategii działania poprzez wprowadzenie wielu działań dostosowawczych do zmieniających się warunków rynkowych. Wyniki badań pokazują również, że zmian w tych obszarach działalności muszą dokonać przede wszystkim mikroprzedsiębiorstwa, wśród tych przedstawicieli uwidacznia się zarządzanie przedsiębiorstwem w sposób autokratyczny, przy niejednokrotnym braku strategii działania.

W małych i średnich przedsiębiorstwach powinna istnieć świadomość konieczności wykorzystania wszelkich możliwości rozwojowych, aby kreować przyszłość, a nie podporządkować się jej. Konieczne staje się określenie przez nie priorytetowych zadań strategicznych, jasnej strategii działania oraz możliwości jej rzeczywistej realizacji. Przedsiębiorstwa poprzez opracowanie strate-

gii dostosowanej do aktualnych warunków rynkowych, powinny nakreślać scenariusze rozwojowe i wdrażać je do realizacji. Odpowiednio opracowana strategia jest szansą wyróżnienia się przedsiębiorstwa spośród konkurencji. Należy przy tym pamiętać, że strategia działania na rynku wymaga zastanowienia się nad przyszłością przedsiębiorstwa, perspektywami jego rozwoju oraz skoncentrowania się na pokonaniu własnych słabości, analizie szans i zagrożeń pojawiających się z każdej strony, a przede wszystkim na zamianie słabości w atuty oraz zmodyfikowaniu swojego myślenia i działania, odrzucając myślenie jednowymiarowe, postępujące utartymi szlakami, a wprowadzając w zamian myślenie strategiczne. Należy wykazać inicjatywę i działanie, aby stać się konkurencyjnym wobec nowoczesnych sieci handlowych zarówno krajowych, jak i zagranicznych.

Najbardziej obiecującym obszarem pod względem korzyści wydaje się działanie w niszy rynkowej. Ważne jest wypracowanie skutecznych mechanizmów działania, przede wszystkim długookresowych, i takiej strategii działania, która pozwoliłaby wykorzystać wszelkie szanse pojawiające się w otoczeniu, a tym samym doprowadziłaby do rozwoju i kontrolowania pozycji na rynku, poprzez wykorzystanie zagrożeń jako atutów. Najważniejsze jest racjonalne działanie – bez niego przedsiębiorstwo nie ma szans zaistnienia na rynku.

Warto podkreślić, że sektor małych i średnich przedsiębiorstw stara się kreować swój wizerunek jako wiarygodnego partnera zarówno w kontaktach krajowych, jak i zagranicznych, dążącego do stałego podnoszenia innowacyjności i konkurencyjności. Argumentem przemawiającym na korzyść małych i średnich przedsiębiorstw jest możliwość szybkiego dostosowania się do zmieniających się warunków rynkowych oraz wyjścia z ofertą naprzeciw oczekiwaniom współczesnego konsumenta. Jednak podkreślenia wymaga kwestia, że polskie przedsiębiorstwa istnieją w warunkach silnej konkurencji, która dynamicznie się rozwija. Dlatego niezbędne staje się wdrażanie strategii marketingowych i podejmowanie długofalowych decyzji, które będą pozytywnie skutkowały w przyszłości.

Przedsiębiorstwa powinny pamiętać, żeby w ramach strategii produktu rozwijać strategię marki. Dobra marka pomaga firmie zdobyć nowe i utrzymać stare rynki. Staje się też wyznacznikiem wartości firmy. Stanowi ona nie tylko element strategii firmy na rynku z racji swoich znamion konkurencyjności, ale również jest odpowiednim sposobem komunikowania się z rynkiem – rozpoznawalność marki i jej pozycja na rynku stanowi jeden z najistotniejszych

czynników kształtowania pozycji ekonomicznej firmy[4]. Markowe produkty odgrywają podstawową rolę w utrzymaniu zdobytej pozycji, rozwijaniu międzynarodowych kontaktów handlowych oraz międzynarodowej rywalizacji[5]. Dlatego większość przedsiębiorstw upatruje swoją przewagę w silnej marce. W przedsiębiorstwach istnieje jednak wiele ograniczeń, dużo rozwiązań nie może być zrealizowanych ze względu na sytuację finansową – brak jest środków na promocję marki, a także na badania w zakresie poznawania potrzeb nabywców.

W wyniku przeprowadzonych badań można stwierdzić, że konkurencja wpływa na działania podejmowane przez małe i średnie przedsiębiorstwa w sposób korzystny. Przedsiębiorstwa starają się koncentrować nie tylko na problemach bieżących, ale także spoglądać w przyszłość i zapobiegać mogącym się pojawiać problemom. Przedsiębiorstwa wiedzą, że zadowolenie klienta z produktu i jakości obsługi umożliwia realizację zakupów w przyszłości, a do tego konieczne jest jak najlepsze podejście pracowników przedsiębiorstwa. Dlatego też stosują marketing wewnętrzny, wysyłając pracowników na kursy lub szkolenia, albo organizują je we własnym zakresie. Przedsiębiorstwa starają się za pośrednictwem promocji dotrzeć do jak najszerszego grona klientów, wykorzystują w swych działaniach zwłaszcza takie formy, jak sprzedaż osobistą, promocję sprzedaży, public relations, sponsoring, a także reklamę, głównie internetową, umieszczając na stronach internetowych informacje o swoich produktach jednocześnie prezentując swój asortyment. Internet umożliwia nie tylko informowanie o produktach i świadczonych usługach, ale także przeprowadzenie sprzedaży z szybką dostawą. Przedsiębiorstwa stale obserwują otoczenie, by w sytuacji zmian umiejętnie dostosować się do nich i skorygować strategię działania.

Małe i średnie przedsiębiorstwa rozwijają przede wszystkim swoją ofertę w kategorii produktów, które są najczęściej kupowane przez klientów, z których czerpią największy zysk, a ich sprzedaż szybko wzrasta.

Przedsiębiorstwa handlowe w zakresie logistyki stawiają na: szybkość i terminowość w realizacji dostaw, obniżają koszty magazynowania i transportu oraz starają się efektywnie zarządzać transportem. Wśród przedsiębiorstw ofe-

[4] A. Barska, J. Śnihur, *Istota marki jako element przewagi konkurencyjnej i zachowania tożsamości*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Współczesne wyzwania komunikacji marketingowej*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 559, Ekonomiczne Problemy Usług nr 42, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 231.

[5] J. Altkorn, *Strategie marki*, PWE, Warszawa 2001, s. 9.

rujących produkty trwałego użytku serwis posprzedażowy odgrywa bardzo dużą rolę. Obejmuje on udzielanie gwarancji, zwrot towaru, jeśli nie spełnia on oczekiwań, montaż, a także jakość oraz szybkość świadczenia usług. W przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych uwidacznia się zakup nowocześniejszych maszyn i urządzeń, aby proces produkcji uczynić mniej kapitało- i pracochłonnym.

Przedsiębiorstwa jednocześnie dążą do modyfikacji koncepcji marketingu mix, który zagwarantowałby systematyczny jego rozwój i doprowadziłby do wzrostu konkurencyjności poprzez udoskonalenie produktu, wprowadzenie innowacji, zmiany w organizacji pracy, zastosowanie nowych urządzeń i technologii, w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych, przy jednoczesnym dążeniu do kreowania marki, ponieważ silna marka jest jednym z kluczowych czynników sukcesu. Nasilająca się konkurencja na rynku w postaci sieci handlowych wymusiła na małych i średnich przedsiębiorstwach stosowanie strategii niszowych, skoncentrowanych na określonym, wybranym segmencie rynku, na którym konkurują poprzez markę, jakość produktów, a także warunki sprzedaży. Przedsiębiorstwa zostały zmuszone do wprowadzania zmian w funkcjonowaniu organizacji, podejmowanych działaniach czy też dotyczących modyfikacji strategii marketingowych. Marketingowym przepisem na sukces jest dostarczenie dobra lub usługi wysokiej jakości po najniższej cenie. Spełnienie tego warunku wymaga dopasowania produktu do potrzeb i oczekiwań klienta. Produkt musi być przez klienta zauważony. Realizacja tak postawionych zadań wymaga od komórek marketingowych dużego wysiłku i skuteczności w działaniu. Stąd też coraz częściej przeprowadzają badania marketingowe, aby jak najdokładniej poznać oczekiwania swoich klientów i jak najlepiej trafić w ich potrzeby.

Małe i średnie przedsiębiorstwa wychodzą naprzeciw wymaganiom klientów, starają się stworzyć im wygodę przy dokonywaniu płatności realizowanej drogą elektroniczną. Wykorzystują one również komunikację za pośrednictwem sieci wewnętrznej wśród swoich pracowników, a także do kontaktu między poszczególnymi oddziałami, jeżeli takie istnieją. Jak potwierdzają menedżerowie, wykorzystanie komputerów i dostępu do sieci jest drogą nawiązywania z nimi kontaktu, a także dobrym sposobem kontrolowania ich działań, ponieważ po zalogowaniu się danego pracownika uwidacznia się godzina rozpoczęcia pracy. Jest to w opinii przedsiębiorców pewien sposób kontroli swoich pracowników, ponieważ pracodawca nie może być w jednym czasie we wszystkich miejscach i nadzorować przebieg ich pracy. Jest to również pewna metoda mobilizacji pracowników. Przedsiębiorstwa poszukują coraz to nowszych, innowacyjnych rozwiązań dotąd niewprowadzanych, m.in. te przedsiębiorstwa, które

mogą sobie pozwolić na podwyższenie kosztów zatrudniają np. na miesiąc osobę z zewnątrz o odpowiednich kwalifikacjach i doświadczeniu w dziedzinie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem, aby dokonała wewnętrznej analizy przedsiębiorstwa pod kątem możliwości wprowadzenia zmian, modyfikacji w tych sferach działania. Zdaniem menedżerów podejmujących takie kroki, „świeże spojrzenie" osób postronnych przyczynia się do bardziej efektywnego wykorzystania zasobów i w pewien sposób mobilizuje pracowników do coraz skuteczniejszych działań.

Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają stwierdzić, że za sprawą powstawania sieci handlowych dokonują się zmiany w sposobie funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw. Sieci handlowe, wprowadzając nowoczesne systemy zarządzania oraz metody i formy sprzedaży, wymusiły sprawniejsze ich funkcjonowanie, a także wpłynęły na podejmowanie przez nich działań mających na celu budowę strategii marketingowych. Wyniki badań wskazują, że dla przedsiębiorstw strategie marketingowe, w tym promocja poprzez markę, odgrywają coraz większą rolę. Przedsiębiorstwa dążą do stworzenia silnej marki (choć niejednokrotnie brakuje im funduszy), która wyróżniałaby produkt na tle innych. W świetle przeprowadzonych badań widać, że stosowanie skutecznych strategii marketingowych jest drogą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Wyniki badań zdają się potwierdzać, że te przedsiębiorstwa, które zrozumiały konieczność wdrażania zmian i kierują się w swych działaniach koncepcją marketingu, dążąc do budowania odpowiednich relacji z klientami, dostosowując się do ich potrzeb, osiągają dobre rezultaty. Nie ulega wątpliwości, że to od poznania konsumentów, uzyskania jak najlepszych i wiarygodnych informacji na ich temat, zależy kondycja i funkcjonowanie przedsiębiorstwa handlowego. Powinno dążyć się do możliwie najpełniejszego zrozumienia konsumentów i zasad, którymi się kierują, aby we właściwym czasie zareagować na zmiany w ich zachowaniu konsumpcyjnym i wykorzystać je we właściwy sposób.

Analiza otrzymanych wyników z przeprowadzonych badań wskazuje, że:

– aktualnie 60% przedsiębiorstw zdaje się potwierdzać, że sieci handlowe wpływają w sposób pozytywny na wzorce przedsiębiorczości, innowacyjności, organizacji i zarządzania marketingowego,

- badani przedsiębiorcy uznali, że silną stroną potencjału konkurencyjnego jest dopasowanie produktów do potrzeb lokalnych konsumentów (jakość i reputacja),
- główną formą konkurencji w branży handlowej i budowlanej jest konkurencja cenowa, a w branży spożywczej konkurencja poprzez dyferencjację produktów,
- przedsiębiorcy ocenili niski poziom swoich nakładów na badania i rozwój oraz na promocję, w tym reklamę z powodu braku zasobów finansowych,
- w zakresie stosowania strategii w walce konkurencyjnej przedsiębiorcy uznali, że nie ma jednej najlepszej strategii, że tylko zróżnicowane strategie oparte na ilości produkcji, jakości, innowacyjności i odpowiednich zasobach ludzkich i finansowych mogą doprowadzić do sukcesu w walce konkurencyjnej z sieciami handlowymi,
- najczęściej klientami małych i średnich przedsiębiorstw są lojalni nabywcy, którzy systematycznie odwiedzają te sklepy w poszukiwaniu produktów dostosowanych do swoich potrzeb.

Jednocześnie badania ukazują, że wśród małych i średnich przedsiębiorstw wykształciła się tendencja podejmowania walki konkurencyjnej przez zmniejszenie kosztów wytwarzania produktów, a także stawianie na jakość. Kluczowymi celami stają się: zatrudnianie specjalistów ds. marketingu, nacisk na pracę zespołową, wspieranie partnerstwa w wykonywanych obowiązkach. Przekazywanie wiedzy, dzielenie się doświadczeniami i pomysłami wśród pracowników odgrywa kluczową rolę w przedsiębiorstwach. Przedsiębiorstwa przede wszystkim uważają, że na rynku coraz bardziej liczy się jakość, profesjonalna i miła obsługa, lokalizacja w pobliżu miejsca zamieszkania konsumentów. Małe i średnie przedsiębiorstwa mają szanse przetrwać na rynku w obliczu dynamicznie rozwijającej się konkurencji w postaci sieci handlowych, jeżeli dostosują się do wymagań i oczekiwań klientów. Nie tylko cena liczy się dla konsumenta, ale także jakość i szeroki asortyment.

Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły pozytywnie zweryfikować hipotezę udowadniając, że przemiany strukturalne zachodzące w polskim handlu, przejawiające się dynamicznym rozwojem nowoczesnych form handlu detalicznego, wywarły i w dalszym ciągu wywierają wpływ na zachowania sektora małych i średnich przedsiębiorstw w obszarze działań marketingowych. Tym samym spowodowały dążenie małych i średnich przedsiębiorstw do poprawy warunków i sposobów ich funkcjonowania na rynku.

MARKETING ACTIVITIES OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES ON THE BACKGROUND OF THE STRUCTURAL CHANGES TAKING PLACE IN THE TRADE MARKET ON THE EXAMPLE OF LUBUSKIE VOIVODESHIP

Summary

Marketing activities play an important role in any business regardless of its size, legal form or type of activity. They become crucial in achieving competitive advantage. Therefore, small and medium-sized enterprises are seeking to systematically improve it by using a wide instrumentation of activities. Adapt their strategy to the needs of the competitive market in which they operate, with a view to best meet the needs of their consumers. The purpose of the paper was to determine the effects of structural changes taking place in the trade marketing activities of small and medium-sized enterprises. For the purposes of the paper 44 categorized direct interviews were conducted with representatives of small and medium-sized enterprises in Lubuskie voivodeship. The study adopted the idea that structural changes occurring in the Polish trade, as evidenced by the dynamic development of modern forms of retailing, have an impact on the behavior of small and medium-sized enterprises in the field of marketing activity. This resulted in the pursuit of small and medium-sized enterprises to improve the conditions and ways of their functioning on the market.

Keywords: marketing activities, small and medium-sized enterprises, modern trade networks

Translated by Mariola Michałowska

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

KAROLINA ORZEŁ[1]
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ SYSTEMÓW FRANCZYZOWYCH BRANŻY FMCG – ZARYS PROBLEMU

Streszczenie

We współczesnym świecie relacje i powiązania biznesowe stają się bardziej złożone, obejmują coraz większe obszary funkcjonowania firm, dlatego rośnie ich odpowiedzialność za skutki podejmowanych decyzji i działań. Dotyczy to zarówno środowiska wewnętrznego firmy, jej pracowników, szeroko pojętej grupy interesariuszy, jak i środowiska zewnętrznego, w którym firma funkcjonuje. Miernikiem odpowiedzialności stają się, poza aspektami często ekonomicznymi (koniecznymi dla osiągnięcia zysku i rozwoju), w coraz większym zakresie aspekty społeczne (godne wynagrodzenie, bezpieczne zatrudnienie, oddziaływanie na lokalną społeczność) oraz aspekty środowiskowe (ochrona środowiska naturalnego człowieka). Handlowe sieci franczyzowe branży FMCG działając w dużej skali i dużym rozproszeniu geograficznym mają możliwości oddziaływania na interesariuszy w sensie zarówno pozytywnym, jak i negatywnym dlatego na nich została skupiono się w artykule.

Słowa kluczowe: sieci franczyzowe, FMCG, społeczna odpowiedzialność

Wprowadzenie

Ponad 40 lat temu M. Friedman napisał artykuł dla „The New York Times Magazine", którego treść trafnie podsumowywało stwierdzenie „jedynym obowiązkiem społecznym biznesu jest działanie na rzecz udziałowców, a czynności z zakresu CSR nie powinny mieć miejsca, gdyż obniżają zysk firmy"[2]. Tego typu pozycja może być akceptowana przez wielu ludzi w dzisiejszej gospodar-

[1] orzelk@uek.krakow.pl.

[2] M. Friedman, *The social responsibility of business is to increase its profits*, „The New York Times Magazine"1970, No. 33(30), s. 124.

ce, aczkolwiek wielu przedsiębiorców przyjęło alternatywną filozofię biznesu opowiadając się za szkołą H.R. Bowena, która przyjmuje stanowisko, że przedsiębiorstwo z zasady musi być odpowiedzialne przed społeczeństwem ze względu na fakt funkcjonowania w nim[3]. Tego typu firmy starają się działać poprzez jednoczesne osiąganie sukcesu gospodarczego (zysku) z uwzględnieniem zarówno celów społecznych, jak i tych związanych z ochroną środowiska.

Celem artykułu nie jest kolejna debata o maksymalizacji zysku firmy w porównaniu do społecznej odpowiedzialności. Przeciwnie, praca ma na celu zbadanie praktyk biznesowych przedsiębiorców odpowiedzialnych społecznie przez zaprezentowanie przykładów niekonwencjonalnej polityki oraz działań, które zostały zastosowane wśród handlowych przedsiębiorstw franczyzowych branży FMCG w Polsce. Opracowanie może służyć również jako zbiór wskazówek dla kolejnych przedsiębiorstw tej branży, które chciałyby pójść podobną drogą.

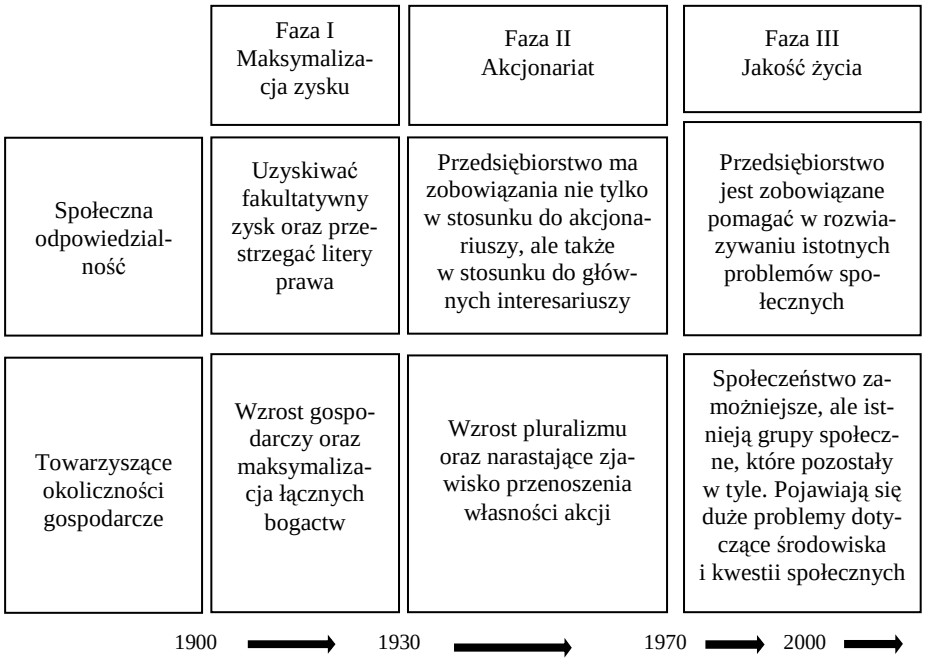
Koncepcja społecznej odpowiedzialności a franczyza

Społeczna odpowiedzialność biznesu nie jest nową koncepcją. Po raz pierwszy została zdefiniowana w 1953 roku przez H.R. Bowena jako „zobowiązanie przedsiębiorców do prowadzenia takiej polityki i podejmowania takich decyzji, które są pożądane/zbieżne z celami i wartościami społeczeństwa”[4]. J.W. McGuire dodał, że „idea społecznej odpowiedzialności zakłada, że przedsiębiorstwo ma nie tylko ekonomiczne i prawne zobowiązania, ale również pewne obowiązki w społeczeństwie, które wykraczają poza wymienione dwie pierwsze grupy”[5]. R. Hay i E. Gray z kolei zaproponowali model historycznej ewolucji obrazujący rozwój koncepcji CSR w trzech fazach[6] (rys. 1).

Pierwsza faza przedstawia perspektywę Friedmana odnośnie do maksymalizacji zysku. Faza druga, która pojawiła się w 1930 roku, rozszerza obowiązki korporacyjne firmy poza bazę akcjonariuszy na inne podmioty znajdujące się w jej bezpośrednim oddziaływaniu, tj. powinności wobec interesariuszy głównych, jak: pracownicy, dostawcy, wierzyciele i społeczność lokalna. Ostatnia faza sugeruje, że przedsiębiorstwo jest integralną częścią społeczeństwa i jako takie ma obowiązek rozwiązywania lub złagodzenia głównych problemów społecznych. W latach 70. do tych problemów można było zaliczyć kwestie zatrud-

[3] H.R. Bowen, *Social responsibilities of the businessman*, Harper and Row, New York 1953.
[4] *Ibidem.*
[5] J.W. McGuire, *Business and society*, McGraw-Hill, New York 1963.
[6] R. Hay, E. Gray, *Social responsibilities of managers*, „Academy of Management Journal” 1974, No. 17(1), s. 135–143.

nienia, zanieczyszczenie środowiska, bezpieczeństwa produktów oraz ochrony i bezpieczeństwa zdrowia pracowników[7]. Do lat 90. znaczenie jakości życia zostało rozszerzone o etykę biznesu i zagadnienia ładu korporacyjnego. Wraz z nadejściem nowego wieku na pierwsze miejsce wysunęła się idea zrównoważonego rozwoju, co sugeruje, że globalne problemy środowiskowe, społeczne i polityczne są nieuchronnie ze sobą związane[8].



Rys. 1. Model historycznej ewolucji koncepcji CSR

Źródło: opracowanie własne na podstawie D.Y. Choi, E. Gray, *Socially responsible entrepreneurs: What do they do to create and build their companies?*, „Business Horizons" 2008, No. 51, s. 342.

Społeczeństwo swoje oczekiwania związane z rozwiązywaniem problemów ewolucji jakości życia deleguje przede wszystkim na wielkie korporacje. Małe firmy zazwyczaj nie muszą martwić się o CSR ze względu na ich ograniczone zasoby i znikomy potencjał oddziaływania społecznego. Handlowe systemy franczyzowe działające w branży FMCG (dysponujące dużymi zasobami sieciowymi) można zaliczyć do tych uczestników rynku, co do których polskie

[7] J. Backman, *Social responsibility and accountability*, New York University Press, New York 1975.

[8] S.L. Hart, *Capitalism at the crossroads: The unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems*, Upper Saddle River, NJ, Wharton School Publishing, 2005.

społeczeństwo ma duże wymagania wychodząc z założenia, że działając w dużej skali i w dużym rozproszeniu geograficznym mają największe możliwości oddziaływania na interesariuszy w sensie zarówno pozytywnym, jak i negatywnym. Szacunki firm badawczych dotyczące aktualnej liczby sklepów ogólnospożywczych w Polsce mówią o liczbie około 90 tys. placówek. Z raportu ARRS oraz portalu FranczyzawPolsce.pl wynika, że w ramach sieci franczyzowych zrzeszonych jest prawie 20 tys. sklepów, z czego około 4 tys. działa na zasadzie franczyzy klasycznej (często nazywanej twardą franczyzą[9]), a około 16 tys. to sklepy współpracujące na zasadzie tzw. miękkiej franczyzy. Dodatkowo w ramach pozostałych sieci (wyłącznie sklepy własne, sklepy spółdzielcze itp.) działa kolejne 12 tys. placówek[10]. Wspomniany podział na franczyzę miękką i twardą jest w tym wypadku kluczowy, gdyż działania z zakresu społecznej odpowiedzialności, które muszą być spójne w skali całej sieci, łatwiej jest organizować w ramach dobrze skoordynowanego łańcucha franczyzy twardej.

Działania CSR podejmowane przez sieci franczyzowe branży FMCG w Polsce

Wysoki udział handlu w tworzeniu krajowego PKB (16–17%) oraz miejsce drugiego pracodawcy (około 20% udział pracujących w sektorze przedsiębiorstw) sprawiają, że znaczenie społecznej odpowiedzialności w handlu polskim jest niebagatelne. Najbardziej odznacza się to w sektorze handlu detalicznego z uwagi na fakt, że detaliści funkcjonują w środowisku lokalnym i pracownicy handlu mają bezpośrednie kontakty z szeroką rzeszą indywidualnych nabywców. Co więcej na rynku FMCG silne kapitałowo przedsiębiorstwa detaliczne stają się koordynatorami łańcuchów dostaw, a wdrażane przez nie zasady oddziałują bezpośrednio na wszystkich partnerów, zarówno finalnych nabyw-

[9] Franczyza „miękka" i „twarda" to specyficzna terminologia wypracowana przez branżę FMCG dla opisania zakresu współpracy poszczególnych placówek z centralą sieci. W formule franczyzy miękkiej franczyzodawca zapewnia sklepom dostęp do towarów i warunków handlowych, z reguły nie ograniczając franczyzobiorcom dostępu do innych źródeł zaopatrzenia. Oferta franczyzowa „twarda"zawiera zaś szereg narzędzi zapewniających wiedzę o tym, jak towar sprzedawać, eksponować, promować, utrzymywać relacje z klientami, reklamować własny sklep itp. W zamian za transfer know-how franczyzodawca stara się zadbać o własny wynik ekonomiczny poprzez dodatkowe opłaty lub też ustalanie obligatoryjnych źródeł dostaw w połączeniu z ich wysokim udziałem w całości dostaw do sklepu.

[10] J. Cabaj-Bonicka, A. Wroczyński, *Raport. Franczyzowe sieci sklepów ogólnospożywczych w latach 2010–2011*, http://www.arss.com.pl/pl/publikacje/249-raport-franczyzowe-sieci-sklepow-ogolnospoywczych-w-latach-2010-2011.

ców towarów i usług, jak i dostawców[11]. Działania praktykowane przez systemy franczyzowe w tym zakresie można podzielić na pięć grup zgodnych z podstawowymi interesariuszami sieci (tab. 1).

Tabela 1

Podział działań CSR deklarowanych w polskich sieciach franczyzowych branży FMCG

Odbiorcy działań CSR				
Konsumenci	Dostawcy	Pracownicy	Społeczność lokalna	Środowisko
– jakość towarów i usług, – bezpieczeństwo i zdrowie klienta, – zarządzanie reklamacjami, – wspieranie rozwoju przedsiębiorczości, – etyka reklamy, – nagrody i wyróżnienia, – konkurencyjność.	– ustalanie standardów możliwych do spełnienia, – wyposażanie dostawców w instrumenty skutecznego konkurowania, – promowanie dostawców.	– godne warunki pracy, – ochrona zdrowia, – systemy motywacyjne, – programy szkoleniowe i edukacyjne, – polityka antymobbingowa, – akcjonariat pracowniczy, – zaangażowanie społeczne pracowników (wolontariat pracowniczy).	– wspieranie społeczności lokalnej, – wspieranie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, – sponsoring kultury i sportu, – działalność społeczna i charytatywna, – dialog społeczny.	– segregacja odpadów, recykling, – oszczędne zużycie wody, energii elektrycznej, gazu, papieru, – oszczędność paliwa, – wspieranie zachowań proekologicznych = zastosowanie rozwiązań ekologicznych w firmie.

Źródło: opracowanie własne w oparciu o *Raport dobrych praktyk CSR Polskiej Organizacji Handlu i Dystrybucji 2010*, Polska Organizacja Handlu i Dystrybucji, http://www.raportyspoleczne.pl/raporty/dokument_1_20100920144136_309.pdf.

Sieci franczyzowe branży FMCG w Polsce uświadamiają sobie konieczność dbałości o relacje z interesariuszami według standardów CSR, aczkolwiek w różnych obszarach z różnym natężeniem zmierzają do ich realizacji. Największa liczba działań kierowana jest na społeczność lokalną. Można podać wiele przykładów działań charytatywnych, np.:

1. Sieć Żabka wspiera wrocławski oddział Towarzystwa Opieki nad Zwierzętami, organizując w sklepach sieci zbiórkę pieniędzy dla podopiecznych TOZ. Środki zebrane dzięki akcji pozwalają przede wszystkim na spłacenie

[11] G. Śmigielska, *Społeczna odpowiedzialność handlu – istota, narzędzia, korzyści i zagrożenia*, „Handel Wewnętrzny" 2012, styczeń–luty, część 2, s. 6.

długów w lecznicach weterynaryjnych oraz na zakupienie profesjonalnego sprzętu ratunkowego[12].

2. Ogólnopolskie sieci sklepów Groszek oraz Milea uruchomiły akcję wspierającą zbiórkę funduszy na rzecz odbudowy Gimnazjum im. Jana Pawła II w Wielbarku. W sklepach sieci w całej Polsce pojawiły się plakaty informujące o zbiórce funduszy. Groszek i Milea o akcji szeroko informują również w swoich gazetkach handlowych i promocyjnych, a także poprzez strony internetowe sieci[13].
3. Delikatesy Piotr i Paweł od 2007 roku współpracują z ogólnopolską akcją charytatywną Federacji Polskich Banków Żywności. Co roku na terenie sklepów sieci organizowana jest zbiórka żywności, która trafia do potrzebujących rodzin. Rok 2011 był rekordowy – łącznie zebrano 730 ton żywności, blisko 100 ton więcej niż rok wcześniej[14].
4. Sieć Intermarché również szeroko wspiera społeczność lokalną w akcjach typu: „Zbieramy krew dla Polski", gdzie od 2008 roku wspólnie z Polskim Czerwonym Krzyżem organizuje akcje poboru krwi przed supermarketami Intermarché. Łączne rezultaty akcji są imponujące – zebrano 4372 l krwi od 9739 dawców. Kolejna akcja to „Muszkieterowie dla Polek", w której od 2008 roku na parkingach przed supermarketami w mammobusach partnera akcji prowadzone są bezpłatne badania mammograficzne. Coroczną akcją charytatywną zapoczątkowaną w 2001 roku jest Konwój Muszkieterów. Celem akcji jest budowanie wizerunku Dobrego Lokalnego Obywatela poprzez przekazanie wsparcia potrzebującym – wybrane placówki ze środowiska lokalnego (domy dziecka, inne fundacje, świetlice środowiskowe, szpitale dziecięce itp.) – dzięki dostarczanym produktom, a od 2 lat także wsparcia pieniężnego[15].
5. Sieć E. Leclerc również organizuje zbiórkę krwi przy współpracy z Wojskowym Centrum Krwiodawstwa i Krwiolecznictwa. Ponadto już od 3 lat jest uczestnikiem akcji „Reszta w Twoich Rękach", rozpowszechniając wśród swoich klientów Dobre Dukaty. Dobre Dukaty to charytatywne monety, które w ramach akcji UNICEF-u i Mennicy Polskiej można otrzymać

[12] *CSR*, http://www.zabkapolska.pl/pl/home/biuro-prasowe/csr.
[13] www.mileadelikatesy.pl/content/page.php?go=aktualnosci&sub=csr.
[14] *Odpowiedzialny biznes*, www.piotripawel.pl/odpowiedzialny-biznes.
[15] *Misja*, www.muszkieterowie.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=76&Itemid=85.

zamiast reszty przy dowolnych zakupach. Tym sposobem klienci mogą wesprzeć edukację dzieci w Gruzji[16].

Przedsiębiorstwa poprzez swoją ofertę towarowo-usługową mogą komunikować klientom odpowiedzialną postawę, a zarazem dbać o ich edukację. Przykłady takich praktyk można znaleźć wśród przedstawicieli sieci franczyzowych:

1. Delikatesy Piotr i Paweł, troszcząc się o edukację swoich klientek zostały w 2011 roku partnerem projektu Świadomej Mamy. Z założenia akcja jest kierowana do wszystkich spełniających się bądź planujących rodzicielstwo z Poznania i okolic. Projekt polega na organizowaniu cyklu comiesięcznych i bezpłatnych spotkań ze specjalistami dla przyszłych i obecnych mam. Ze Świadomą Mamą współpracują m.in. psycholog, dietetyk, pediatra, położna, specjalistki od noszenia dzieci w chustach, fizjoterapeuta, doradca laktacyjny, instruktorzy jogi, fitness, kosmetolog, seksuolog i wielu innych. Poznański sukces skłonił do rozszerzenia akcji o kolejne miasta: Wrocław, Gdańsk, Łódź, Katowice, Warszawa[17].
2. Carrefour Polska uczestniczy w kampanii edukacyjnej zorganizowanej wspólnie przez Polską Organizację Handlu i Dystrybucji oraz Federację Konsumentów „Czytaj etykiety – chroń siebie i swój świat". W związku z niskim poziomem świadomości konsumentów w zakresie zrównoważonej konsumpcji, akcja ma na celu zachęcenie konsumentów do czytania etykiet umieszczanych na artykułach i dokonywania świadomych zakupów[18].

Popularną praktyką w większości sklepów ogólnospożywczych, wraz z wprowadzeniem opłaty recyklingowej za torby foliowe, było stworzenie klientom możliwości zakupu toreb biodegradowalnych bądź toreb wielokrotnego użytku. Część sieci wychodzi jednak poza ten standard proponując dodatkowe działania wspierające ochronę środowiska naturalnego. Są to przykładowo:

1. Sieć Żabka korzysta z systemu operacyjnego IT, opartego na rozwiązaniu SUSE Linux Enterprise Server firmy Novell. Zainstalowana platforma jest przyjazna środowisku. Daje możliwość stosowania wirtualizacji serwerów w celu ograniczenia zużycia energii potrzebnej do zasilania i klimatyzowania urządzeń IT[19].

[16] *Sukces Dobrych Dukatów w E. Leclerc*, www.kampaniespoleczne.pl/csrcrm,4872,sukces_dobrych_dukatow_w_e_leclerc.

[17] *Odpowiedzialny biznes…*

[18] *Kampania edukacyjna „Czytaj etykiety – chroń siebie i swój świat"*, http://media.carrefour.pl/pr/239297/kampania-edukacyjna-czytaj-etykiety-chron-siebie-i-swoj-swiat.

[19] *CSR*, www.zabkapolska.pl/pl/biuro-prasowe/csr.html.

2. Marka Harnaś z portfela Carlsberg Polska i sieć sklepów Delikatesy Centrum organizują akcję „Naturze się należy". Intencją organizatorów akcji jest promowanie odnoszenia butelek zwrotnych do punktów handlowych i tym samym budowanie wśród konsumentów zachowań mających korzystny wpływ na środowisko. Klienci w zamian za przyniesione opakowania szklane w nagrodę otrzymują drewniane nosidełka na sześć butelek[20].

Sieć franczyzowa, będąc silniejszą stroną w kanale dystrybucji, bierze na siebie odpowiedzialność w stosunku do dostawców towarów, którymi są często małe i średnie przedsiębiorstwa handlowe, które nie mają dużej siły przetargowej[21]. Świetnym przykładem takiego wsparcia jest program sieci Intermarché „Dostawca Godny Polecenia". Jego celem jest wyróżnienie oraz promocja najlepszych producentów marek własnych tej firmy. Na podstawie wybranych kryteriów (m.in. wysokie normy jakościowe, minimum 3-letnia współpraca z siecią, obrót z centralą przekraczający 500 tys. zł, wspieranie lokalnych społeczności) kierownicy sklepów Intermarché dokonują oceny. Wyróżnieni dostawcy mają szansę nieodpłatnej promocji dostarczanych produktów w obrębie sieci, co skutkuje większą ich rozpoznawalnością wśród klientów i ułatwia im budowanie pozycji na rynku[22]. Projekt okazał się dużym sukcesem – program znalazł się w „Raporcie Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2010" (FOB). Przedstawiciele producentów przyznali Centrali Zakupowej Intermarché miano Sieci Detalicznej Roku „Retailer of the Year 2010" oraz najwyższe wyróżnienie w kategorii supermarkety.

Podsumowanie

W artykule przedstawiono kilka praktyk z zakresu społecznej odpowiedzialności realizowanych przez handlowe systemy franczyzowe branży FMCG, działające na terenie Polski w ramach tzw. franczyzy twardej. Choć są to jedynie przykłady, to eksponują paletę możliwości prowadzenia pozytywnych relacji z wszystkimi interesariuszami.

Opracowanie podzielone zostało na dwie części. Najpierw przybliżona została koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, gdzie zdefiniowano to zagadnienie oraz zaprezentowano model historycznej ewolucji koncepcji CSR. Następnie w oparciu o dostępne źródła wtórne przedstawiono przykłady działań społecznie odpowiedzialnych realizowanych przez ogólnospożywcze sieci fran-

[20] *Harnaś i Delikatesy Centrum zbierały butelki*, www.kampaniespoleczne.pl/csrcrm, 5168,harnas_i_delikatesy_centrum_zbieraly_butelki.
[21] G. Śmigielska, *Społeczna odpowiedzialność handlu…*, s. 8.
[22] *Misja…*

czyzowe działające w Polsce na zasadzie tzw. franczyzy klasycznej. Wybór nie był przypadkowy, gdyż działania tego typu, które z zasady muszą być spójne w skali całej sieci, łatwiej jest koordynować w ramach dobrze skoordynowanego łańcucha franczyzy twardej. Zilustrowane przykłady zostały podzielone według grup interesariuszy, do której są kierowane tzn. na

1. Działania wspomagające społeczność lokalną (zbiórki funduszy na szczytny cel, wsparcie wolontariatem pracowniczym sieci itp.).
2. Działania wpływające na postawy konsumentów (akcje edukacyjne, możliwość współpracy z ekspertami w danej dziedzinie).
3. Działania z zakresu ochrony środowiska naturalnego (podnoszenie poziomu świadomości ekologicznej, recykling).
4. Działania mające na celu wspieranie dostawców (ułatwienie budowania pozycji na rynku, nieodpłatna promocja produktów w obrębie sieci).

SOCIAL RESPONSIBILITY IN FMCG FRANCHISE SYSTEMS – OUTLINE OF PROBLEM

Summary

In today's world, business relations and connection are becoming more complex. They include more and more areas of business operation, therefore business responsibility for the consequences of decisions and action is increasing. This applies to both the internal environment in the company, the employees, and the wider group of stakeholders, as well as the external environment in which the company operates. A measure of accountability, often beyond the purely economic aspects (necessary to achieve profit and growth) are, increasingly, social aspects (appropriate wages, secure employment, interaction with the local community) and environmental aspects (protection of the natural environment of man). Commercial FMCG franchise networks, acting on a large scale and largely geographically dispersed, have great potential impact on the stakeholders in both positive and negative terms, which is why they have become the focus of the author's attention.

Keywords: franchise network, FMCG, corporate social responsibility

Translated by Karolina Socha-Duśko

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

BEATA REFORMAT[1]
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

KONSUMENCI JAKO ŹRÓDŁO WIEDZY DLA TWORZENIA STRATEGII INNOWACJI KRAJOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW HANDLOWYCH – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Streszczenie

W artykule przyjęto założenie, że konsumenci stanowią istotne źródło wiedzy dla tworzenia strategii innowacji krajowych przedsiębiorstw handlowych. Zaprezentowano zatem wyniki badań empirycznych zrealizowanych przez autorkę celem przedstawienia potencjału tkwiącego w wiedzy o zachowaniach konsumentów, ich preferencjach i oczekiwaniach, które odzwierciedlają opinie badanych konsumentów na rynku FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*). Zastosowanie tej wiedzy w praktyce może stanowić klucz do budowy efektywnych strategii innowacji w sferze handlu detalicznego, które obecnie stanowią istotne źródło przewagi konkurencyjnej wielu firm handlowych.

Słowa kluczowe: konsument, wiedza marketingowa, strategia innowacji, krajowe przedsiębiorstwa handlowe, handel detaliczny

Wprowadzenie

Z poczynionych badań, jak i obserwacji wynika, że nabywcy finalni na rynku produktów FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*) są zróżnicowani pod względem potrzeb, gustów oraz preferencji. Teza ta potwierdza konieczność badań rynku konsumentów w celu poznania istotnych dla nich wartości, związanych z zakupem dóbr szybkozbywalnych. Istotna różnica tkwi bowiem przede wszystkim w zachowaniach nabywczych tych podmiotów. Stąd też, pozyskanie wiedzy na ich temat należy traktować jako istotne źródło informacji,

[1] bref@ue.katowice.pl.

które pozwala na właściwe ukierunkowanie działań krajowych przedsiębiorstw handlowych w kierunku tworzenia strategii innowacji.

Konsument jako odbiorca oferty krajowych przedsiębiorstw handlowych

Analizując profil współczesnego polskiego konsumenta należy w pierwszej kolejności wiązać jego cechy z otoczeniem społeczno-demograficznym. Jak ogólnie wiadomo, Polska jest krajem o stosunkowo dużej liczbie mieszkańców, ale jej głównym atutem jest fakt, że Polacy są jednym z najmłodszych społeczeństw w Europie Środkowo-Wschodniej. Według danych statystycznych ponad 37% mieszkańców Polski mieści się w przedziale wiekowym 20–44 lata, co stanowi blisko 1/4 populacji całego kraju. Co więcej, kolejne prognozy mówią, że wartość ta ma ulec dalszemu wzrostowi o około 1%[2]. Na tej podstawie można zatem przyjąć, że to właśnie ludzie młodzi stają się obecnie siłą rozwojową polskiego handlu. To oni kupują najwięcej i w największym stopniu są otwarci na zmiany i nowe propozycje. Jednak siła nabywcza polskiego społeczeństwa wciąż jeszcze odbiega od europejskiej normy, podobnie jak niski wskaźnik produktywności powierzchni (obrót z m^2 na mieszkańca). Obecnie Polacy przeznaczają bowiem na zakupy detaliczne średnio 38% swoich zasobów finansowych, co plasuje nas za Szwecją, Danią i Rosją, ale już przed Włochami, Niemcami i Francją[3].

Te krótko zarysowane tendencje zachodzące w otoczeniu demograficznym naszego kraju sprawiają, że w obszarze handlu detalicznego dostrzega się zdecydowanie nowy typ konsumenta. Określenie nowy konsument (*new consumer*), najogólniej określa podmiot, który „dysponuje wyższym niż przeciętnym dochodem rozporządzalnym, jest lepiej wykształcony i ma dostęp do nowoczesnych technologii informacyjnych”[4]. Przykładem tego rodzaju konsumentów jest pokolenie dwudziestoparolatków, którzy weszli w dorosłe życie w nowym tysiącleciu i nazwani zostali przez socjologów „pokoleniem Y” lub „generacją milenium”[5]. Pojawienie się tego typu konsumenta sprawia, że krajowe przed-

[2] M. Podstawski, *Sytuacja demograficzna Polski na tle Europy Środkowej*, „Realia i co dalej…” 2009, nr 1, s. 28 i dalsze.

[3] Szerzej: B. Reformat, K. Bilińska-Reformat, *Foreign direct investments influence on trade entities market behaviour in Poland*. „Journal of Economics and Management” 2009, Vol. 6.

[4] P. Krzak, *Nowy konsument – źródłem zagrożeń czy szans dla przedsiębiorstwa*, Studia i Materiały, Wyd. Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego im. Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce, 2010, s. 112.

[5] Generacja Y to pokolenie wyżu demograficznego z lat 1980–1995, nazywane „pokoleniem Milenium”, „następną generacją” oraz „pokoleniem klapek i Spodów”. Po raz pierwszy nazwa ta pojawiła się w 1993 roku w magazynie „AD Age”. W odróżnieniu od poprzedniej generacji,

siębiorstwa handlowe muszą ze zdwojoną siłą walczyć o jego zainteresowanie. Przejawem tych starań powinno być tworzenie nowej, oryginalnej, ciekawszej i atrakcyjniejszej oferty produktowej.

Ukierunkowanie działań na konsumenta i jego potrzeby nie jest żadnym odkryciem czy innowacją, bowiem od początku istnienia gospodarki rynkowej przyjmuje się, że w centrum zainteresowania przedsiębiorstwa znajduje się konsument. Zmiana w tym przypadku polega na innym niż dotychczas zachowaniu tzw. nowego konsumenta, który nie ogranicza się jak kiedyś tylko do prostego zaspokojenia swych potrzeb. Dzięki posiadanej wiedzy oraz dostępności do odpowiednich źródeł informacji o produktach (internetu, telefonu, gazetek promocyjnych, katalogów itp.) może świadomie, a więc w sposób przemyślany dokonywać wyboru różnych ofert pojawiających się w dostępnych źródłach informacji.

Konsumentów tych charakteryzuje przede wszystkim większa skłonność do eksperymentowania i podejmowania ryzyka w porównaniu z pozostałą częścią społeczeństwa. Efektem tego zachowania jest niski stopień ich lojalności i sceptyczna postawa wobec marek produktów[6]. Z reguły konsument o tym profilu zna ponadto swoją wartość, wiedząc czego potrzebuje. Często też (co jest chyba jedną z ważniejszych dla krajowych przedsiębiorstw handlowych kwestii) chętnie głośno i publicznie lubi wyrażać swoje opinie na temat zakupionej oferty produktowo-usługowej.

Kończąc te krótkie rozważania na temat profilu i zachowań współczesnych konsumentów, które stanowią jedynie tło do dalszej analizy prezentowanych w niniejszym opracowaniu badań dotyczących konsumentów, należy dodać, że na zachowania współczesnych konsumentów wpływa ponadto wiele innych czynników (zewnętrznych i wewnętrznych). Pisze o nich wielu autorów, wskazując przy tym na różne modele zachowań konsumentów[7]. Są one jednak w tym miejscu opracowania jedynie zasygnalizowane, ze względu na jego ograniczoną objętość.

określanej mianem Generacji X, „oswoili" nowinki technologiczne i aktywnie korzystają z mediów cyfrowych i technologii cyfrowych.

[6] P. Krzak, *Nowy konsument – źródłem zagrożeń…*, s. 113.

[7] Zob. np. *Konsument i jego zachowania na rynku europejskim*, red. E. Kieżel, PWE, Warszawa 2010; L. Rudnicki, *Zachowania konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa 2012; S. Smyczek, I, Sowa, *Konsument na rynku. Zachowania, modele, aplikacje*, Difin, Warszawa 2005; *Konsument wobec innowacji produktowych na rynku żywności*, red. B. Sojkin, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2009.

Strategie innowacji jako źródło sukcesu krajowych przedsiębiorstw handlowych

Jak już wcześniej nadmieniono, coraz częściej źródłem konkurencji przedsiębiorstw działających w sferze polskiego handlu detalicznego stają się innowacje i związane z nimi strategie działań. Według ustaleń OCDE pod pojęciem tym należy rozumieć wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu/usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem[8].

W sferze handlu detalicznego innowacje występują w obszarze działalności podstawowej i pomocniczej przedsiębiorstw handlowych. W powyższym kontekście istotnego znaczenia nabiera stwierdzenie M.E. Portera, że przewagi konkurencyjnej należy upatrywać przede wszystkim w zdolności do bycia innowacyjnym, do ciągłego podnoszenia jej poziomu i uzyskiwania dzięki temu odpowiedniej efektywności[9]. Chodzi zatem o taki sposób zachowania przedsiębiorstw handlowych, który cechuje tzw. sprawność innowacyjna, rozumiana jako zdolność i skłonność przedsiębiorstwa handlowego do wprowadzania innowacji, dobór właściwych strategii innowacji i zapewnienie sprawnej organizacji procesów innowacyjnych[10]. Osiągnięcie powyższego stanu powoduje, że staje się on źródłem przewagi konkurencyjnej i związanych z tym korzyści, jeśli przedsiębiorstwo handlowe potrafi wykorzystać istniejącą wiedzę o swym otoczeniu i na jej podstawie tworzyć strategie innowacji.

W procesie tym szczególna rola przypada analizie otoczenia badanych podmiotów. Uwarunkowania rynkowe oraz konkurencyjne przyczynią się bowiem w największej mierze do powstania nowych koncepcji strategii innowacji, które mogą być zaadoptowane nie tylko w dużych sieciach handlowych, o własnym, rozwiniętym zapleczu badań i rozwoju, ale także w przedsiębiorstwach średnich i małych, opierających potencjał innowacyjny na kreatywności przedsiębiorcy i jego współpracowników[11]. Wśród stosunkowo nowych koncepcji

[8] *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD i EUROSTAT, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2006, s. 48.

[9] M.E. Porter, *Porter o konkurencyjności*, PWE, Warszawa 2001, s. 192.

[10] H. Brdulak, T. Gołębiewski, *Rola innowacyjności w budowaniu przewagi konkurencyjnej*, w: *Wspólna Europa. Innowacyjność w działaniach przedsiębiorstw*,red. H. Brdulak, T. Gołębiewski, Difin, Warszawa 2003, s. 16.

[11] H. Simon, M. Dietl, *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku*, Difin, Warszawa 2009, roz. 6.

warto wymienić przykładowo cztery kluczowe strategie, które przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Zestawienie porównawcze głównych typów strategii innowacji

Nazwa strategii	Prekursorzy danej koncepcji	Istota i założenia strategii
Błękitnego oceanu	W. Chan Kim i R. Mauborgne	opiera się na założeniu, że wybierając strategię firmy można ominąć obszar najbardziej ostrej konkurencji nazywanej przez autorów „czerwonym oceanem" i znaleźć „błękitny ocean", w którym można znaleźć miejsce dla strategii swej firmy
Niszy innowacji	Ph. Kotler	niszę tworzy firma, która potrafi zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki innowacji chronionej przez unikalną technologię i patenty, a więc trudnej do szybkiego naśladowania. Strategie niszy innowacji wykorzystują małe i średnie firmy nastawione na stałe generowanie innowacji produktowych i technologicznych
Innowacji otwartej	W.C. Taylor, P. Labarre, C.K. Prahalad, V. Ramaswamy	polega na poszukiwaniu i wykorzystaniu pomysłów innowacji, powstających zarówno wśród konsumentów (użytkowników), jak i w środowisku inżynierskim, formalnie niezwiązanych z przedsiębiorstwem
Sieci innowacji	Y.L. Doz, G. Hamel	polega na koordynacji działań różnych przedsiębiorstw i organizacji dla tworzenia wspólnych wartości przy uwzględnieniu zasady wzajemnych korzyści wynikających z synergicznych powiązań uczestników układu
Klastra innowacyjnego (klasteringu)	M. Porter	polega na wykorzystaniu dla budowy przewagi konkurencyjnej zorganizowanej współpracy przedsiębiorstw oraz powiązanych z nimi instytucji zajmujących się określoną dziedziną i znajdujących się w bezpośrednim sąsiedztwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005; *Czas reformatorów. Dlaczego w biznesie zwyciężają najbardziej oryginalne umysły?*, MT Biznes, Warszawa 2007; A. Sosnowska, S. Łobejko, *Scenariusze rozwoju instytucjonalnego wsparcia przedsiębiorczości w Polsce*, w: *Ekspertyzy i analizy dotyczące transformacji wiedzy, konkurencyjności i innowacyjności gospodarki*, PARP, Warszawa 2009, s. 108–150, C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa 2005, s. 123.

Podsumowując dochodzi się do wniosku, że nowe uwarunkowania przyczyniają się do powstania nowych koncepcji strategii innowacji, które mogą być zaadoptowane nie tylko w dużych zagranicznych podmiotach handlowych, ale także w małych i średnich krajowych przedsiębiorstwach. Dla osiągnięcia wy-

sokiej pozycji konkurencyjnej przez krajowe przedsiębiorstwa handlu detalicznego niezbędne jest jednak utrzymanie wysokiego poziomu innowacyjności. Określa ją zdolność tych podmiotów do generowania i realizowania innowacji, które znajdują uznanie u konsumentów ze względu na wysoki poziom nowoczesności, konkurencyjności i jakości oferowanych dóbr i usług. Stąd też istotą ich konkurowania powinna być walka o względy klientów, którzy tworzą zróżnicowane pod względem potrzeb i preferencji segmenty rynku. Dlatego też poznanie opinii tych podmiotów jest istotnym źródłem wiedzy o rynku i kierunku tworzenia wskazanych strategii działań.

Opinie konsumentów jako źródło wiedzy dla tworzenia strategii innowacji krajowych przedsiębiorstw handlowych – wyniki badań empirycznych

Poniżej zidentyfikowano i przeanalizowano opinie konsumentów, reprezentujących rynek FMCG, celem przedstawienia uzyskanej wiedzy, przydatnej do tworzenia strategii innowacji przez krajowe przedsiębiorstwa handlowe. Prezentowane wyniki badań uzyskano na podstawie metody badań ankietowych[12].

Badania konsumentów przeprowadzono z myślą o identyfikacji dokonywanych przez nich decyzji i wyborów i odpowiadających im zachowań zakupowych. Poznanie ich opinii na poruszane w kwestionariuszu ankietowym kwestie pozwoliło pozyskać sporą wiedzę na temat preferencji i oczekiwań konsumentów względem krajowych przedsiębiorstw handlowych. Ich analiza, w konfrontacji z aktualnie stosowanymi strategiami i narzędziami ich realizacji, może służyć nie tylko diagnozie tych strategii, ale i sformułowaniu postulatów pragmatycznych co do ich tworzenia i rozwoju w kierunku wymaganej innowacyjności.

Wśród zadanych konsumentom pytań w pierwszej kolejności znalazło się pytanie mające na celu poznanie głównych determinant wyboru placówki handlowej. W toku uzyskanych odpowiedzi ustalono, że najistotniejszymi determinantami wskazanymi przez badane osoby okazują się dobra lokalizacja (69,52%), konkurencyjna oferta cenowa (68,20%), szeroka oferta asortymentowa (65,12%) oraz najtańsza oferta w najbliższej okolicy (56,63%). Najmniej istotne okazują się możliwość zakupów na raty (1,51%), możliwość wzięcia udziału w ciekawych imprezach integrujących lokalną społeczność (3,46%),

[12] Niniejsze badania zostały przeprowadzone w okresie 5.11.–12.12.2012. Wzięło w nich udział 1730 respondentów, jednak w pełni wypełniło kwestionariusz 1591 respondentów. Badania były realizowane we wszystkich województwach Polski, we współudziale z dr K. Bilińską-Reformat w ramach badań Katedry Polityki Rynkowej i Zarządzania Marketingowego.

wsparcie rozwoju przedsiębiorczości lokalnej (4,15%) oraz ogólnoświatowe akcje na rzecz idei wyższych (5,85%).

Za istotną sugestię dla krajowych przedsiębiorstw handlowych można uznać informacje dotyczące najszybciej rozwijających się zdaniem respondentów rodzajów sklepów w przyszłości, traktując to jako podpowiedź dla wyboru kierunku rozwoju tworzonych strategii. Ponad 3/4 respondentów, czyli zdecydowana większość (73,10%), uważa bowiem, że największą popularnością w przyszłości będą cieszyć się sklepy dyskontowe oraz centra handlowe z hipermarketami (41,86%). Najmniejszą popularność, według ankietowanych, będą miały targowiska (5,66%) oraz małe sklepy osiedlowe (7,10%).

W analizowanym badaniu starano się ponadto ustalić, jak często respondenci poszukują informacji o ofertach zakupowych i czy porównują je z ofertą konkurencyjną, np. ofertę Delikatesów Alma z ofertą sieci Piotr i Paweł). W tym przypadku ważną informacją dla budowy strategii innowacji krajowych przedsiębiorstw handlowych powinny być dane na temat aktualnej oferty sklepów, dlatego też ankietowanych poproszono o opinię na temat gazetek promocyjnych. Biorąc pod uwagę gazetki promocyjne sklepów jako źródło informacji na temat aktualnej ich oferty handlowej, to w badanej grupie respondentów największy odsetek stanowili ankietowani, dla których to źródło informacji stanowi bardzo duże znaczenie. Taki pogląd wyraziła blisko 1/3 badanej populacji (28,56%). Istotną grupę stanowią także osoby uważające to źródło informacji za ważne. Osoby, dla których takie źródło informacji nie ma znaczenia stanowią zaledwie 9,07% ankietowanych.

Wśród wielu pytań ankiety istotnym było ustalenie, jaki wpływ na wybór sklepu przez respondentów mają takie czynniki, jak: lokalizacja placówki, dostępność ulubionych marek, poziom oferowanych cen, znaczenie częstych promocji. Z uzyskanych informacji wynika, że dla ponad połowy badanych osób (58,91%) lokalizacja ma bardzo duży wpływ na wybór sklepu. Dla kolejnych 20,32% badanych czynnik ten ma duże znaczenie. Brak wpływu tego czynnika na wybór sklepu deklaruje jedynie 1,41% respondentów. Duże znaczenie dla znacznej części ankietowych (88%) ma także dostępność ulubionych marek. Oznacza to, że czynnik ten jest istotnie ważny przy wyborze sklepu, co powinni wziąć pod uwagę właściciele firm handlowych podczas tworzenia swych strategii innowacji. Analizując następny czynnik, którym był poziom oferowanych cen, to dla blisko połowy respondentów (46,68%) jest on bardzo istotnym czynnikiem wyboru oferty. Dla dalszej grupy ankietowanych stanowiących blisko 1/3 populacji czynnik ten ma także duże znaczenie. W badanej grupie

kolejnym bardzo istotnym czynnikiem wpływającym na wybór sklepu są częste promocje. Tylko dla niecałych 4% respondentów czynnik ten nie ma znaczenia. Potwierdza to zatem potrzebę uwzględniania powyższych czynników w strategiach podmiotów handlowych.

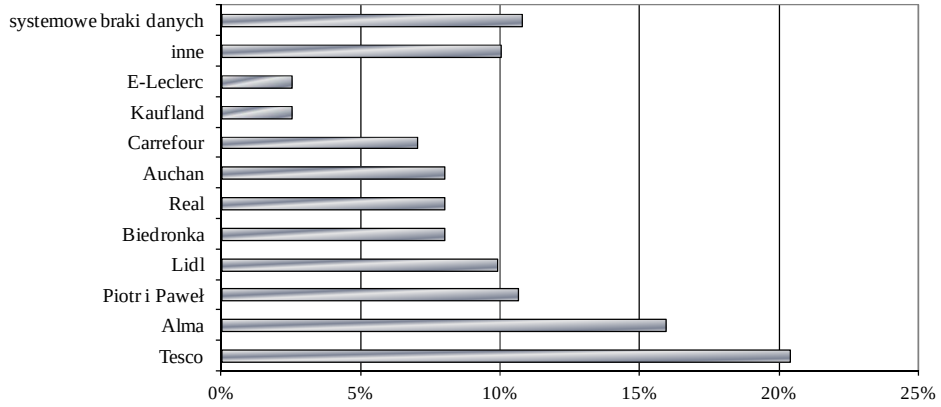
Za kolejne ważne źródło informacji, które niewątpliwie można uznać za istotne przy tworzeniu strategii innowacji przez krajowe przedsiębiorstwa handlowe, są opinie respondentów dotyczące oferty sklepu. Stąd też kolejne pytanie ankiety miało na celu ustalenie, czy ankietowani przekazują swoją opinię na temat oferty sklepu jego personelowi. Uzyskane dane wskazały, niestety, że blisko 90% respondentów, czyli zdecydowana większość nie przekazuje opinii na temat sklepu jego personelowi. Stan ten z pewnością sugeruje, jak wiele należy jeszcze zmienić w powyższej kwestii, to kolejne ważne wyzwanie na przyszłość.

Prosząc z kolei respondentów o opinie dotyczące obszarów działalności sklepów, w których zauważają największe zmiany, uzyskano dane pokazujące, że dla najliczniejszej, blisko 33% grupy ankietowanych, największe zmiany zauważalne są we wzroście aktywności marketingowej. Istotne zmiany widać także w obszarze wprowadzania nowych produktów do ofert dotychczasowych (28,15%). Zmiany w zakresie stosowanych rozwiązań technologicznych wskazało 20,01% respondentów, natomiast zmiany w organizacji sprzedaży 18,85% ankietowanych. 2,64% ogółu respondentów nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie.

W toku dalszej części pytań ankiety poproszono respondentów o wymienienie nazwy sklepu/sklepów zajmujących się sprzedażą produktów żywnościowych, które w ich opinii są najbardziej innowacyjne, czyli posiadają przykładowo nowoczesne wyposażenie, wykorzystują nowinki technologiczne, mają niestandardowo zorganizowaną powierzchnię sprzedażową czy też ciekawą ekspozycję towarów. Jako sklep wskazany i najbardziej innowacyjny w ostatnim czasie respondenci uznali: Tesco (20,40%), Alma (15,92%) oraz Piotr i Paweł (10,66%) (rys. 1).

Wychodząc z założenia, że dla tworzenia strategii innowacji przez krajowe przedsiębiorstwa handlowe istotne jest poznanie głównych kwestii dotyczących rozwoju innowacyjności, poproszono respondentów o wymienienie cech determinujących ich zdaniem innowacyjność/nowoczesność polskich sklepów z żywnością. Wśród jednoznacznie określonych cech, najwięcej ankietowanych (67,38%) podało szeroki asortyment oraz nowoczesne wnętrze i wystrój sklepu (52,04%). Ważne znaczenie dla blisko połowy respondentów ma ponadto kasa

samoobsługowa (49,59). Najmniej wskazań miały takie cechy, jak możliwość zapłaty w różnej walucie (19,30%) oraz dodatkowe usługi (24,70%). Zdecydowana większość ankietowanych wskazała ponadto inne cechy nie wyszczególnione powyżej (94,28%), których poznanie powinno również objąć analizy krajowych podmiotów handlowych.



Rys. 1. Sklepy wskazane przez respondentów na pozycji pierwszej za najbardziej innowacyjne

Źródło: opracowanie własne.

Jedno z następnych pytań ankiety służyło ustaleniu, w jakim stopniu dostępne na rynku oferty sklepów spełniają oczekiwania badanych osób. Z uzyskanych danych wynika, że największy odsetek respondentów uważa, iż oferty sklepów spełniają ich oczekiwania na poziomie „5", czyli w tym przypadku w stopniu największym (36,12%), oraz na poziomie 4, czyli również dość zadowalającym (24,55%). Blisko 10% ankietowanych zadeklarowało pełne spełnienie swoich oczekiwań względem oferty sklepów. Zadowalającym jest przy tym fakt, że tylko dla 0,77% ankietowanych oferty sklepów w ogóle nie spełniają ich oczekiwań. Sytuację tę może jednak zmienić celowa poprawa w zakresie ofert badanych sklepów, która powinna być przedmiotem systematycznych i dokładnych analiz tworzonych strategii innowacji.

Równie ciekawych informacji dostarczyła odpowiedź na pytanie dotyczące znaczenia dla respondentów w ofercie danego sklepu polskich produktów. W toku jego analizy ustalono, że dla 23,07% respondentów fakt ten jest nieistoty. Rangę „3" wskazało 16% badanych osób, natomiast „5", prawie 19,5% respondentów. Oznacza to, że dla 14,07% respondentów fakt sprzedaży w sklepie polskich produktów nie wpływa na wybór określonego sklepu, natomiast tylko dla 6,23% badanych osób jest to bardzo ważne. Z kolei wyniki dotyczące znaczenia marek lokalnych dla badanych osób wskazują, że blisko 20% responden-

tów nie potrafi jednoznacznie określić, czy są w stanie ponieść dodatkowe koszty, aby kupić ulubione marki lokalne. Kolejne 14,38% badanych całkowicie nie zgadza się z tym stwierdzeniem, tylko 6,55% ankietowanych całkowicie się z tym zgadza. Opinie w tej kwestii znacznie się więc różnią.

Kluczowe pytanie ankiety służyło ustaleniu, czy szeroko pojęta nowoczesność jest dla badanych osób ważnym czynnikiem wyboru konkretnego sklepu. Uzyskane wyniki wskazują, że dla 24,37% osób szeroko pojęta nowoczesność nie stanowi istotnego czynnika wyboru sklepu. Zdecydowaną negację przyznało niecałe 10% badanych, natomiast zdecydowane potwierdzenie zadeklarowało zaledwie 4,24% respondentów.

Równie ważną wiedzę dla krajowych przedsiębiorstw handlowych na potrzeby budowy strategii innowacji mogą stanowić informacje dotyczące lojalności klientów względem ich sklepu. Stąd też tego typu pytanie pojawiło się w badaniu. Na jego podstawie ustalono, że największy odsetek respondentów ocenia lojalność wobec sklepu na poziomie „5", czyli najwyższym (23,76%). Stosunek indyferentny wskazuje 21,26% respondentów. Niespełna 12% respondentów nie wykazuje się lojalnością wobec określonego sklepu, całkowicie odmiennego stanowiska jest natomiast tylko 5,84% osób, które deklarują swą bardzo dużą lojalność.

Kolejne pytanie ankiety pozwoliło na ustalenie, czy własna wiedza pomaga ankietowanym osobom w dokonywaniu zakupów artykułów żywnościowych. Okazuje się, że zdecydowana większość respondentów, bo ponad 80% uznaje własną wiedzę za pomocną w dokonywaniu zakupów artykułów żywnościowych. Na poziomie neutralnym własną wiedzę oceniło 10% ankietowanych. Tylko dla niecałego procenta badanej populacji (0,84%), posiadana wiedza nie ma znaczenia w dokonywanym przez nich procesie zakupu. Wyniki te są potwierdzeniem faktu, że polscy konsumenci są coraz lepiej wyedukowani i przygotowani do podejmowania określonych decyzji zakupowych.

Z posiadaną wiedzą konsumentów bardzo często wiąże się określone doświadczenie zakupowe. Pytając o nie respondentów ustalono, że stanowi ono również istotny czynnik przy dokonywaniu zakupów artykułów żywnościowych. Fakt ten potwierdziło blisko 3/4 badanych osób. To zagadnienie zamyka prezentowane, choć fragmentarycznie przez autorkę wyniki jej ostatnich badań. Ich drugim etapem będzie w przyszłości analiza ogólnych zależności zachodzących między badanymi zjawiskami charakterystycznymi dla tworzenia strategii innowacji przez krajowe przedsiębiorstwa handlowe.

Znaczenie wyników badań dla krajowych przedsiębiorstw handlowych

Znaczenie zaprezentowanych w opracowaniu wyników badań rośnie w miarę niepewności działań krajowych przedsiębiorstw handlowych wynikającej głównie ze zmienności współczesnych warunków otoczenia. Stąd też potrzeba przeprowadzania analizy jego poszczególnych elementów (a konsumenci są jednym z nich), aby na tej podstawie – i przy uwzględnieniu wyników badań i możliwości przedsiębiorstwa – móc budować, organizować, a następnie wdrażać przez te podmioty skuteczne strategie innowacji.

Należy tym samym zauważyć, że możliwości rozwoju rynku FMCG w zakresie tworzenia przez jego podmioty oryginalnych i efektywnych strategii innowacji zależą w dużej mierze od kierunku zmian zachodzących w zachowaniach i oczekiwaniach konsumentów. Na fakt ten zwracają uwagę m.in. C.K. Prahalad i M.S. Krishnan, dla których współczesne innowacje i związane z nimi strategie to kształtowanie oczekiwań konsumentów oraz ciągłe reagowanie na ich zmieniające się wymagania, zachowania i doświadczenia (nawet pojedynczego i często z jego udziałem, według zasady N = 1). Spoiwem tych dwóch filarów innowacyjności są elastyczne i prężne procesy biznesowe, oparte na analizie danych, a fundamentami nowego gmachu innowacyjności (w nowej erze innowacji) techniczna architektura firmy (technologia informatyczna) oraz społeczna architektura firmy (odpowiednie kwalifikacje, postawy i orientacje menedżerów, struktura organizacyjna, sposoby pomiaru wyników, szkolenia i wartość firmy)[13].

Dopełnieniem tego modelu firmy innowacyjnej jest koncepcja marketingu 3.0 Ph. Kotlera, z której również wynika przydatność wiedzy o konsumencie dla tworzenia nowoczesnych i konkurencyjnych strategii działań. Philip Kotler wraz z Hermawanem Kartajaya i Iwanem Setiawanem określili ostateczne zerwanie z wcześniejszymi modelami biznesowymi przejściem do marketingu 3.0. Wyjście poza obszar, w którym skupia się na produkcie (marketing 1.0) i ten, w którym koncentruje się na konsumencie (marketing 2.0), oznacza holistyczne podejście do klienta jako wielowymiarowego wyznającego wartości człowieka, który może stać się współpracującym z nami partnerem. To jest właśnie ,arketing 3.0[14].

Wobec powyższego, krajowe przedsiębiorstwa handlowe chcąc tworzyć konkurencyjne wobec innych podmiotów handlu detalicznego, strategie inno-

[13] C.K. Prahalad, M.S. Krishnan, *Nowa era innowacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 12..

[14] Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 3.0*, MT Biznes, Warszawa 2012.

wacji muszą przyjąć założenie, że będą one wynikiem czegoś nowego, co prowadzi do uzyskiwania korzyści nie tylko im samym, ale i całej gospodarce. Dlatego też poznanie trendów zachodzących w zachowaniach konsumentów, odzwierciedlających zmiany zachodzące w ich preferencjach i potrzebach powinno stanowić podstawową wiedzę dla tworzenia strategii innowacji przez krajowe przedsiębiorstwa handlowe.

Zaprezentowane w artykule badania konsumentów odzwierciedlają istotę i wagę znaczenia ich wyników dla działań rynkowych analizowanych podmiotów handlowych. Na ich podstawie można się przekonać, że wymagania konsumentów w poszczególnych kwestiach są różne. Potwierdzają one zatem konieczność odpowiedniego kształtowania, następnie tworzenia strategii dotyczących coraz częściej innowacyjnej oferty handlowej, w zależności od istotnych dla nabywców finalnych cech i wartości. W dużej mierze wynikają one ze zmieniającego się stylu życia polskich konsumentów, którzy coraz częściej zwracają uwagę na łatwość obsługi, szybkość przygotowania posiłku, rodzaj opakowania, unikając opakowań nieznanych, charakteryzujących się dodatkowymi, niezrozumiałymi dla klienta funkcjami, jak i aspekty prozdrowotne. Stąd też wiedza o konsumentach jest tak istotnym źródłem informacji dla krajowych podmiotów handlowych, które w obliczu coraz silniejszej konkurencji zagranicznej powinny upatrywać szans rozwoju w byciu innowacyjnym.

Podsumowanie

Przedstawione w artykule wyniki badań pozwalają poznać opinie konsumentów, które odzwierciedlają różne potrzeby, preferencje, jak i oczekiwania względem krajowych przedsiębiorstw handlowych. Zakładając, że wyniki tych lub podobnych badań są znane wymienionym podmiotom handlowym, można postawić pytanie, jakich strategii innowacji należy się obecnie spodziewać od krajowych przedsiębiorstw handlowych?

CONSUMERS AS A KNOWLEDGE SOURCE FOR STRATEGY CREATION OF DOMESTIC TRADE COMPANIES – RESULTS OF EMPIRICAL STUDIES

Summary

The paper makes an assumption that consumers constitute the material source of knowledge for creating the innovation strategy of domestic commercial enterprises. Hence it presents the results of empirical research conducted by the author for the purposes of showing the potential lying in the knowledge about behaviors of consumers, their preferences and expectations, which reflect the opinions of researched consumers on the FMCG market (Fast Moving Consumer

Goods). Putting this knowledge into practice can constitute a key to construction of effective innovation strategies in the sphere of the retail trade which at present constitute the essential source of the competitive edge of many trading companies.

Keywords: consumer, marketing knowledge, innovation strategy, domestic traders, retail trade

Translated by Beata Reformat

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

GRZEGORZ SZYMAŃSKI[1]
Politechnika Łódzka

INNOWACYJNE NARZĘDZIA W POLSKIM HANDLU INTERNETOWYM

Streszczenie

Handel internetowy w Polsce jest jednym z dynamiczniej rozwijających się kanałów sprzedaży. Wzrastająca liczba sklepów internetowych wskazuje na duży potencjał sektora, co implikuje wzrost konkurencyjności, który następnie determinuje konieczność stosowania innowacyjnych rozwiązań, aby oferta została zauważona w turbulentnym otoczeniu. Przedsiębiorstwa sektora e-commerce wdrażają innowacje w każdym obszarze swojej działalności, nie tylko na platformie handlowej, ale także w strefie płatności, dostawy oraz marketingu.

Słowa kluczowe: innowacje, handel internetowy, sklepy

Wprowadzenie

Celem publikacji jest weryfikacja hipotezy, sformułowanej w postaci: przedsiębiorstwa działające w obszarze polskiego handlu internetowego, chętnie wdrażają wszelkie innowacyjne rozwiązania wprowadzane u konkurencji. Handel internetowy cechuje się dużą dynamiką rozwoju, liczba funkcjonujących sklepów internetowych systematycznie wzrasta, osiągając szacowaną wartość 16 tys. w 2012 roku. Rozwój w ostatnich latach technologii informacyjno-komunikacyjnej pozwala na wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań, których celem jest zwiększenie zadowolenia klientów, co implikuje zwrot sprzedaży oraz ukazuje firmę jako nowoczesne przedsiębiorstwo. Innowacje można sklasyfikować w zależności od obszaru wykorzystania: reklama, dystrybucja, ob-

[1] grzegorz.szymanski@p.lodz.pl.

sługa klienta, infrastruktura platformy sklepowej, a także płatności i wizualizacja oferty produktowej.

Handel internetowy

Handel internetowy to dziedzina stosunkowo młoda, ale coraz bardziej popularna. Nie istnieje jeszcze ogólna i powszechnie uznawana definicja. Handel w internecie jest najpowszechniej wykorzystywaną formą e-commerce, dlatego na potrzeby niniejszej publikacji autor będzie stosował zamiennie pojęcie handlu internetowego oraz e-commerce uważając je za tożsame. Światowa Organizacja Handlu (WTO) definiowała pojęcie ogólnego handlu elektronicznego jako produkcję, reklamę, sprzedaż i dystrybucję produktów za pomocą sieci teleinformatycznych[2]. Dlatego handel internetowy można zdefiniować jako wszelkie działania mające związek z handlem, stosujące internet jako kanał wykorzystywany podczas procesu transakcji handlowej.

Gwałtowny rozwój e-commerce związany jest z wieloma zaletami medium internetu sprzyjającymi prowadzeniu działalności handlowej w sieci, takimi jak:

- możliwość personalizacji przekazu oraz wyglądu witryny sklepowej,
- interaktywność komunikacji – pozwalająca na zwiększanie zadowolenia klientów w sprawny sposób,
- elastyczność działań – umożliwiająca wprowadzanie szybkich zmian w relacji do oczekiwań klientów,
- dostępność – większość internetowych sklepów umożliwia zakupy 24h na dobę z dowolnego miejsca mającego dostęp do sieci,
- duża ilość informacji – poprzez uszczegółowienie opisu produktów oraz wprowadzanie możliwości komentowania i oceniania, potencjalni klienci są bardziej świadomi oraz doinformowani o funkcjonalnościach i cechach produktu,
- zmniejszenie kosztów oraz cen – dzięki możliwości obniżenia liczby personelu oraz powierzchni magazynowych, firmy handlujące w internecie mogą zaoferować klientom nisze ceny.

Podmiotami na rynku elektronicznym są przedsiębiorstwa, osoby indywidualne oraz instytucje implikujące powiązania biznesowe w postaci obszarów: B2B, B2C, C2C, B2G, C2G. Sektory B2B oraz B2C są najpopularniejszymi w dziedzinie handlu internetowego, transakcje handlowe pomiędzy przedsiębiorstwami stanowią główny filar obrotu e-commerce. Natomiast sektor Bussi-

[2] C. Olszak, E. Ziemba, *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 97.

ness to Customer, charakteryzujący się głównie poprzez internetowe sklepy, jest najistotniejszym elementem handlu dla klientów indywidualnych. Pozostałe obszary wykorzystywane są sporadycznie w rozliczeniach firm i osób prywatnych z urzędami. Natomiast handel pomiędzy osobami prywatnymi C2C, w którym najważniejszymi są portale aukcyjne, z roku na rok staje się coraz mniej popularny. Większość transakcji zawieranych na najpopularniejszym w Polsce serwisie aukcyjnym – Allegro są to obecnie operacje z sektora B2C, który w ostatnich latach przejął większość udziałów aukcji internetowych.

Rynek handlu internetowego rozwija się dynamicznie. Według raportu Forrester Research „European Online Retail Forecast: 2011 to 2016", sprzedaż w sklepach online na 17 głównych rynkach europejskich wzrośnie z 97 mld euro w 2011 do 172 mld euro w 2016 roku[3]. Natomiast krajowy rynek handlu internetowego, mimo że jest jeszcze względnie młody, to także odnotowuje dużą dynamikę rozwoju, a nawet według niektórych prognoz polski rynek e-commerce jest jednym z najszybciej rozwijających się w Europie. Polacy na zakupy w sieci wydają coraz więcej pieniędzy, już ponad 70% internautów kupuje w sieci oraz co czwarty Polak[4]. Wartość rynku e-commerce w Polsce w 2011 roku wzrosła o ponad 30% i wyniosła niemal 18 mld złotych. Istotną determinantą powodującą systematyczny wzrost sprzedaży w Polsce jest fakt, że gospodarka krajowa dość długo pozostawała poza głównym nurtem rozwoju handlu elektronicznego oraz nie bez znaczenia była bardzo słabo rozwinięta infrastruktura informatyczna i wysokie koszty użytkowania internetu. Współcześnie, w Polsce medium internetu odpowiada za około 3% wartości sprzedaży detalicznej, podczas gdy w krajach Europy Zachodniej jest to ponad 10%, co pozwala wnioskować dalszy wzrost popularności tej formy sprzedaży.

Innowacyjne rozwiązania w handlu internetowym

Zakupy w internecie stają się coraz bardziej powszechne, wynikiem czego jest fakt coraz większego bezpieczeństwa płatności, niższych cen oraz systematycznego zwiększania się liczby przedsiębiorstw prowadzących sprzedaż internetową. Większa konkurencyjność powoduje wzrost zainteresowania firm nowymi innowacyjnymi metodami pozyskiwania nowych klientów. Popularne i często wykorzystywane metody oraz narzędzia stają się standardem, elemen-

[3] Internet Standard, *Europejski rynek e-commerce w 2016 wzrośnie do 171 mld euro*, http://www.internetstandard.pl/news/380733/Europejski.rynek.ecommerce.w.2016.wzrosnie.do.171.mld.euro.html (12.02.2013).

[4] *Co czwarty Polak robi zakupy przez Internet*, http://www.egospodarka.pl/66287,Co-czwarty-Polak-robi-zakupy-przez-Internet,1,39,1.html (23.02.2013).

tem koniecznym, choć niewystarczającym do uzyskiwania wzrostu sprzedaży. Pod pojęciem innowacyjnych rozwiązań autor wskazuje na nowe metody, narzędzia i zmiany w działalności firmy mające związek z handlem internetowym. Trudniejszym zadaniem jest charakterystyka wyrażenia „nowe"; według różnych definicji innowacji najprostsza, a zarazem najbardziej restrykcyjna interpretacja, to wdrożenie nowego na skalę światową rozwiązania[5]. Inną interpretację podaje Ch. Freeman, według którego innowacją będzie pierwsze handlowe wprowadzenie (zastosowanie) nowego produktu w skali przedsiębiorstwa[6]. Obie interpretacje w odniesieniu do branży handlu internetowego wydają się mało adekwatne. Przyjęcie nowości w skali światowej bezkrytycznie jest innowacją, jednak czy powielenie pomysłu lub wprowadzenie analogicznego rozwiązania przez inną firmę dyskryminuje ją w oczach klientów jako nieinnowacyjną? Zapewne nie, może należałoby zatem jako punkt odniesienia nowości przyjąć odbiorcę rozwiązania. Jeżeli internauta napotkał nieznaną sobie do tej pory realizację koncepcji lub narzędzie, wtedy może należałoby uznać je jako nowe. Jednak w takim przypadku problemem są nowicjusze na rynku handlu internetowego, gdyż według tej interpretacji każde, nawet najbardziej popularne rozwiązanie przez nich napotkane nacechowane jest nowością. Aczkolwiek biorąc pod uwagę fakt wzrostu liczby użytkowników handlu internetowego, autor skłania się do objaśnienia wyrażenia „nowe rozwiązanie" jako nowe dla odbiorcy, klienta. Przy dynamice wzrostu liczby internetowych kupców w Polsce będzie to korelowało z interpretacją jako nowość w skali przedsiębiorstwa.

Według przyjętej definicji, współczesną innowacją w sektorze e-commerce nie można nazwać porównywarek cen, które co prawda w Polsce pojawiły się dopiero na początku XXI wieku, jednak obecnie ich popularność jest bardzo duża. Podobnie należy odrzucić serwisy zakupów grupowych, mimo że pojawiły się w Polsce dopiero wraz z powstaniem serwisu gruper, czyli w kwietniu 2010 roku. Obecnie miesięczna liczba ofert sięga 25 tysięcy[7], co sprawia, że większość klientów sektora e-commerce korzystało z usług zakupów grupowych lub przynajmniej słyszało o tym rozwiązaniu. Jednak pojawiają się pomysły bazujące na popularności serwisów zakupów grupowych, których wdrożenie z pewnością można nazwać innowacyjnym rozwiązaniem współczesności. Nowopowstały portal lifesta.com funkcjonuje dzięki niewykorzystanym kuponom

[5] W. Spruch, *Strategia postępu technicznego*, PWN, Warszawa 1976, s. 37.

[6] Ch. Freeman, *The economist of industrial innovation*, F. Piner, London 1982, s. 7, za: *Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstw*, red. W. Janasz, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003, s. 53.

[7] *Statystyki zakupów grupowych GoDealla*, http://www.godealla.pl/statystyki (28.02.2013).

zakupionym w dowolnym serwisie grupowym. Osoby, które otrzymały w nieudanym prezencie kupony, bądź z innych przyczyn nie mogą wykorzystać posiadanych ofert, mają możliwość ich odsprzedania innym zainteresowanym. Biorąc pod uwagę liczbę użytkowników portali zakupów grupowych oraz liczbę realizowanych transakcji wydaje się trafionym pomysł wdrożenia portalu umożliwiającego wymianę. Serwis powstał w 2009 roku i na początku swojej działalności bardzo szybko się rozwijał. W tym samym czasie pojawiły się także konkurencyjne platformy jak DealsGoRound, a w Polsce funkcjonuje Dilla.pl także ułatwiająca wtórny obieg kuponów zniżkowych. Niestety, mimo obiecujących perspektyw, dużej liczby potencjalnych klientów i silnego trendu popularyzacji zakupów grupowych, obecnie w serwisie Dilla znajduje się jedynie 11 ofert z całej Polski, podobnie wyglądają zagraniczne portale.

Przykładem aktualnych innowacji ściśle związanych z handlem internetowym są aplikacje wyszukiwarek produktów zaimplementowane na stronach sklepów internetowych. Podstawowe narzędzia wyszukiwania porównują wpisaną przez użytkownika frazę z nazwami oferowanych produktów. Jednak bardzo często nazwy prezentowanych produktów nie zawierają pełnych informacji, co może spowodować nieodnajdywanie dostępnych w sklepie ofert. Coraz częściej można znaleźć wyszukiwarki bazujące na semantyce, która charakteryzuje się interpretacją i identyfikacją związków znaków z rzeczywistością, czyli ich znaczeniem[8]. W obszarze e-commerce semantyka pozwala na znalezienie konkretnego produktu poprzez proste zapytania, np. „jaka jest cena najwyższej oferowanej na rynku szafy" lub „jakie notebooki są sprzedawane z dyskiem twardym większym od 1TB?". Obecnie identyfikacja takich informacji jest możliwa, lecz czasochłonna oraz wymagająca wiedzy podstawowego poruszania się po platformach sklepowych w internecie. Głównym ograniczeniem wdrożenia semantyki do wyszukiwarek jest, zwłaszcza dla języka polskiego, złożoność budowy zapytań oraz bogata fleksja. Przyszłość takiego rozwiązania docenia nawet światowy koncern Google, który od kilku lat zbiera dane będące podstawą semantycznej wyszukiwarki. Przykład funkcjonowania wyszukiwania semantycznego w wyszukiwarce Wolfram Alpha pokazuje rysunek 1, obrazujący wyniki wyszukiwania dla zapytania „najwyższe góry świata" oraz tabela 1 preznetująca wynika na pytanie „największe miasta Polski". Jednak obecnie w sektorze handlu internetowego innowacja ta jest bardzo rzadko wykorzystywana, głównie ze względu na dodatkowe koszty wdrożenia i zakupu odpowied-

[8] M. Zirk-Sadowski, *Wprowadzenie do filozofii prawa*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 91.

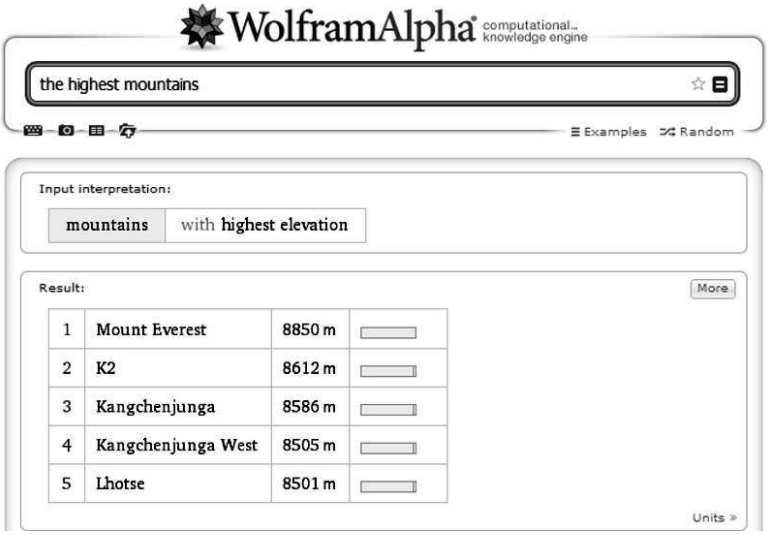
niej aplikacji oraz małą popularność wśród internautów, którzy wyszukując produktów wciąż wpisują jedynie nazwy poszukiwanych produktów.

Tabela 1

Wyniki wyszukiwania semantycznego dla zapytania „the biggest city in Poland" w Wolfram Alpha

1	Warsaw, Mazowieckie, Poland	1.717 milion people
2	Krakow, Małopolskie, Poland	755 546 people
3	Lodz, Poland	739 832 people
4	Wrocław, Dolnośląskie, Poland	633 950 people
5	Poznan, Wielkopolskie, Poland	564 035 people

Źródło: opracowanie na podstawie: http://www.wolframalpha.com (11.02.2013).



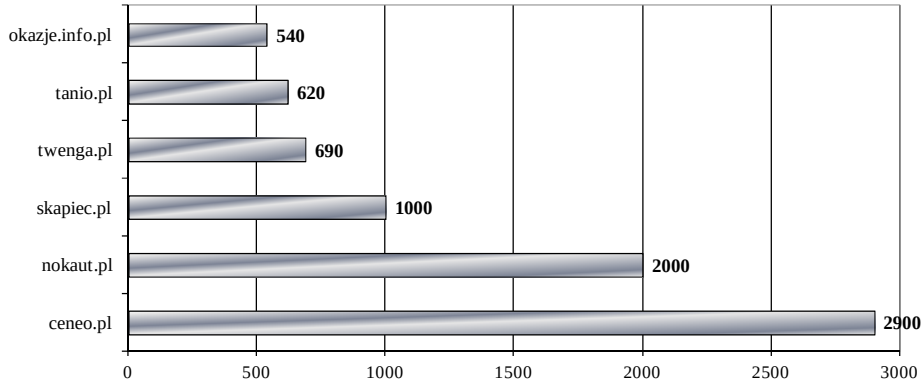
Rys. 1. Wyniki wyszukiwania semantycznego dla zapytania „the highest mountains" w Wolfram Alpha

Źródło: opracowanie na podstawie: http://www.wolframalpha.com (11.02.2013).

Kolejna grupa innowacji funkcjonujących w sektorze e-commerce powstała w dziedzinie płatności. Klienci sklepów internetowych coraz chętniej korzystają z elektronicznych systemów płatności, mając do tej formy coraz większe zaufanie. Na polskim rynku liderami umożliwiającymi szybkie przelewy internetowe są takie firmy, jak: PayPal, Platności.pl, Dotpay czy Przelewy24. Do głównych zalet ekspansji nowoczesnych form zapłaty należy zaliczyć: krótki czas realizacji płatności, wygoda oraz stosunkowo duże bezpieczeństwo. Ze strony firm, należy jeszcze dodać prosty i automatyczny sposób księgowania transakcji. Natomiast do największych wad należy prowizja firm obsługujących przelewy

oraz w niektórych przypadkach długi czas wypłaty środków. Nowością są także coraz bardziej popularne w Polsce systemy płatności mobilnych, umożliwiające dokonywanie szybkich przelewów użytkownikom telefonów komórkowych. Aplikacje funkcjonują na większości dostępnych platformach mobilnych, a ich funkcjonalności zbliżone są do znanych szybkich przelewów internetowych. W handlu internetowym wszelkie pojawiające się innowacje dotyczące płatności są bardzo chętnie wdrażane u konkurencji, jednak źródłem tych innowacji są zazwyczaj pośrednicy oferujący elektroniczne systemy opłat.

Innowacjami są także porównywarki cen, mimo że takie rozwiązania funkcjonują na polskim rynku od początku XXI wieku. Pionierami były serwisy Kupujemy.pl i Gemino.pl, które zaprzestały działalności w 2007 roku z powodów ekonomicznych. Najdłużej działającymi oraz najpopularniejszymi są Ceneo, które powstało w 2005 roku oraz Nokaut istniejące od 2006 roku (rys. 2).



Rys. 2. Liczba unikalnych użytkowników w porównywarkach cen (w tysiącach)

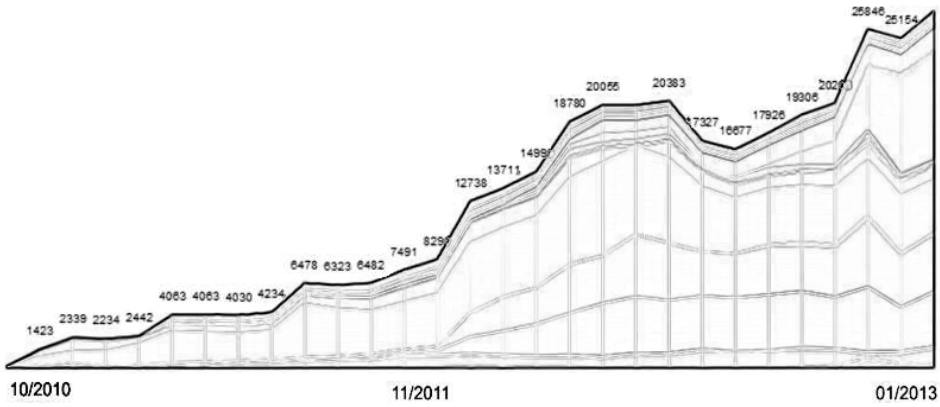
Źródło: opracowanie na podstawie: *Najlepsze porównywarki cenowe*, http://rankingi24.pl/index.php/film/67-najlepsze-porownywarki-cenowe.html (10.03.2013).

Wydaje się, że większość klientów sklepów internetowych słyszało lub korzystało z tej formy wyszukiwania produktów i sklepów. Jednak w ostatnim czasie pojawiło się nowe innowacyjne rozwiązanie, wyszukiwarka produktów twenga.pl zbierająca dane z internetu. Do tej pory wszystkie aplikacje porównujące oferty, funkcjonowały na zasadzie wykupu przez zainteresowane podmioty gospodarcze możliwości prezentacji wachlarza produktowego. Implikowało to podstawową wadę dla klientów, czyli brak możliwości porównania wszystkich istniejących ofert konkretnego produktu. Twenga.pl jest polską wersją francuskiej porównywarki cen powstałej w 2008 roku, której popularność jest wynikiem największej liczby indeksowanych sklepów internetowych – 265 tys. oraz ponad 312 mln produktów. W porównaniu do istniejących rozwiązań, Twenga

wydaje się najbardziej obiektywna i bezstronna przy prezentacji wyników wyszukiwania. Jej wzrastającą popularność potwierdzają wyniki liczb unikalnych użytkowników w polskich porównywarkach cen, gdzie Twenga znajduje się obecnie na czwartej pozycji, osiągając ponad 690 tys. użytkowników (rys. 2).

Inna ciesząca się dużą popularnością w sektorze handlu internetowego platforma to iBOOD, która na rynek polski weszła w czerwcu 2008 roku i funkcjonuje do dziś. E-sklep iBOOD.pl to innowacyjna koncepcja biznesowa, polegająca na codziennej prezentacji jednego produktu. Większość ofert jest atrakcyjna cenowo, a obejmuje głównie elektronikę, RTV i AGD. Pojawiające się okazje są aktywne tylko 24 godziny, po tym czasie następuje zmiana oferty. Takie podejście wymusza na potencjalnych klientach codzienne wizyty na platformie sklepowej, a ograniczenie liczby sprzedawanych produktów jest wykorzystaniem techniki psychologicznej „reguły niedostępności". W regule tej obowiązuje zasada, im towar bardziej niedostępny, tym posiada większą wartość. Oferty niedostępne wydają się przeważnie cenniejsze. Ograniczenie dostępu do danego dobra, ogranicza możliwość wyboru, jaką ma klient, a takie ograniczenie powoduje zwiększenie chęci jego posiadania. Reguła niedostępności wpływa na postrzeganie przez klientów wartości danego dobra.

Zdecydowanie najpopularniejszą innowacją ostatnich lat są portale internetowych zakupów grupowych. Współcześnie rozwiązanie to jest bardzo znane, dlatego według przyjętej w publikacji definicji nie ma już statusu innowacji. Jednak fenomen popularności, jaki osiągnęła ta forma internetowej sprzedaży wskazuje na zdecydowanie skuteczny kanał handlu w internecie. Na rysunku 3 przedstawiono wzrost popularności zakupów grupowych w Polsce na przestrzeni ostatnich dwóch lat. Obecnie miesięcznie odnotowanych jest ponad 25 tys. ofert grupowych i wydaje się, że popularność wciąż wzrasta, choć może mniej dynamicznie niż na początku. Wśród zalet dla klientów to znacznie niższe ceny produktów, natomiast dla firm to duża liczba klientów, dzięki czemu mogą zmniejszyć marżę. W niektórych przypadkach firmy decydujące się na wprowadzenie oferty grupowej wykorzystują ją jedynie do celów reklamowych, sprzedając produkty bez marży i mając nadzieję, ze odbiorcy przy kolejnych zakupach pominą pośrednika. Dotyczy to głównie usług turystycznych i kosmetycznych, gdzie zadowolenie klienta bardzo często implikuje powstanie lojalnego „adwokata marki". W obszarze e-commerce jest to zdecydowanie najpopularniejsza innowacja ostatnich lat, chętnie wykorzystywana przez przedsiębiorstwa handlujące w sieci.



Rys. 3. Liczba miesięcznych ofert w polskich portalach zakupów grupowych w latach 2010–2012

Źródło: opracowanie na podstawie: http://www.godealla.pl/statystyki/ (10.03.2013).

Ostatnim omawianym innowacyjnym rozwiązaniem w handlu internetowym jest sprzedaż na portalach społecznościowych, nazywana czasem *f-commerce* lub *social commerce*. Nazwa pochodzi od najpopularniejszego w świecie serwisu społecznościowego, jakim jest Facebook. *F-commerce* podczas powstawania miał z miesiąca na miesiąc zyskiwać na popularności, zwłaszcza w sektorze B2C (*business to customer*), niestety dynamika i liczba klientów jest obecnie znikoma. Najistotniejszym problemem jest brak innowacyjności modelu oraz przyzwyczajenia internautów; firmy wdrażające portale handlowe przenoszą dokładnie ten sam schemat, który wykorzystują w e-sklepach. Natomiast klienci przyzwyczajeni do znanej im formy e-commerce niechętnie zmieniają przyzwyczajenia, zwłaszcza bez widocznych dodatkowych korzyści. Współcześnie portale social media są miejscem spędzania wolnego czasu, rozmów towarzyskich, przeglądania ciekawostek i plotek, internauci niechętnie czas przeznaczony na rozrywkę chcą wykorzystać na zakupy. Mimo że menedżerowie Facebooka cały czas próbują wykorzystać ogromny ruch na portalu do wzrostu popularności handlu, to wyniki nie są obiecujące, zwłaszcza w Polsce. Być może trafnym rozwiązaniem okaże się planowane wprowadzenie przycisku „chcę", będącego odpowiednikiem współczesnej wizytówki portalu „lubię to". Obecnie w Polsce *social commerce* utożsamiane jest z prowadzeniem profilu sklepu internetowego na Facebooku.

Podsumowanie

Reasumując, handel internetowy cechuje się dużą liczbą wprowadzanych innowacji, co jest implikacją wzrostu popularności tej formy handlu oraz dużą

konkurencyjnością sektora e-commerce. Jednak postawiona we wstępie hipoteza sformułowana w postaci: przedsiębiorstwa działające w obszarze polskiego handlu internetowego chętnie wdrażają wszelkie innowacyjne rozwiązania wprowadzane u konkurencji, została w niniejszej publikacji zweryfikowana negatywnie. Autor wskazał wiele innowacji, które firmy konkurencyjne bardzo chętnie i szybko adaptowały, jak np. zakupy grupowe. Scharakteryzowano także nowe rozwiązania funkcjonujące w sektorze handlu internetowego, które mimo dużego potencjału i funkcjonalności nie są zbyt chętnie wprowadzane w konkurencyjnych przedsiębiorstwach, przykładem mogą być wyszukiwarki semantyczne lub serwisy umożliwiające wymianę niechcianych kuponów zakupów grupowych. Mimo dużej popularności sektora e-commerce, przedsiębiorstwa rozważnie wdrażają innowacje. W większości przypadków wprowadzane rozwiązania charakteryzują się dużą dynamiką wzrostu popularności, a szybka decyzja ich implementacji w istotny sposób wpływa na jej efektywność.

INNOVATIVE TOOLS IN POLISH E-COMMERCE

Summary

E-commerce in Poland is one of the most dynamically developing sales channels. The growing number of online shops shows huge potential for the sector. This increases the competitiveness and the need for innovative solutions so that the offer is noticed in the turbulent environment. E-commerce companies implement innovation in every area of their business, not only on the trading platform, but also in the area of payment, delivery and marketing.

Keywords: innovations, e-commerce, shops

Translated by Grzegorz Szymański

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

GRAŻYNA ŚMIGIELSKA[1]
Cracow University of Economics
MAGDALENA STEFAŃSKA[2]
Poznan University of Economics

PRIVATE BRAND IN THE POSITIONING STRATEGIES OF FMCG RETAILERS IN POLAND

Summary

The aim of this paper is determine the crucial role of private brands in the successful retail positioning of FMCG in Poland. Porter's view of positioning as a source of competitive advantage is discussed and examples of successful positioning of retailers are given. Then, a comparison between the development of private brands in Western Europe and Poland is made which led to the conclusion that these two processes are similar. An analysis of private brand development has showed that it was stimulated by a competitive situation and retailers desire to differentiate from the rivals.

Introduction

Private brands (PLs, own brands, own labels) emerged in the early twentieth century as an expression of the rising countervailing power of retailing in the distribution channel and hence are an important competitive weapon for retailers as well for wholesalers. This instrument is used to position a retailer's offer in terms of price or other characteristics: quality, source of origin, and the like.

In Poland an increasing share of private brand is noticeable; particularly they are growing in the FMCG market, where fierce competition among global foreign chains has been forcing them to change strategies. The aim of the paper

[1] smigielg@uek.krakow.pl.
[2] m.stefanska@ue.poznan.pl.

is not to analyze the dynamic of the private label growth but to show how private brands (their positioning) reflect the changes in the competitive strategies of the leaders of the FMCG market in Poland.[3]

Positioning as a source of retailer competitive advantage

Positioning is one of the crucial concepts not only in general management theory but also in marketing theory. In management theory it was introduced by Porter who indicated it as the essence of strategy. The idea of strategic positioning is to perform activities differently than rivals do, and this differentiation should be valuable to consumers. Porter indicates three distinct sources of strategic positioning (which are not mutually exclusive and often overlap):

1. Variety of consumer needs – it is about finding consumers which are not served well enough and serving most or all needs of this particular group.
2. Consumer accessibility – segmenting consumers who are accessible in different ways. Access can be a function of customer geography or customer scale.
3. Variety of a company's product or services – when a company can best produce a particular product or services using a distinctive set of activities.

These strategies could be also identified in retailing. Porter describes the strategy of IKEA as an example of successful strategic positioning on the basis of the variety of consumer needs. This retailer targets young furniture buyers who want style at low cost. As far as a strategy based on consumer accessibility is concerned a good example is Wal-Mart. Wal-Mart, now the biggest retailer in the world, built his position targeting consumers in small cities and in this way avoiding direct competition with rivals operating in big cities. As far as the variety of a company' s product or services is concerned the new retail formats, when introduced to markets, could be the examples. The new retail formats include the following kinds of institutions: department stores, supermarkets, discount stores and hypermarkets. The companies introducing them got the short term competitive advantage and in most cases they were not able to sustain it due to competitors coping of the strategy.

The new possibilities occurred with the development of own brands, which are among the marketing tools necessary for successful strategy implementation. The basic definition of own brands, provided by Morris (1979) is that they are a "consumer product produced by or on behalf of distributors and sold under the

[3] In the paper the examples of retailers selling deli are also discussed.

distributor's own name or trademark through the distributor's own outlet".[4] The competitive strategy should be communicated to the consumers in the form of a marketing strategy.

From a marketing point of view, positioning is about influencing the awareness of potential customers, defining and using means in order to place the product's brand in the minds of potential clients.[5] Positioning results in a one-of-a-kind image. As far as retailing is concerned, Levi and Weitz claimed that positioning is designing and implementing a mix of instruments in retail (retail-mix) in order to create an image of the retailer in the buyers' minds in comparison to the competition.[6] An image can be defined as an overall attitude to the store stemming from the perception of importance for the buyer store attributes.[7] According to Samli, developing a marketing strategy with no regard for the created image is very likely to fail. The enterprise must set aims in the market position categories, choose a desired image and establish ways of achieving it.[8]

By own brand the retailer could differentiate from the competitors in the way they have problems with coping the strategy. This was the case of M&S, Benetton and other apparel retailers in the early stages of their development. Private brands contributed to the success of IKEA and other category killers. Retailers which had not introduced them like Toys'R'Us faced problems with sustain the advantage.

Own brand became also crucial for FMCG retailers. Tesco own branding began in 1924 when J. Cohen bought a shipment of tea from T.E. Stockwell and labeled it Tesco (3 initials of the supplier's name and two of his surname). At that time own brands gave the retailer an opportunity to introduce their own price policy and compete successfully with regard to price. The products were cheap and wrapped in white paper making them more visible. In the early 80s, there was a shift in market power in the distribution channel from manufactures to retailers resulting in the growth of own branding. But this power has not always been translated into a truly coordinated marketing function. Many

[4] S. Burt, *Strategic role of retail brands in British grocery retailing*, "European Journal of Marketing" 2000, Vol. 34(8), p. 875–890.

[5] Ph. Kotler, *Marketing*, Wyd. Rebis, Poznań 2005, p. 309–310.

[6] D. Devlin, G. Birtwistle, N. Macedo, *Food retail positioning strategy: a means-end chain analysis*, "British Food Journal" 2003, Vol. 105, No. 9, p. 654–655.

[7] W.O. Bearden, *Determinant attributes of store patronage down town versus outlying shopping centers*, "Journal of Retailing" 1997, Vol. 53, No. 2, p. 15–22.

[8] A.C. Samli, *Retail marketing strategy, planning, implementation and control*, Quorum Books, New York 1989, p. 7.

retailers have employed marketing tools without necessarily adopting an integrative and strategic approach into their activities.[9] Their main goal was to increase profits.

Retailers have become more and more powerful and have tailored their strategies to the changes in consumer needs and increasing competition. This is reflected by the evolution of own brands see table 1.

Table 1

The evolution of own brands

	1 st generation	2 ed generation	3 rd generation	4 th generation
Type of brand	– generic, – no name, – brand free, – unbranded.	– quasi-brand, – own label.	– own brand	– extended own brand, i.e. segmented own brands
Strategy	generic	cheapest price	me-too	value-added
Objective	– increase margins, – provide choice in pricing.	– increase margins, – reduce manufacturers power by setting the entry price, – provide better value product.	– enhance category margins, – expand product assortment, – build retailers' image among consumers.	– increase and retain the client base, – enhance category margins, – improve image further, – differentiation.
Product	basic and functional products	one-off staple lines with a large volume	big category products	– image forming product groups, – large number of product with small volume (niche).
Technology	simple production process and basic technology lagging behind market leader	technology still lagging behind market leaders	close to market leader	innovative technology
Quality/ image	lower quality and inferior image compared to the manufacturers' brand	– medium quality but still perceived as lower than leading manufacturers; brands, – secondary brand alongside the manufacturers' brand.	comparable to the brand leaders	– same or better than brand leader, – innovative and different product from brand leaders.
Approximate pricing	20% or more below the brand leader	10–20% below	5–10% below	equal or higher than known brand

[9] O. Omar, *Retail marketing*, Financial Times Management, London 1999, p. 3.

Consumers' motivation to buy	price is the main criterion for buying	price is still important	both quality and price, i.e. value for money	better and unique products
Supplier	national, not specialized	national, partly specializing for own brand manufacturing	national, mostly specializing for own brand manufacturing	international, manufacturing mostly own brands

Source: H. Laaksonen, J. Reynolds, *Own brands in food retailing across Europe*, "Journal of Brand Management" 1994, Vol. 2, No. 1, pp. 37–46.

First generation of own brands was introduced as a symptom of growing independency retailers from producers and they were designed to increase the price competitiveness of retailers, so often they did not have any name and the quality was low. As the time was passing, and the orientation of retailers has been changing from production orientation towards marketing orientation, also the quality of own brands has been improving as well as the assortment of own brand products. So the next generation included own label products, having the name of the retailer, because on their label it was clearly stated that they were „produced for". In the next stage the own brand having the name of the retailer on the label were introduced. The quality of those products was comparable with the quality of their branded substitutes. They were successful because the favorable relation value for money, which encouraged consumers to buy them. The development of a market segmentation strategy was followed by the introduction of own brands targeting different market segments. They included premium private labels – often innovative and unique products.

Nowadays along with the purpose of increasing revenue and profits, own brands have also other tasks:

– retailer differentiation from competitors,
– the development of the long term relationships with the consumers.

The role of own brand products in retailer product differentiation is indicated by P. McGoldrick.[10] It became the source of competitive advantage of non food retailers: Benetton, IKEA, M&S as well as food retailers: Sainsbury, Tesco and Aldi. However, own brand meant also that retailers had to take over many marketing activities carried out by producers for the branded products, as e.g. market research, new product planning, and production control. Many retailers like, e.g. Sainsbury or IKEA, take over a part of producer risk, by participating in the implementation of new technologies or the extension of

[10] *Ibidem*, s. 3.

production capacity.[11]

Evolution of own brands in Poland as a result of changes in retail strategies

In Poland the process of introducing own brands in the FMCG market started from the foreign chains of hypermarkets and discount stores. They development (as far as the number of product and their positioning is concerned) was stimulated by the market development (tab. 2).

Table 2

Maturation stages of FMCG retail in Poland's market economy

Period	Market structure	Market orientation	
		Companies' orientation	Own brand policy
1989–1995 (early post-socialist transition)	The old system of state-owned firms and cooperatives collapsed; market fragmentation occurred	Learning new business practices fit for the emerging market economy	Few own brands
1995–2004 (late post-socialist transition)	Introduction of the new retail formats; beginning of concentration and integration	Production and selling concept	Generic own brands Value for money own brands
2004–2010 (EU membership)	Growing integration and concentration in retail	Marketing orientation	Own brands addressed to the particular market segments
2010 and now	Market saturation, supermarket/hypermarket chains, discounters, co-existing with numerous small and medium-sized stores, many of which work under franchising	Strategic marketing, social marketing	Own brands addressed to "health and wellness" segment

Source: devised by the author.

At the beginning of the changes in Polish FMCG retail market retail brands were uncommon. Although, the biggest retail chain – cooperative Społem – had its own production works the company was not aware of the notion and significance of private brands, so did not promote them.

[11] T. MacNeary, *Strategy for Success*: *J. Sainsbury*, in: *Retailers on Retailing. Lessons from the School of Experience*, Arthur Andersen 1994, s. 45–59.

The development of private brands started in the mid 90s of XX century. At that time, they were introduced primary to increase price competitiveness. One of the market leaders was the French Group Casino operating hypermarkets Gėant and discount stores Leader Price. The own brand Leader Price included more than 1600 products, satisfying all basic consumer needs.[12] In spite of the fact that they were delivered by well-known companies like Star Food, Materne, Hoop, or Wawel – and the branded products were also available on the shelves (their price was about 30% higher than the own brand substitutes) – many consumers had doubts about their quality.

Tesco, which, by the end of XX century, started to be very active in the Polish market, developing not only supermarket chains but also hypermarkets, introduced its own brand line of product called Tesco-Korzystny Zakup. They were meant to compete on price (as it was suggested by the name) and included more than 300 non food and food items: detergents, cosmetics, clothing, eggs, drinks and sausages.[13] The packaging design distinguished them from the manufacture's offer.

Own brand products have contributed a lot to the development of discount chain Biedronka, which, in late 90s was taken over by the Portuguese operator Jeronimo Martins. The own brand products assortment was planned on the basis of market research, which identified the most popular product categories, and of these the most frequently purchased goods in the most popular versions and flavors.[14] Their standard packaging was meant to facilitate consumer choice and supplier operations as well as to reduce costs. Final assortment included 900 items; most of them were produced for Biedronka by well-known Polish companies like Mlekowita, Sokołów, Agros, Hoop, Mokate and Malme.

At the first stage of own brand development process in Poland (1995–2004) they were generic and value for money private brands, introduced by mass merchandisers. Those mass merchandisers positioned themselves as cost-competitive and they used their own brands to create an image of low prices. It is evidenced by the results of the studies which showed that in Poland the differences between private brand products and their branded substitutes reached 50%, whereas for example in Germany it was about 45%, in Portugal –

[12] G. Śmigielska, *Perspektywy rozwoju marek handlowych na tle procesów koncentracji w handlu detalicznym*, in: *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Materiały konferencyjne Kazimierz Dolny, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002, p. 491–499.

[13] *Więcej produktów Tesco*, „Supermarket Polska" 2001, nr 8.

[14] I. Kokoszka, P. Karnaszewski, *Satyra na bożą krówkę*, „Forbes" 2006, nr 7, Wiadomości Gospodarcze i Finansowe na Forbes pl, http://www.forbes.pl/forbes/2006/06/29/044.

39%, and in Austria 36%.[15] Unfortunately, consumers had a lot of doubts as far as the quality of those goods was concerned. It was the result of mistakes made by retailers during the introduction stage, which may include: lack of reliable market research, focus on prices and not taking into account consumer expectations about product quality and the design of the packing.[16]

Since the middle of the last decade Polish FMCG retail has been characterized by increased competition and market saturation (primary by hypermarket format). This has resulted in changes mass merchandiser positioning which started to stress not only the low prices but also the wide range of products, high quality of products and services and so on. This process was also stimulated by the success of the chains targeting upper market segments like delicatessen Alma or Piotr i Paweł. At the same time, the share of the private brands in total sales increased, but predominantly there were third and fourth generation brands. In the period of 2006–2008 there was a significant growth of own brands positioned in the medium and upper price segment; for example Tesco offered 2000 items in 2006 whereas in the beginning of 2008 it was about 7000 items. At the same time, the number of E. Leclerc products signed as Wiodąca Marka (leading brand) more than doubled. Carrefour, besides the own brands Carrefour and Champion positioned in the lower and middle price segment (which included groceries, alcohol, drugstore and perfumery, household items, and the others) introduced own brand products with the quality label (FQC).[17] An assortment of Carrefour premium products includes the items signed Bio, Reflets de France and Selection. Tesco has offered premium products – Tesco Finest since 2007. In 2008 this line included 170 items, mainly non-food Real, besides the own brand TiP – positioned as a „cheap and reliable", has also products signed by Real Quality.

By the end of the last decade an assortment of leading hypermarket chains in Poland included own brands targeting different market segments. That means that they evolve from production and selling orientation towards marketing orientation, and they position not only on price but also on the other attributes like quality and wide assortment to satisfy different consumer needs. At that time, also the discount chains started to stress quality e,g. in 2006 prestigious Product of the Year Award received up to 3 products manufactured for

[15] M+M Planet Retail 2003.

[16] J. Pindakiewicz, *Marki dystrybutorów w tworzeniu wartości dla klientów*, w: *Rola handlu w tworzeniu wartości dla klienta*, red. J. Szumilak, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.

[17] Produkty marki własnej Carrefour, www.carrefour.pl.

Biedronka: yogurt FruVita, cheese Światowid and frozen fillets Złota Rybka.[18]

Retailer strategies of own brand positioning contribute also to the development of new relationships in distribution channels. Because retailers put their own standards and requirements on the manufacturing process the relationships between them and the producers are strengthened. On the other hand own brand become a thread to the producers of well-known branded products; very often they do not want to cooperate (a good example is Coca Cola). They are replaced by small companies which produce only for retailers, and cooperate with many chains, also foreign. Manufactures are threatened by the rapid development of private brands in almost every market segment. Their concerns may be mitigated by the chains' strategies towards suppliers, taking into account the CSR idea, which also fits to the consumer expectations. Consumers, would like not only buy own branded product from retailers they know, but also they want to know where the products are from, how they were manufactured, if they were produced and transported without violating the law and rules of ethics.

Contemporary, the changes in competitive situation and consumer expectations have resulted in implementing Corporate Social Responsibility (CSR) standards, social marketing concept and strategic thinking in retail sector. These tendencies are reflected in own brand policies. Leading chains have introduced more and more own high quality own brand products and product positioned in the niches, e.g. organic food, which includes also low calorie products. For example, Tesco's own brand "Organic" currently includes 38 items. They have typical packaging features and labels, so that the clients can easily recognize them. The sign of ecological farming is displayed on labels. Some Tesco and Carrefour outlets lease some space to Symbio Polska for "ecological islands", in which ecological products are displayed. Currently on the label it is only possible to find information for which retailer the product was produced, less frequently about the producer and almost not at all about the country of origin of ingredients and conditions of manufacturing. Giving that this information is more and more important for consumers, new opportunities for positioning arise. Some companies have already noticed them, for example, Intermarche includes information about calorie and nutrition content on the labels.

A very unusual situation is taking place in Poland as far as discount stores

[18] www.biedronka.pl (21.04.2012).

are concerned. Leading chains Biedronka and Lidl stress quality; Lidl has even changed its slogan from "Lidl is cheap" for "Lidl appreciate the quality" and "Wise choice". Both chains invest a lot in advertising companies and with relations with suppliers. The result of these activities is visible; Lidl's own brand of sausages Pikok is one of the most well-known and appreciated brands in the Polish meat market. Lidl also introduced, in 2010, a new line of low calorie products called Linessa.[19] This has increased the choice of sausages, milk and flower products, sweets and beverages. In cereals, the original own brand Lidl Vitella has been introduced. This chain also offers ecological products and informs consumers about their qualities.

This process of improving own brand quality by discount stores could have a crucial impact on own brand perception; the share of own brands in discount stores is up to 85% and they generate 66% of total sales.[20]

While the chains of mass retailers introduce product lines addressed to the higher segments of the market, the chains offering initially delicatessen are trying to respond to the conditions of the recession and the decline in the purchasing power of consumers by repositioning its offer downward, which is also reflected in the policy of its own brand.

Cheap own brands have been introduced by the Alma delicatessen chain; its original positioning has been supported by the own brand "Krakowski Kredens", positioned very high. The new brand, "Food & Joy" is advertised with the slogan "Quality you want at the prices you expect" and "Taste the Life." Products in this line are available at very attractive prices, contrasting with the previous line of the price bid. Advertisements appeared in newspapers, women and culinary magazines.

Final remarks

The evolution of own brands on the FMCG market in Poland has been similar to that taking place in the Western countries, except that the time-span has been shorter. This process has been driven by companies seeking strategies to maintain competitive advantage resulting from the introduction of new trading formats. The main stimuli has been competition increasing in retailers' format which has forced retailers to repositioning "up" and in this way differentiate form competitors. This process started from hypermarkets which

[19] *Lidl rozwija ofertę produktów light*, http://www.dlahandlu.pl/handel-wielkopowierzchniowy/wiadomosci/lidl-rozwija-oferte-produktow-light,10474.html.

[20] P. Ciosek, *Marki własne w Polsce*,http://www.trademarketer.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=60:marki-wasne-w-polsce&catid=46:private-label.

developed very fast in late 90s. and first saturated the market. Nowadays it occurs in discount and supermarket chains which compete for the biggest market share. The repositioning has been supported by own brand product strategies. As a result, leading mass merchandisers retail chains now offer brands for different market segments, ranging from generic and value for money brands to premium private brands.

Because own brands are crucial for successful retailer positioning, their image is very important. If the image does not reflect competitive positioning the retailer must use marketing tools to change it. Such a process has been facing Tesco in Poland as far as brand Tesco Value is concerned.[21] As a result of market research which showed that consumers have doubts about the quality of this brand the retailer in 2012 year decided to change the name and the design of the packaging of these products. These changes have been supported by an advertising campaign.

MARKI WŁASNE W STRATEGIACH POZYCJONOWANIA DETALISTÓW FMCG W POLSCE

Streszczenie

Celem artykułu jest udowodnienie kluczowej roli marek własnych w wyróżniającym pozycjonowaniu detalistów na rynku FMCG. Przedstawiono teorię wyróżniającego pozycjonowania jako źródła przewagi konkurencyjnej wraz z przykładami z handlu detalicznego. Porównanie procesu rozwoju marek własnych w Europie Zachodniej i w Polsce doprowadziło do wniosku, że procesy te przebiegają z dużym podobieństwem. Analiza rozwoju marek własnych w Polsce pokazała, że był on stymulowany przez sytuację konkurencyjną i dążenie detalistów do wyróżnienia się od rywali rynkowych.

Słowa kluczowe: marka własna, detalista, FMCG, pozycjonowanie

Tłumaczenie Grażyna Śmigielska, Magdalena Stefańska

[21] *Klienci Tesco wstydzili się kupować produkty Tesco. Czy nowa marka własna to zmieni.* http://pieniadze.gazeta.pl/Gospodarka/1,125292,12560892,Klienci_Tesco_wstydzili_sie_kupowac_produkty_Tesco_.html.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

PAWEŁ WANIOWSKI[1]
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SPOSOBY PRZEKAZYWANIA INFORMACJI O CENACH I ICH PERCEPCJA WE WSPÓŁCZESNYM HANDLU DETALICZNYM

Streszczenie

W artykule przedstawiono różne sposoby komunikowania informacji o cenach oraz ich percepcję w kontekście licznych uwarunkowań społeczno-kulturowych, ekonomicznych i psychologicznych. Wiedza nabywców o cenach jest w dużym stopniu uzależniona od sposobów informowania o nich, a żaden sprzedawca nie jest w stanie przekazać dokładnych informacji o swoich cenach. Barierą jest zarówno ograniczona pojemność kanałów komunikacyjnych, jak i koszty tego typu operacji. Wyniki licznych badań pokazują, że poziom znajomości cen przez nabywców dokonujących zakupów w sklepach detalicznych jest niski, a ich wiedza o cenach jest bardzo skomplikowanym procesem, a nie tylko wynikiem prostego zapamiętywania. Może ona być zakodowana w różnych formach, które mogą trafiać do różnych wymiarów ludzkiej pamięci, z których każdy ma inny stopień trudności jej odzyskania. Dlatego też dla percepcji informacji ogromne znaczenie mają sposoby ich przekazywania.

Słowa kluczowe: cena, przekazywanie informacji, percepcja informacji, wiedza o cenach, handel detaliczny

Wprowadzenie

Nabywcy wykazują słabą znajomość poziomu i struktury cen, choć można założyć, że chcieliby znać ceny wszystkich produktów przed odwiedzeniem danego sprzedawcy. Żaden jednak sprzedawca nie jest w stanie spowodować, aby ceny wszystkich jego produktów były jednoznacznie postrzegane przez potencjalnych nabywców. Barierą jest zarówno ograniczona pojemność kanałów komunikacyjnych, przez które te informacje docierałyby do przyszłych

[1] pawel.waniowski@ue.wroc.pl.

klientów, jak i koszty tego typu operacji. Detaliści najczęściej mają zbyt ograniczone zasoby, aby szczegółowo zajmować się opartym, na analizie relacji między podażą a popytem, ustalaniem cen setek kategorii i tysięcy konkretnych produktów[2]. Dlatego też uciekają się do strategii informowania swoich klientów tylko o ogólnych poziomach cen, kształtując określony wizerunek cenowy, a dokładnie informują jedynie o cenach wybranych produktów[3], co nie oznacza, że detaliści ustalają tylko wybrane ceny. Muszą oni zdecydować o poziomie ceny każdego produktu znajdującego się w sklepie, choć większa waga jest przykładana do tych produktów, których ceny są najbardziej wyraziście komunikowane potencjalnym nabywcom. Z punktu widzenia nabywców istotna jest również nie tylko dostępność informacji o cenach, ale również koszty ich poszukiwania. Te koszty są najniższe w internecie, ponieważ nabywcy mogą łatwo przechodzić od detalisty do detalisty, porównując ich ceny, podczas gdy porównywanie cen w tradycyjnym handlu wymaga wiedzy o rynku w sensie geograficznym oraz czasu potrzebnego na zdobycie i przetworzenie rozproszonych informacji[4]. Ponadto na percepcję informacji cenowych wpływa ich specyfika, gdyż w przeciwieństwie do informacji o miejscach sprzedaży, sposobach promocji, cechach produktów czy marek zawierają również liczby, których precyzyjne zapamiętywanie jest szczególnie trudne. Stąd też nabywcy zwykle nie pamiętają dokładnych cen, a jedynie przypisują je do określonych kategorii.

Celem artykułu jest przedstawienie różnych aspektów procesu komunikowania informacji o cenach oraz ich percepcji przez nabywców we współczesnym handlu detalicznym, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu sposobów przekazywania informacji na ich odbiór, przetwarzanie i wykorzystanie przez nabywców.

Sposoby przekazywania informacji o cenach

W każdym, nawet najmniejszym sklepie liczba oferowanych produktów jest na tyle duża, że z jednej strony nie ma możliwości przekazania informacji o ich dokładnych cenach, a z drugiej, ze względu na ograniczone możliwości percepcyjne, nabywcy nie byliby w stanie tych informacji odebrać i przetworzyć. W związku z tym istotnym problemem staje się optymalny wybór tych produk-

[2] L. McAlister, *Comment – cross-brand pass-through: fact or artifact?* „Marketing Science" 2007, Vol. 26, No. 6, s. 876–898.

[3] J. Shin, *The role of selling costs in signaling price image*, „Journal of Marketing Research" 2005, August, Vol. 42, Iss. 3, s. 302.

[4] P. Leyland, P.R. Berthon, R.T. Watson, G.M. Zinkhan, *The internet and thebirth of real consumer power*, „Business Horizons" 2002, No. 45 (July/August), s. 7.

tów, których ceny będą komunikowane tak, aby stały się one wskazówką pozwalającą wnioskować o wysokości cen innych produktów znajdujących się w danym sklepie[5]. Dlatego też do reklam cenowych wybiera się te produkty, które są reprezentatywnymi przedstawicielami całych grup asortymentowych.

Zdarza się, że realną informację o zmianach cen może skutecznie zastąpić plotka cenowa. W związku ze zbliżającym się na początku października 2012 roku terminem otwarcia dwutysięcznego sklepu sieci Biedronka, już znacznie wcześniej pojawiła się plotka, że z tej okazji sieć zaoferuje jakąś wielką promocję cenową. Znamion prawdy w tej plotce doszukiwano się w analogii do największej portugalskiej sieci sklepów działającej pod nazwą Pingo Doce, będącą również własnością Jeronimo Martins, w której znacząco obniżono ceny w maju 2012 roku. Ostatecznie mega promocje miały miejsce tylko w nowootwartej placówce, ale skutkiem tej plotki było większe zainteresowanie siecią przez media i klientów, co po raz kolejny pokazało, że ważne mogą być nie tylko rzeczywiste działania obniżające ceny, ale też same zapowiedzi tych zmian. Pojawienie się medialnych informacji o promocji cenowej z okazji jakiegoś ważnego dla firmy wydarzenia, nawet jeśli będzie od razu dementowane, może zwrócić uwagę nabywców, co zwykle skutkuje większą liczbą klientów.

Informacje o cenach można komunikować na wiele różnych sposobów, zwracając uwagę na ogólny poziom cen danej marki czy sklepu, na ceny wybranych produktów lub też na specjalne okazje cenowe. Percepcja tych informacji zależy od licznych uwarunkowań psychologicznych (np. siły motywacji do zaspokojenia danej potrzeby, typu osobowości, skłonności do ryzyka), ekonomicznych (np. od sytuacji dochodowej, posiadanego majątku) i społeczno-kulturowych. Z badań wynika m.in., że ryzykowne może być usprawiedliwianie podwyżek cen przy wykorzystaniu nieprawdziwych motywów[6]. Nabywcy mogą bowiem zaakceptować podwyżkę cen pod warunkiem, że jej przyczyny będą uczciwe i zakomunikowane w sposób jednoznaczny. Dlatego też w jednym z badań aż 82% respondentów uznało, że jakikolwiek wzrost cen łopat do odgarniania śniegu wprowadzony rankiem tuż po nocnej śnieżycy jest niesprawiedliwy, podczas gdy tylko 21% respondentów uznało za niesprawiedliwy

[5] D. Simester, *Signalling price image using advertised prices*, „Marketing Science" 1995, Vol. 14, No. 2, s. 166–188.

[6] C. Homburg, W.D. Hoyer, N. Koschate, *Customers' reactions to price increases: do customer satisfaction and perceived motive fairness matter?*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 2005, Winter, Vol. 33, Iss. 1, s. 44.

wzrost cen w sklepie spożywczym jako reakcję na wzrost cen hurtowych[7]. Świadczyć to może o znacznym wyczuciu klientów i umiejętności odróżniania takiej podwyżki ceny, która jest skutkiem przesłanek obiektywnych od takiej, która wynika tylko z chęci osiągnięcia dodatkowego przychodu w nadzwyczajnej sytuacji, w której elastyczność cenowa popytu będzie zapewne znacznie niższa niż zwykle. Z drugiej jednak strony, nabywcy mogą nie mieć pełnej wiedzy o czynnikach wpływających na decyzje cenowe podejmowane przez producentów i sprzedawców. Zwykle nie dysponują np. dostatecznymi informacjami o kosztach produkcji i sprzedaży, więc nie będą w stanie rozpoznać, czy dana zmiana ceny wynika tylko z niezależnej od przedsiębiorstwa zmiany w poziomie kosztów.

Każdą informację, również cenową, można przekazać w formie pozytywnej (akcentując korzyści) lub negatywnej (kładąc nacisk na unikanie strat). Często się zdarza, że silniej oddziałują informacje przestrzegające przed stratami, niż podkreślające możliwość uzyskania korzyści. Bardziej bowiem ludzie obawiają się o to, co już posiadają niż o to, co dopiero mogą zdobyć. W jednym z badań poproszono osoby, które odwiedziły sklep sportowy w celu zakupu jakiegoś dobra, aby dodatkowo zwrócili uwagę na promocję wysokiej jakości butów do biegania, które oferowano z 20% rabatem. Następnie uczestnikom badania zadano pytanie w formie pozytywnej lub negatywnej. Pierwsze z nich brzmiało: „Zyskałbyś 20$ i kupiłbyś teraz buty, czy zrezygnowałbyś z zakupu teraz i nabył buty za kilka miesięcy, gdy nie będą już oferowane ze zniżką?”[8] Drugie sformułowano następująco: „Straciłbyś 20$ i kupił te buty później, kiedy nie zaoferowano by ich ze zniżką czy uniknąłbyś straty i nabył je teraz?”[9] Znacznie silniejszy oddźwięk uzyskano przy pytaniu drugim (respondenci dużo częściej zdecydowanie wybierali tę możliwość niż ją odrzucali, podczas gdy w przypadku pierwszego pytania było odwrotnie. Jest to związane z pewną prawidłowością sformułowaną wiele lat wcześniej, w myśl której nabywcy chętniej zrezygnują z hipotetycznego zysku, niż pogodzą się ze stratą w takiej samej wysokości. Straty widoczne są bowiem dużo wyraźniej niż zyski, a niechęć do doznania straty jest silniejsza niż pragnienie uzyskania korzyści w proporcjonalnej

[7] D. Kahneman, J.L. Knetsch, R.H. Thaler, *Fairness and the assumptions of economics*, „Journal of Business” 1986, Vol. 59, No.4, s. 285.

[8] E. Gamliel, R. Herstein, *To save or to lose: does framing price promotion affect consumers' purchase intentions?*, „Journal of Consumer Marketing” 2011, Vol. 28, No. 2, s. 155.

[9] *Ibidem.*

wysokości[10]. Tak dzieje się również w sferze usług. Użytkownicy kart bankowych np. dużo łatwiej przyswajają sobie informacje o hipotetycznych stratach wynikających z niekorzystania z nich, niż wiadomości podkreślające korzyści z ich stosowania[11].

Sposób wyrażania informacji cenowych ma podstawowe znaczenie dla ich percepcji. Gdy w Stanach Zjednoczonych porównano dwa slogany reklamowe o podobnej wymowie, to zauważono znaczne różnice interpretacyjne. Chodziło o hasło sieci Wal-Mart „My sprzedajemy za mniej" i sieci Meijer „Po co przepłacać?"[12]. Pierwsze hasło nawiązuje do minimalizowania straty, do poniesienia której nabywcy, decydując się na zakup, są przygotowani, gdyż każdy zakup wiąże się ze stratą środków pieniężnych, a więc czegoś w rodzaju poświęcenia finansowego[13]. Drugie hasło z kolei może skłonić do skupienia uwagi na zysku z promocji cenowej, co zwykle jest korzystniej odbierane przez klientów.

Rzadko występują sytuacje, że przekazywanie informacji o cenach jest w podobnym stopniu istotne dla całego rynku docelowego. Zazwyczaj jest tak, że pewne grupy nabywców znają pewne ceny bardzo dobrze, inne nie. Wiedza ta zmienia się w czasie i można ją celowo kształtować, pamiętając o kilku sytuacjach warunkujących skuteczność przekazów cenowych. Komunikując informacje o cenach warto więc zwrócić uwagę na to, że[14]:

- poziom znajomości ceny związany jest z częstotliwością dokonywania zakupu, im częstsze zakupy, tym lepsza znajomość cen,
- stali klienci lepiej znają ceny niż nowi,
- im częstsze modyfikacje produktu, tym nabywcom trudniej zapamiętywać i porównywać ceny,
- zmiany cen wynikające z przyczyn obiektywnych, np. sezonowe wzrosty cen, związane ze zmianami w podaży (owoce, warzywa, kwiaty) mogą wymagać przekazywania dodatkowych informacji, gdyż klienci nie mają wiedzy o tych przyczynach i mogą interpretować wzrost w kontekście podwyższania marży,

[10] A. Tversky, D. Kahneman, *The framing of decisions and the psychology of choice*, „Science" 1981, Vol. 211, No. 4481, s. 456.

[11] Y. Ganzach, N. Karsahi, *Message framing and buying behavior: a field experiment*, „Journal of Business Research" 1995, Vol. 32, No. 1, s. 11.

[12] L. Xia, K. Monroe, *The influence of pre-purchase goals on consumers' perceptions of price promotions*, „International Journal of Retail & Distribution Management" 2009, Vol. 37, Iss. 8, s. 685.

[13] *Ibidem.*

[14] E. Anderson, D. Simester, *Uważaj na swoje sygnały cenowe*, „Harvard Business Review Polska" 2003, listopad, s. 98.

- porównywanie cen jest tym trudniejsze, im większe jest zróżnicowanie produktów pod względem wielkości i jakości,
- klienci najsłabiej orientujący się w poziomie cen są najbardziej podatni na działanie sygnałów cenowych.

Przekaz informacji o cenach powinien charakteryzować się swoistą prostotą tak, aby potencjalni nabywcy nie byli zmuszeni do dokładnego analizowania szczegółów prezentowanej oferty. Cena jest bowiem tym skuteczniejszym narzędziem, im mniej wymaga od nabywców aktywnego uczestnictwa w procesie ich porównywania, dodawania poszczególnych części składowych czy też obliczania potencjalnych korzyści. Jeśli więc cenniki liczą wiele stron i składają się z różnych elementów, które trzeba uwzględnić, aby obliczyć cenę końcową, to wielu nabywców albo przestaje dostrzegać korzyści wynikające z przekazu cenowego, albo nawet rezygnuje z czasochłonnego procesu ich szczegółowej analizy. Z drugiej jednak strony odpowiednie skomplikowanie sposobu ukazania ceny może spowodować, że będzie ona postrzeżona jako bardziej korzystna właśnie z tego powodu, że nabywcy nie będą skłonni do podjęcia wysiłku w celu dokładnego przeliczenia składników złożonej ceny, a jeśli już podejmą taki wysiłek, to mogą mylić się w obliczeniach.

W prezentowaniu cen doskonale sprawdzają się psychologiczne reguły niedostępności i kontrastu[15]. Pierwsza z nich polega na stworzeniu wrażenia, że produkt jest trudno dostępny i nabycie go po danej cenie jest okazją, gdyż właśnie ze względu na ograniczoną dostępność w przyszłości może on stać się znacznie droższy. Reguła kontrastu z kolei polega na doprowadzeniu do porównania cen różnych produktów w taki sposób, aby potencjalni nabywcy mogli łatwo dostrzec cenową przewagę jednego z nich nad drugim. W tym celu można wykorzystać różne cechy i wartości związane z produktami, szczególnie takie, przy których łatwo w sposób kontrastowy pokazać różnice między nimi.

Wybór oferty cenowej dalekiej od optymalnej może wynikać też z tego, że potencjalni nabywcy nie zawsze są w stanie z góry zaplanować i precyzyjnie określić intensywność użytkowania danej oferty, a sprzedawcy stosują coraz więcej rozwiązań, w których trzeba przed zakupem wybrać określony wariant z ceną uzależnioną od przewidywanej intensywności użytkowania. Podpisując umowę z operatorem telefonii komórkowej, nabywca musi z góry wybrać abonament z określoną liczbą minut rozmów do wykorzystania. Jeśli okaże się, że rozmawiał mniej, to mógł wybrać ofertę z mniejszą liczbą minut z niższą ceną,

[15] D. Doliński, T. Grzyb, *Cena produktu jako narzędzie wpływu społecznego i sposoby jego wykorzystania w marketingu*, „Marketing i Rynek" 2007, nr 5, s. 6.

jeśli natomiast przekroczy wyznaczony limit minut, to za kolejne rozmowy zapłaci proporcjonalnie więcej niż wówczas, gdyby wcześniej wybrał droższy abonament. W obu tych przypadkach operator sieci osiąga nadzwyczajne zyski wynikające z niedostatecznej znajomości swoich potrzeb przez nabywców, a raczej niemożliwości ich precyzyjnego przewidzenia z góry.

Wiele decyzji nabywcy podejmują pod presją czasu. Jest to związane z coraz szybszym tempem życia i coraz mniejszą ilością czasu, w czasie którego dany człowiek musi podjąć decyzję o zakupie lub też zrezygnować z tej decyzji. Presję czasu mogą wykorzystywać sprzedawcy, zwiększając ilość przekazywanych informacji w danym procesie zakupowym. Wywołuje to na nabywcach wrażenie konieczności dokonania analizy większej niż wcześniej ilości informacji w takim samym czasie. Presja czasu może być też postrzegana jako ograniczenie dostępu do informacji albo utrudnienie procesu podejmowania decyzji[16]. Z drugiej jednak strony stworzenie wrażenia, że czas na podjęcie decyzji jest ograniczony, może spowodować wzrost postrzeganej wartości produktu widzianej przez pryzmat jakości. Dotyczy to przede wszystkim produktów o relatywnie wysokich cenach, przy sprzedaży których oczekuje się podjęcia szybkiej decyzji, akcentując właśnie tę wysoką wartość, która ma uzasadniać wysoką dynamikę procesu zakupowego.

Korzyści dla sprzedawców związane ze skłanianiem nabywców do szybszego podejmowania decyzji spowodowały, że czasowym ograniczeniom podlegają również promocje cenowe. Ściśle ograniczony czas trwania promocji, podany jednoznacznie przed rozpoczęciem jej obowiązywania, znacząco przyśpiesza podejmowanie decyzji zakupowych, a ze względu na pośpiech klienci są znacznie mniej skłonni do poszukiwania informacji[17].

W praktyce komunikowanie informacji o cenach i ich zmianach jedynie w sektorze usług może mieć charakter osobowy, w odniesieniu do dóbr materialnych przekazywanie informacji o zmianach bezpośrednio przez sprzedawców należy do rzadkości. Dlatego też w usługach częściej dochodzi do afektywnego postrzegania cen, co dodatkowo jest wzmacniane przez brak możliwości nawet przybliżonej ich kalkulacji w świadomości potencjalnych nabywców, którzy mają ograniczoną wiedzę o cenach i słabo wykształcone umiejętności

[16] R. Suri, K. Monroe, *The effects of time constraints on consumers' judgments of prices and products*, „Journal of Consumer Research" 2003, June, Vol. 30, Iss. 1, s. 92.

[17] P. Aggarwal, R. Vaidyanathan, *Use it or lose it: purchase acceleration effects of time-limited promotions*, „Journal of Consumer Behaviour" 2002, Vol. 2, No. 4, s. 393.

analizy kompleksowych informacji[18]. To powoduje, że cena jako czynnik wyboru w sektorze usług odgrywa mniejszą rolę niż na rynku dóbr materialnych.

Emocjonalny stosunek do cen mogą mieć zarówno nabywcy usług, jak i dóbr materialnych. Wiele firm, kierując się celami krótkookresowymi, obniżając poziom zaufania do cen, potęguje emocje, które w dłuższym okresie mogą nawet podważyć ich reputację. Jest to szczególnie widoczne w firmach stosujących promocje cenowe. Liczne kontrole Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumenta zwracają uwagę m.in. na:

- stosowanie sztucznie zawyżonych cen sprzed promocji (zdarza się, że promocja cenowa jest naliczana od ceny wyższej niż ta, która była faktycznie używana przed jej rozpoczęciem),
- niezgodność cen na półce sklepowej i przy kasie (ta druga na ogół jest wyższa),
- dodawanie gratisów do produktów, za które trzeba słono zapłacić lub stosowanie łącznej sprzedaży kilku produktów po jednej, wspólnej cenie, gdy okazuje się, że suma oddzielnych cen poszczególnych produktów jest niższa,
- zawyżanie wielkości opakowań promocyjnych w przekazywanych informacjach w stosunku do stanu faktycznego.

Nie wszystkie wskazane nieprawidłowości muszą być wynikiem celowego działania firm. Ceny przy kasie zmieniane są automatycznie przez systemy komputerowe, natomiast informacje na półkach umieszczane są ręcznie przez pracowników, co przy ogromnej liczbie produktów może prowadzić do powstawania pewnych nieścisłości. Jest to szczególnie widoczne, gdy częstotliwość zmian cen jest duża. Tak się dzieje podczas wspomnianych promocji cenowych, które mimo licznych negatywnych aspektów, cieszą się ogromnym powodzeniem, jednakże uzależnione jest to w coraz większym stopniu od sposobu komunikowania informacji o okazjach cenowych potencjalnym nabywcom.

Percepcja cen przez nabywców jako efekt celowego kształtowania informacji przez przedsiębiorstwa

Informacje o cenach w świadomości potencjalnych nabywców są, jak już wspomniano, złożone z wielu elementów, pozyskiwanych w różnym czasie i z różną intensywnością. Proces zapamiętywania i późniejszego odtwarzania

[18] H. Estelami, H. Bergstein, *The impact of market price volatility on consumer satisfaction with lowest-price refunds*, „The Journal of Services Marketing" 2006, Vol. 20, Iss. 3, s. 169.

cen przebiega w określonych warunkach otoczenia, a wpływ ma zarówno to, co wydarzyło się zarówno podczas kodowania, jak i późniejszego odzyskiwania informacji[19]. Warto tu nadmienić m.in. skłonność ludzi do reagowania w sposób afektywny, co może wpływać na zmianę sposobu reakcji na rozmaite bodźce, w tym i ceny. W związku z upływem czasu między tymi momentami, percepcja nabywców może się zdecydowanie różnić. Różne może też być znaczenie poziomu ceny danego produktu w związku ze zmianą sytuacji ekonomicznej lub/i uwarunkowań społeczno-kulturowych. Nabywcy najczęściej dążą do zapamiętania ceny w formie numerycznej, rzadziej jako pewnej opinii o tym, że dany produkt jest tańszy lub droższy albo, że cena powoduje, iż zakup jest korzystny lub nie. Jednak w momencie rozkodowywania tych informacji potencjalni nabywcy mogą próbować odzyskać numeryczną wartość ceny z zasobów swojej pamięci albo, częściej, zrekonstruować cenę w oparciu o inne formy informacji[20].

Jeśli informacja o cenie jest fragmentem większego przekazu, np. reklamowego, to kluczowe znaczenie ma miejsce, w którym ta informacja znajduje się oraz to, czy jest podstawową częścią tego przekazu, czy też pełni rolę dodatkowego elementu. Najbardziej zapamiętywane są bowiem informacje pojawiające się na początku przekazu ewentualnie na jego końcu, a najsłabsza jest percepcja tych fragmentów, które znajdują się w środku, między innymi komunikatami. Jeśli zatem informacja o cenie umieszczona jest w środku dłuższego przekazu, bardzo łatwo może umknąć uwadze potencjalnego odbiorcy, szczególnie, gdy nie jest specjalnie wyeksponowana. Znacznie efektywniejszy jest bowiem przekaz oparty na jednym tylko, ale silnym argumencie niż przekaz zawierający równocześnie dodatkowe informacje, nawet jeśli odbiorcom wydają się one mniej istotne[21].

W wielu badaniach jednoznacznie wskazano, że cena jest jednym z kluczowych czynników wyboru na rynku konsumpcyjnym, ale ich precyzyjna rejestracja w świadomości nie zawsze jest konieczna. Ludzie mogą nie umieć poprawnie przypominać sobie cen produktów lub nawet ich rozpoznawać w testach jawnych, ale mogą podejmować trafne decyzje oparte na ukrytej wiedzy o cenach. Badania wskazują bowiem, że nabywcy oceniają poziom i zmiany cen nie w ich absolutnych rozmiarach, ale relatywnie do subiektywnie przyjętych

[19] H.L. Roediger, K.B. McDermott, *Distortions of memory*, w: *The Oxford Handbook of Memory*, red. E. Tulving, F.I. M. Craik, Oxford University Press, London 2000, s. 149–162.

[20] L. Xia, *Memory distortion and consumer price knowledge*, „The Journal of Product and Brand Management" 2005, No. 14 (4/5), s. 338.

[21] D. Doliński, *Psychologiczne mechanizmy reklamy*. GWP, Gdańsk 2003, s. 99.

punktów odniesienia[22]. Cenę odniesienia może stanowić koszt ostatniej transakcji, w której został nabyty dany produkt, zwyczajowa cena funkcjonująca na danym rynku od pewnego czasu albo też percepcja ceny wyrażana przez nabywcę na podstawie jego własnej analizy kosztów lub wyobrażeń o sprawiedliwości cenowej.

Na ile w ogóle można mówić o znajomości cen na rynkach konsumpcyjnych, jeśli potencjalni nabywcy najczęściej spotykają się z jedną konkretną, trudną do zapamiętania i w dodatku mało stabilną liczbą, która nie dostarcza żadnych informacji o swojej wewnętrznej strukturze? Jest to pytanie szczególnie zasadne, gdyż wyjątki od tej reguły są nieliczne i dotyczą przede wszystkim cen usług składających się z wielu oddzielnych elementów, których szczegółowe komunikowanie poprawia percepcję nabywców. Przejrzyste muszą być również ceny fair trade, gdyż warunkuje to ich rynkowy sukces. We wszystkich innych przypadkach jest to konkretna liczba podana bez jakiegokolwiek komentarza. Dlatego też poziom ich zapamiętywania jest stosunkowo niski. Świadczą o tym wyniki licznych badań przeprowadzanych już od ponad 50 lat. Jedno z najwcześniejszych takich badań miało miejsce w roku 1958 i zostało zrealizowane w formie wywiadów z 428 gospodyniami domowymi z Nottingham w środkowej Anglii[23]. Na pytanie o ceny siedmiu podstawowych produktów spożywczych z najbliższego sklepu tylko 53% badanych potrafiło powtórzyć te ceny poprawnie lub z minimalnym błędem, 30% podało ceny znacznie różniące się od rzeczywistości, a 17% nie udzieliło odpowiedzi. Jeszcze słabiej pamiętano ceny w kolejnych badaniach, a symptomatycznym przykładem może być badanie, w którym proszono respondentów o przypomnienie sobie cen 10 podstawowych produktów bezpośrednio po dokonaniu ich zakupu w sklepach sieci Sainsbury i Tesco w Manchesterze w 1982 roku[24]. Dokładne ceny potrafiło podać zaledwie 29% nabywców. W badaniach ankietowych przeprowadzonych w supermarketach, gdy proszono o podanie ceny produktu wkładanego właśnie do koszyka, to mniej niż połowa podawała dokładną cenę, a ponad 20% nabywców nie miała nawet orientacyjnego pojęcia o cenie[25]. Kolejne badania na ogół

[22] R. Niedrich, S. Sharma, D.H. Wedell, *Reference price and price perceptions: a comparison of alternative models*, „Journal of Consumer Research" 2001, No. 28, December, s. 339–354.

[23] A. Gabor, C. Granger, *On the price consciousness of consumers*, „Applied Statistics" 1961, Vol. 10, November, s. 170–188.

[24] H. Marks, P. McGoldrick, *Grocery price awareness and the importance of price in shoppers' decisions*, „Occasional Paper" No. 8506, University of Manchester Institute of Science and Technology, Manchester 1985.

[25] E. Anderson, D. Simester, *Uważaj na swoje sygnały cenowe*, „Harvard Business Review Polska" 2003, listopad, s. 95.

potwierdzały fakt, że bezpośrednie pytanie o ceny, nawet produktów kupowanych często, wskazuje, że nabywcy najczęściej tych cen nie pamiętają[26]. Nie musi to jednak oznaczać, że decyzje nabywców podejmowane są niezależnie od cen. Wiedzy o cenach nie można bowiem sprowadzać tylko do zapamiętywania określonych cen.

W innym badaniu, przeprowadzonym w lutym 2005 roku porównano poziom znajomości cen przez nabywców w ich ulubionym hiper- lub supermarkecie (tab. 1). Badaniami objęto cztery kraje Europy Środkowo-Wschodniej: Czechy, Litwę, Polskę i Węgry. Wyniki wskazują, że najlepiej ceny znają Polacy, gdyż aż 38% uznało, że zna ceny podstawowych produktów w swoim sklepie bardzo dobrze lub całkiem dobrze, podczas gdy taką znajomość zadeklarowało zaledwie 14% Czechów, 22% Węgrów i 28% Litwinów. Kolejne 42% Polaków stwierdziło, że zna ceny „w przybliżeniu", a tylko co piąty przyznał się do braku znajomości cen. Badanie to jednak było ograniczone do cen nielicznych, najczęściej kupowanych produktów oraz dotyczyło tylko najczęściej odwiedzanego sklepu, a więc nie można na podstawie jego wyników bezpośrednio wyrokować o znajomości cen w ogóle, która w odniesieniu do produktów rzadko kupowanych jest zapewne znacznie niższa.

Tabela 1

Znajomość cen podstawowych produktów spożywczych (chleb, mleko, masło, herbata, kawa) w ulubionym hiper- lub supermarkecie (w %)

Świadomość cen	Węgry	Czechy	Polska	Litwa
Znam cenę bardzo dobrze, co do grosza	5	3	14	4
Znam cenę całkiem dobrze, co do kilku groszy	17	11	24	24
Znam cenę w przybliżeniu, wystarczająco, aby zauważyć, że jest zbyt wysoka	50	51	42	44
Nie znam dokładnie ceny, ale wierzę, że mój sklep oferuje konkurencyjne ceny	24	26	14	18
Nie zwracam uwagi na ceny, bo kupuję swoje ulubione marki	2	4	3	9
Nie znam cen, nawet w przybliżeniu	3	6	3	1

Źródło: Kinoulty Research/Kinoulty Trade, badanie „Marki własne w krajach ESW" Luty 2005, za: *Wyjątkowa „wrażliwość cenowa" polskich konsumentów na tle krajów Europy Środkowo-Wschodniej*, www.modernmarketing.pl/index.php?pg=brm&artnr=35&back=ppg%3Dbrma.

Wiedza o cenach jest dla konsumentów bardziej skomplikowanym procesem niż tylko jej proste zapamiętywanie. Może być ona zakodowana w różnych

[26] Np. R.R. Dickson, A.G. Sawyer, *The price knowledge and search of supermarket shop pers*, „Journal of Marketing" 1990, Vol. 54, No. 3, s. 42–53.

formach, które mogą trafiać do różnych wymiarów ludzkiej pamięci, z których każdy ma inny stopień trudności jej odzyskania[27]. Generalnie ludzka pamięć ma tendencje do zniekształcania przechowywanych informacji, a na proces ten mogą wpływać uwarunkowania społeczno-kulturowe.

Dawno już zauważono, że główną przyczyną słabej wiedzy nabywców o cenach jest duża częstotliwość ich zmian. Znacznie później zasugerowano również, że wiedza nabywców o cenach jest tylko jednym z elementów ich wiedzy o produkcie, ale na tyle ważnym w stosunku do innych cech, że może stać się podstawą wnioskowania o innych cechach produktu[28]. Wyższa cena kojarzy się np. z wyższą jakością produktu, jego wyższym zaawansowaniem technologicznym czy też bardziej prestiżową marką. W związku z ograniczoną wiedzą potencjalnych nabywców o cenach, kreowanie informacji cenowych, aby mogło być efektywne, powinno być poprzedzone licznymi analizami, spośród których najważniejsza jest analiza czynników, na które potencjalny nabywca zwraca uwagę podczas swoich poszukiwań cenowych. Można wyróżnić trzy podstawowe obszary tych poszukiwań[29]:

- historyczną analizę cen danego produktu,
- porównanie własnych oczekiwań cenowych i aktualnych cen,
- analizę strategii cenowych sprzedawców.

W wielu przypadkach, szczególnie w odniesieniu do droższych produktów, których proces zakupowy trwa dłuższy czas, nabywcy analizują informacje historyczne. Na ich bazie budowane są oczekiwania co do poziomu cen poszczególnych produktów, które następnie są konfrontowane z aktualnymi cenami rynkowymi. Ważnym obszarem są również informacje o strategiach cenowych sprzedawców, choć tu możliwości pozyskania i oceny danych są zdecydowanie ograniczone. Nabywcy są skłonni bardziej interesować się procesem ustalania cen drogich produktów, ponieważ są one znacznie bardziej dotkliwe dla ich budżetów[30].

[27] M. Vanhuele, X. Dreze, *Measuring the price knowledge shoppers bring to the store*, „Journal of Marketing" 2002, Vol. 66, No. 4, s. 72–85.

[28] R. Lawson, P.S. Bhagat, *The role of price knowledge in consumer product knowledge structure*, „Psychology & Marketing" 2002, Vol. 19, No. 6, s. 551.

[29] H. Yuan, S. Han, *The effects of consumers' price expectations on sellers' dynamic pricing strategies*, „Journal of Marketing Research" 2011, Vol. XLVIII, February, s. 48–61.

[30] T. Mazumdar, P. Papatla, *An investigation of reference price segments*, „Journal of Marketing Research" 2000, No. 37, May, s. 246–258.

W związku z nikłą znajomością cen, kluczowe znaczenie dla oceny poziomu danej ceny mają tzw. ceny odniesienia, którą mogą stanowić[31]:

- cena zapłacona ostatnio przy poprzednim zakupie danego produktu,
- faktyczna lub postrzegana cena rynkowa,
- percepcja ceny oczekiwanej przez danego nabywcę (będąca wynikiem jego własnych kalkulacji).

Postrzeganie ceny produktu zależy od kontekstu, w jakim została ukazana dana cena. Produkt może być oceniany jako tańszy, jeśli jego cena jest prezentowana obok znacznie wyższych cen i jako droższy, jeśli w otoczeniu pojawią się produkty wyraźnie tańsze[32]. Wpływa to nie tylko na bieżące postrzeganie cen, ale może również stanowić standard dla późniejszych ocen. Jeśli np. ktoś wielokrotnie widział ceny za dany produkt na poziomie 50 zł, to dla niego cena za taki produkt wynosząca 40 zł będzie oceniana jako niska, a dla kogoś, kto jest przyzwyczajony do ceny 30 zł, będzie ona postrzegana jako wysoka.

Intensywność poszukiwania wiarygodnych informacji o cenach zależy w znacznym stopniu od uwarunkowań ekonomicznych. Okazuje się bowiem, że nabywcy dysponujący niższymi dochodami mają lepszą wiedzę o poziomie i strukturze cen niż nabywcy bogatsi[33]. Niezależnie jednak od poziomu zamożności klientów, firmy, szczególnie działające w sferze usług, powinny pamiętać, że z powodu słabej percepcji cenowej można utracić nawet połowę potencjalnych nabywców[34].

Od czego zależy stopień zapamiętania ceny oraz to, że jedne informacje cenowe szybciej i trwalej zapadają w pamięć, a inne nie? Z pewnością znaczny wpływ ma emocjonalny stosunek do produktu i jego ceny, która jest jednym z kluczowych jego identyfikatorów. Równocześnie można zwrócić uwagę na pewną ogólną prawidłowość dotyczącą procesów postrzegania, mianowicie, że łatwiej postrzega się sytuacje nietypowe, zaskakujące czy też szczególnie przyciągające uwagę. Jeśli zatem jakaś informacja o cenie zostanie podana w sposób odbiegający od przyjętych standardów, większe będą szanse na jej zapamiętanie.

---

[31] A. Biswas, E. Blair, *Contextual effects of reference prices in retail advertisements*, „Journal of Marketing" 1991, Vol. 55, July, s. 1–12.

[32] R. Adaval, K. Monroe, *Automatic construction and use of contextual information for product and price evaluations*, „Journal of Consumer Research" 2002, March, Vol. 28, Iss. 4, s. 572.

[33] S. Lea, M.R. Tarpy, P. Webley, *The individual in the economy. a survey of economic psychology*, Cambridge Univercity Press, Cambridge 1987.

[34] S.M. Keaveney, *Customer behavior in services industries: an exploratory study*, „Journal of Marketing" 1995, Vol. 59, No. 2, s. 71–82.

Ostateczne ceny, które nabywca musi zapłacić mogą składać się z wielu odrębnych elementów, z których jedne są łatwiejsze, a inne trudniejsze do identyfikacji, szczególnie we wstępnych etapach procesów zakupowych. Niektóre z tych elementów są słabo komunikowane lub wręcz ukrywane, aby percepcja danej ceny dokonywana przez nabywcę była niższa niż w rzeczywistości. Dzieje się tak m.in. w przypadkach:

- rezerwacji biletów lotniczych, gdy w ogóle albo bardzo ogólnikowo nabywcy są informowani o dodatkowych kosztach, które będą musieli ponieść w formie opłat lotniskowych, za nadbagaż, czy też o opłatach za dokonanie zmiany w terminie wylotu (szczególnie, gdy bilety nabywane są na zasadach promocyjnych),
- zakładania konta w banku, gdy wykaz opłat za zerwanie umowy depozytu czy też zbyt częste wypłaty gotówkowe znajduje się na końcu obszernego dokumentu, jakim są warunki prowadzenia konta,
- nabywania polis inwestycyjnych, gdy nabywcy nie są informowani o wysokości strat, jakie poniosą rezygnując z polisy w pierwszych latach po zawarciu umowy.

W wielu tego typu przypadkach firmy stosują takie działania, gdyż na ogół nie wpływa to na ich wizerunek, albowiem nabywcy ze względu na upływ czasu nie identyfikują jednoznacznie całej sytuacji, winą obarczają siebie lub też uznają, że dodatkowy koszt jest na tyle niski w stosunku do ceny zasadniczej, że nie warto się nim zajmować.

Percepcja wiedzy o cenach odbywa się więc w czasie, co może powodować, że ostateczne informacje mogą zostać zestawione z wielu elementów zarejestrowanych w różnych okresach. Weźmy pod uwagę np. sytuację zakupu jakiegoś dobra po określonej cenie, która w chwili zakupu wydawała się w pełni satysfakcjonująca. Czy w każdym takim przypadku cena ta zostanie zapamiętana jako korzystna? Oczywiście nie, wystarczy bowiem, żeby po kilku dniach nabywca zobaczył taki sam produkt, ale z niższą ceną w innym sklepie. Może też zdarzyć się sytuacja odwrotna, gdy po zakupie nabywca zacznie postrzegać wyłącznie wyższe ceny danego produktu, wówczas może uznać, że dokonał szczególnie korzystnego zakupu i cena produktu będzie mu się kojarzyć zdecydowanie pozytywnie. Zatem wiedza o cenie danego produktu kształtuje się nie tylko w czasie trwania procesu zakupu, ale też w innych okresach, gdyż ustawiczna zmienność cen na współczesnych rynkach jest zjawiskiem powszechnym, podobnie jak wielość źródeł informacji, z których nabywca dowiaduje się o wzrostach i spadkach.

Powszechne jest także łączenie danej ceny z relacją między oczekiwaniami dotyczącymi cech produktu i ich rzeczywistą percepcją. Jeśli po zetknięciu się z realnym produktem na rynku, ocena jego cech jakościowych czy też funkcjonalnych przekroczy wcześniejsze wyobrażenia nabywców, to postrzeganie ceny też będzie bardziej sprzyjające. W konsekwencji, jeśli nabywcy będą dostrzegać, że relacja między korzyściami zaoferowanymi przez produkt w relacji do ceny, która musi zostać zapłacona będą pozytywne, to większe będzie prawdopodobieństwo, że cena będzie postrzegana jako korzystna[35].

Istotny, z punktu widzenia nabywców, proces rozgrywa się również po dokonaniu zakupu, w sytuacji, gdy nabywcy odkryją, że mogli dany produkt kupić po cenie niższej niż faktycznie przez nich zapłacona. Aby zapobiec ewentualnym negatywnym reakcjom nabywców, którzy mogą z tego powodu odczuwać dysonans pozakupowy, wielu sprzedawców zobowiązuje się do zwrotu różnicy między ceną zapłaconą a niższą znalezioną na rynku. Okazuje się jednak, że niezadowolenie i ewentualny negatywny stosunek do firmy zależy nie tyle od samego faktu znalezienia niższej ceny i wysokości tej różnicy, ile od tego, jak nabywcy traktują składane obietnice o zwrocie różnicy. Jeśli jest to postrzegane przez nich tylko jako narzędzie chroniące ich przed ewentualnymi stratami, to żal do firmy jest minimalny, nie mający żadnego praktycznego znaczenia. Jeśli natomiast traktują takie obietnice jako źródło informacji o statusie danego detalisty, jako swoistą miarę zaufania do niego, to negatywny stosunek do firmy może utrzymać się nawet po zwrocie różnicy[36]. Okazuje się bowiem, że nabywcy mogą traktować obietnice o zwrocie różnicy podobnie jak zapewnienie, że dana cena jest najniższą na danym rynku. Oznacza to konieczność szczegółowego rozważenia opłacalności oferowania takiej obietnicy ze względu na prawdopodobny dysonans pozakupowy wraz z jego konsekwencjami w dłuższym okresie.

Podsumowanie

Problem kształtowania informacji o cenach i ich postrzegania przez nabywców nie został jeszcze dogłębnie zbadany ze względu na to, że informacje o cenach są przekazywane w bardzo zróżnicowany sposób i równie różnorodnie odbierane. Umiejętność komunikowania każdej zmiany ceny otoczeniu w taki sposób, aby spotkało się to z pozytywną reakcją potencjalnych nabywców jest

[35] K. Monroe, *Pricing: making profitable decisions*, McGraw-Hill 2003.

[36] S. Dutta, A. Biswas, D. Grewal, *Regret from postpurchase discovery of lower market prices: do price refunds help?*, „Journal of Marketing" 2011, Vol. 75, November, s. 124.

jednym z istotnych czynników wpływających na sukces we współczesnym handlu detalicznym. Aby wśród innych informacji zostały one skutecznie zauważone i zapamiętane przez nabywców, producenci i sprzedawcy powinni uwzględniać zarówno kognitywne, jak i afektywne aspekty przekazów cenowych oraz ich wielowymiarowy charakter. W różnych sytuacjach powinno się akcentować ich różne elementy, wykorzystując szczególnie emocjonalny stosunek nabywców do cen i tłumacząc reguły procesów cenotwórczych tak, aby nabywcy mieli poczucie ich uczciwości.

METHODS OF PROVIDING INFORMATION ON PRICES AND THEIR PERCEPTION IN CONTEMPORARY RETAIL TRADE

Summary

The paper presents various ways of communicating information about prices and their perception in the context of many determinants - psychological, economic and socio-cultural. Buyers' knowledge about prices depends largely on how to communicate information about prices and no seller is able to provide accurate information about their prices. The barrier is the limited capacity of both communication channels and the cost of such operation. The results of numerous studies have shown that the level of knowledge of prices by buyers purchasing in retail stores is low and their knowledge about prices is a very complicated process and not just the result of a simple memory. It may be coded in various forms which may end up in various dimensions of human memory, each of a different degree of difficulty to recover. Therefore for the perception of information of great importance are the methods of its transmission.

Key words: price, communicating of information, perception of information, knowledge about prices, retail

Translated by Paweł Waniowski

CZĘŚĆ CZWARTA

Personel i kreowanie relacji w przedsiębiorstwach handlowych i usługowych

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

REGINA KLIMKOWSKA[1]
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

RESTRUKTURYZACJA GOSPODARKI A WYBRANE ASPEKTY MARKETINGU RELACYJNEGO

Streszczenie

Rozwój nauki po II wojnie światowej i jej coraz szybsze zastosowanie w przemyśle spowodowały z czasem zmiany w jego strukturze. W części przemysłów pojawiły się nowe techniki i technologie produkcji. Pojawiły się również całkiem nowe produkty, a wiele dziedzin przemysłu zniknęło, gdyż zniknął popyt na ich produkcję. W miarę likwidowania starych przemysłów rosło bezrobocie. Wiele krajów w miejsce znikających przemysłów pomagało tworzyć od nowa bądź wspomagać rozwój całkiem nowych gałęzi. Tak było z informatyką, biotechnologią, wybranymi działami przemysłu lotniczego, chemicznego i farmaceutycznego i wielu innych. Pozwoliło to stworzyć wiele wysoko płatnych miejsc pracy. Równocześnie rozwój usług również przyczynił się do wzrostu miejsc pracy, np. Austria w 2012 roku (czyli w czasie kryzysu światowego) miała bezrobocie około 4%. Obecne zmiany w otoczeniu przyczyniają się do tego, że efektywność działania firmy w dużej mierze zależy od jej pracowników, dlatego niezbędne jest stosowanie marketingu relacyjnego.

Słowa kluczowe: restrukturyzacja, bezrobocie, zatrudnienie, marketing relacyjny

Wprowadzenie

Od lat 90. XX w. nastąpiła gwałtowna restrukturyzacja gospodarek w najbardziej rozwiniętych krajach. Teoretycy i praktycy gospodarczy uświadomili sobie, że przyszłość ekonomii to całkowita zmiana podejścia do jej analizy, badań i konkretnych działań w przyszłości. O ile jeszcze w drugiej połowie lat 80. XX w. uważano, że państwo powinno ratować tzw. przemysły schyłkowe (*decline industries*), to już w latach 90. większość ekonomistów i polityków przyzwalała na to, aby przemysły schyłkowe po prostu upadły, a rola państwa

[1] klimkowr@uek.krakow.pl.

polegała na tym, aby upadek ich był jak najmniej bolesny dla zatrudnionych osób.

Władze powinny zaś analizować pojawiające się nowe trendy w nauce i gospodarce i pomagać rozwijać się nowym (związanym z tymi trendami) gałęziom przemysłu. Jednak nie jest to łatwe. Doradca prezydenta J. Cartera, A. Etzioni podkreślił bowiem: „spośród istniejących 20 gałęzi przemysłu, które od lat 70. XX w. w USA rozwijały się najszybciej, przewidziano rozwój zaledwie 5 (pięciu)”[2].

Najważniejsze spory w dyskusjach o restrukturyzacji w tamtych czasach dotyczyły trzech głównych spraw, tj.:

1. Zakres oddziaływania państwa na zmiany strukturalne w gospodarce, a zwłaszcza w przemyśle, czyli inaczej mówiąc treść polityki przemysłowej. Wielu ekonomistów uważało, że stwarzanie przez państwo warunków ogólnego zwiększania inwestycji nie wystarcza i konieczne jest jego zaangażowanie w tworzenie konkretnych układów strukturalnych przemysłu na szczeblu branż i gałęzi, a więc w sferze mezostruktury. W tym przypadku kluczowym problemem polityki przemysłowej staje się określenie nie tylko jakie działy, gałęzie czy branże, ale wręcz określone rodziny produktów, powinny być popierane przez państwo. Bardzo ważne było tu zejście z poziomu makrostruktur i makrodecyzji do poziomu mezostruktur.
2. Metody i narzędzia realizacji tej polityki, czyli jakie instrumenty ekonomiczne, polityczne lub społeczne zostaną użyte w celu zrestrukturyzowania gospodarki. Instrumenty te bardziej szczegółowo można podzielić na instrumenty:
   - finansowe: dotacje, pożyczki, gwarancje kredytowe i kredyty, dotacje warunkowe, subsydia, porozumienia dotyczące udziałów finansowych, przekazanie nieruchomości, wyposażenia, bezpłatne usługi itp.,
   - podatkowe: opodatkowanie przedsiębiorstw, osób prywatnych, płac, stosowanie VAT, ulgi i zwolnienia podatkowe,
   - handlowe – porozumienia handlowe, regulacje walutowe, cła itp.,
   - prawno-regulacyjne: patenty, regulacje prawne dotyczące prawa pracy, arbitrażu, ochrony środowiska, regulacje antymonopolowe, czyli tworzenie otoczenia prawnego przyjaznego procesowi restrukturyzacji gospodarki i jej efektom,

[2] A. Karpinski, *Restrukturyzacja gospodarki w Polsce i na świecie*, PWE, Warszawa 1986, s. 69.

- informacyjne: sieć informacyjna, centra informacji, swoboda informacji, usługi doradcze, usługi statystyczne, publikacje rządowe, banki danych, służby pośredniczące (łącznikowe) itp.,
- oświatowe: oświata podstawowa, średnia i wyższa, edukacja techniczna, kształcenie ustawiczne, kształcenie uzupełniające,
- naukowo-techniczne: standardy techniczne, laboratoria badawcze, dotacje na badania, stacje testująco-diagnostyczne, poparcie dla stowarzyszeń badawczych, towarzystw fachowych, stowarzyszeń profesjonalnych itp.,
- polityczne: „octanosfera", system bodźców niematerialnych (uznaniowych), planowanie regionalne itp.

Wyróżnić można także narzędzia związane z przedsiębiorstwami publicznymi, zamówieniami i usługami publicznymi.

3. Instytucje, które powinny tę politykę realizować i koordynować[3]. Proces restrukturyzacji miał swoją specyfikę i był różny w różnych krajach i grupach krajów. Można wyróżnić cztery grupy krajów:
   a) Japonia, Niemcy, Austria, później Francja i kraje skandynawskie – restrukturyzacja zaczęła się najwcześniej i osiągnęła najwyższy poziom; gospodarka tak dobrze została przystosowana do zmian, że w czasach kryzysu w większości tych krajów (2013 rok) bezrobocie oscyluje wokół 5%;
   b) pozostałe kraje dawnej (starej) Unii – restrukturyzacja zaczęła się później w porównaniu do krajów grupy pierwszej i nie zmieniła tak bardzo gospodarki;
   c) USA – niejako wyjątkowy przypadek; nastąpiła nie tyle restrukturyzacja gospodarki, ile jej dezindustrializacja; w wyniku decyzji administracyjnych wielu wielkich korporacji (choć podjętych w oparciu o rachunek ekonomiczny) produkcja przemysłowa została wyprowadzona do innych państw; Tt państwa mają niższe koszty pracy w rozumieniu nowoczesnego państwa;
   d) kraje trzeciego świata, NIC (*newly industrialised countries* – kraje nowo uprzemysłowione), Chiny; w wielu krajach trzeciego świata gospodarka nie dojrzała do procesów restrukturyzacji; jednak w krajach NIC rządy zrobiły wiele w kierunku unowocześnienia struktury gospodarki; szczególnym przykładem są Chiny, gdzie władze śledziły światowe

[3] *Ibidem*, s. 69–72, 83–84.

trendy i za pomocą wielu różnych narzędzi doprowadziły do tego, że kraj ten ma jedną z najnowocześniejszych ekonomik na świecie; wielu ekonomistów uważa, że rząd Chin zrobił to, co zrobiło w Japonii HITI – Ministerstwo Handlu Zagranicznego i Przemysłu.

Jednak mimo tego, że wiele krajów zmieniło strukturę swoich gospodarek, to kurczenie się przemysłu spowodowało znaczący ubytek miejsc pracy. Dla przykładu można podać, że od 1996 do 2008 roku Wielka Brytania straciła aż 25% miejsc pracy, które dotychczas generował przemysł, USA i Japonia po około 20%, a strefa euro około 8%[4].

Lata 2007–2008 to czas początku kryzysu oraz czas początku wielkiego wzrostu bezrobocia. Co ciekawe, najniższe bezrobocie było i jest w krajach, które zrestrukturyzowały swoje przemysły, ale się ich nie pozbyły. Jest to Kanada, Japonia, Niemcy, Austria, Korea Południowa i kraje skandynawskie. Twierdzi się, że te państwa zachowały swoją bazę wytwórczą.

Restrukturyzacja polskiej gospodarki

Jak natomiast wyglądała sytuacja w Polsce? Po 1989 roku gospodarka polska miała trudną sytuację, przede wszystkim nie występujące nigdzie w Europie ogromne zatrudnienie w rolnictwie – w1987 roku było to 30% ogółu zatrudnionych, w 1993 r. – 25,2% ogółu zatrudnionych. W tym samym czasie zatrudnienie w rolnictwie w Niemczech i Czechosłowacji wynosiło: w 1987 roku w Niemczech 5% ogółu zatrudnionych, Czechosłowacji 12% ogółu zatrudnionych, zaś w 1993 roku: Niemcy – 3,5%, Czechosłowacja – 11%. Przedstawienie struktury zatrudnienia w trzech sektorach gospodarki w Polsce i w USA pozwala na sformułowanie wniosku, że w rolnictwie w Polsce w 1987 roku było tylu zatrudnionych, ile w latach 20. XX wieku w USA (tab. 1). Natomiast w 1995 roku zatrudnienie w rolnictwie wynosiło 27%, a w 2008 roku 16% (tab. 2).

Po 1989 roku gospodarka polska przeszła głęboką restrukturyzację[5]. Lata 1990–1995 to faza otwarcia na gospodarkę światową, która przełożyła się na bankructwa i zamykanie głównie wielkich przedsiębiorstw (choć nie tylko) państwowych, a w niektórych przypadkach wręcz zamykania całych sektorów, jak np. tekstylnego. Załamanie się Związku Radzieckiego i rozłam jego systemu wymiany handlowej w 1992 roku oznaczało, że zniknął podstawowy rynek

[4] *Ibidem*, s. 71–72, P. Artus, M.P. Virard, *Wielki kryzys globalizacji*, Wyd. Prasa i Książka, Warszawa 2010, s. 23.

[5] J. Hardy, *Nowy polski kapitalizm*, Wyd. Prasa i Książka, Warszawa 2010, s. 119.

zbytu dla produkcji względnie zaawansowanej technicznie. To uderzyło także w kluczowe sektory gospodarki, zwłaszcza sektor obronny.

Lata 1996–2004, czyli „druga fala" reform przyniosły urynkowienie usług publicznych i restrukturyzację systemu opieki. Najbardziej dramatyczne reformy przeprowadzono w sektorze zdrowia, gdzie do 2003 roku zwolniono niemal 30% zatrudnionych w nim osób. Od 2005 roku rozpoczęła się trzecia część restrukturyzacji przede wszystkim w tych obszarach, które unijna polityka wzmacniania konkurencji pozbawiła wszelkiej osłony wobec ponadnarodowych korporacji. Nowa runda reform skupiła się zwłaszcza na telekomunikacji, liniach lotniczych, kolei i poczcie. W każdym z tych sektorów doszło do dużej liczby zwolnień i pogorszenia warunków pracy.

Tabela 1

Zmiany w strukturze zatrudnienia w trzech sektorach gospodarki, w wybranych latach w Polsce i USA

	Polska			USA		
Lata	Sektor I	Sektor II	Sektor III	Sektor I	Sektor II	Sektor III
1880	–	–	–	49	26	25
1920	–	–	–	27	33	40
1934	70	13	17	–	–	–
1940	–	–	–	19	32	49
1987	30	36	34	3	27	70
2002	21	32	47	3	24	73
2005	19	31	50	2	23	75

Sektor I – rolnictwo, sektor II – przemysł, sektor III – usługi.

Źródło: K. Rogoziński, *Usługi rynkowe*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2000, s. 101–102, *Świat w liczbach*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2002, s. 202, *Świat w liczbach*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2005, s. 212.

Jak widać z tabeli 2 dwiema gałęziami, w których spadek zatrudnienia był najbardziej dotkliwy, były rolnictwo i górnictwo. Zwiększyła się liczba osób pracujących w handlu detalicznym, hotelach i restauracjach. Największy wzrost zatrudnienia, bo o 67% zanotowano w sektorze usług biznesowych. Należy jednak podkreślić, że restrukturyzacja gospodarki polskiej była niejako prowadzona „na odgórne zlecenie". W wielu wypadkach niszczono nie tylko poszczególne zakłady, ale wręcz całe branże, np. przemysł włókienniczy, odzieżowy czy elektroniczny. Nie był to niestety proces, który bazował na przesłankach ekonomicznych. Znaczący w gospodarce był rok 1999, gdy sprzedano ponad 640 tys. nowych samochodów osobowych. Kolejny ważny w gospodarce był 2004 rok, wejście do UE. Po tym roku zanotowano spadek sprzedaży nowych

aut, ale dynamicznie wzrastał rynek samochodów używanych. Natomiast w 2007 roku rozpoczął się kryzys w gospodarce światowej.

Tabela 2

Zmiany w zatrudnieniu w Polsce w latach 1995–2006

	W stosunku do całkowitego zatrudnienia (%)			Zmiany zatrudnienia (%)
	1995	2000	2006	1995–2006
Rolnictwo, leśnictwo, rybołówstwo	27	28	16	–49,0
Górnictwo i wydobycie	2	1	1,3	–43,9
Produkcja przemysłowa	20	17	20	–21,0
Budownictwo	5	5	5	–25,5
Działalność gospodarcza i usługi serwisowe	12	13	16	+5,2
Handel detaliczny	7	7	9	+7,3
Hotele i restauracje	1	1,5	2	+15,6
Nieruchomości, najem, usługi biznesowe	3	5	8	+67,1
Edukacja	6	6	8	+90
Zdrowie i opieka społeczna	6,5	6	5,5	–29,8

W zestawieniu nie uwzględniono samozatrudnionych.

Źródło: opracowano na podstawie Roczników Statystycznych GUS z podanych lat, J. Hardy, *Nowy polski kapitalizm*, Wyd. Prasa i Książka, Warszawa 2010, s. 121.

Duże bezrobocie spowodowało bardzo wiele negatywnych zjawisk ekonomicznych i społecznych. W tabeli 3 przedstawiono kształtowanie się w Polsce bezrobocia w poszczególnych latach.

Tabela 3

Bezrobocie w Polsce w wybranych latach

1994	1995	1997	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2008	2009	2010	2011	2012
16,0	14,9	10,3	13,1	15,1	19,4	19,9	19,6	19,0	17,7	13,8	7,1	8,2	12,4	12,5	13,0

Źródło: Roczniki Statystyczne GUS z lat 2000–2010, J.K. Kowalski, *Bez pracy i bez wiary w pomoc*, „Dziennik Gazeta Prawna" 2012, nr 30, s. A4, J.K. Kowalski, *Bezrobocie zmierza do 14 proc.*, „Dziennik Gazeta Prawna" 2013, nr 5, s. A4.

Należy zwrócić uwagę na dwa ujemne zjawiska generowane przez bezrobocie. Obydwa dotyczą zachowań pracodawców wobec pracobiorców. Zarówno w krajach o gospodarce rynkowej, jak i planowej w ogromnej większości przypadków w stosunku do pracowników do lat 1990 stosowano bodźce pozytywne. Większą wydajność pracy stymulowano wyższymi płacami, premiami czy też innymi pozapieniężnymi bonusami. Na Zachodzie i Wschodzie popularna była teoria X i Y McGregora. Mówiła ona, że tradycyjna koncepcja, którą McGregor

określa mianem teorii X, przyjmuje, że ludzie są z natury leniwi i mają wrodzoną niechęć do pracy. Przeciętny człowiek nie ma ambicji zawodowej i unika odpowiedzialności. W tej sytuacji konieczne staje się stworzenie w każdej organizacji systemu przymusu, kontroli i drobiazgowego kierowania ludźmi. Zdaniem McGregora zachowanie się ludzi w pracy lepiej tłumaczy tzw. teoria Y, w myśl której ludzie stają się takimi, jakimi przedstawia ich teoria X pod wpływem traktowania, z jakim spotykają się w zakładzie pracy. Natomiast z natury przeciętny człowiek jest tak samo predystynowany do angażowania się w wysiłek fizyczny lub umysłowy, jak i do zabawy czy wypoczynku. Co więcej, ludzie w odpowiednich warunkach pragną ponosić współodpowiedzialność, przyczyniać się do realizacji ogólnych celów organizacji, w której pracują. W korzystnym klimacie psychologicznym, wywołanym odpowiednimi metodami kierowania, możliwe staje się wyzwolenie pomysłowości i twórczej inicjatywy jednostek[6].

W latach 90. i po 2000 roku takie podejście odeszło do lamusa. Pracownik miał pracować coraz lepiej i coraz wydajniej, bo w przeciwnym przypadku groziła mu obniżka płacy lub zwolnienie z pracy. W tabeli 4 przedstawiono, jak nieznacznie rosły płace realne, czyli de facto stały one w miejscu.

Tabela 4

Dynamika przeciętnych wynagrodzeń realnych brutto w Polsce w wybranych latach.
Rok poprzedni = 100%

1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
104,7	101,0	102,5	100,6	103,4	100,5	101,7	103,9	105,3	105,8

Źródło: opracowano na podstawie Roczników Statystycznych GUS za lata 2000–2010.

Zdaniem autorki podejście takie nie jest korzystne. O ile, jeśli chodzi o płace to nadmierne podwyżki muszą być przyznawane pracownikom po dokładnej analizie, gdyż firma najpierw przestanie być konkurencyjna, a potem straci płynność. Jeżeli występuje jednak duża i rosnąca wydajność pracy, to nie ma przeciwwskazań do podwyżek płac. Firma, w której są wysokie zarobki, mimo tego, że osiągane są ciężką pracą, jest atrakcyjna dla swoich pracowników (dobrze zarabiają) i ludzi z zewnątrz (porównują, jak ich los by się poprawił gdyby tam pracowali). Jest też atrakcyjna dla dobrego menedżmentu, bo z takich pracowników mądry menedżer może „wykrzesać" dużo więcej, co przekłada się na o wiele wyższe zyski firmy.

[6] Z. Martyniak, *Organizacja i zarządzanie*, Wyd. Książka i Wiedza, Warszawa 1986, s. 75–76.

W wielu rodzajach działalności gospodarczej, np. w produkcji i sprzedaży samochodów wskazana jest mała rotacja pracowników. Doświadczony sprzedawca ma dużą wiedzę nie tylko o aspektach technicznych samochodu, ale i wizerunku marki, którą nabywa się przez wiele lat, a która bardzo często stanowi istotny argument do zakupu auta przez klienta. Przyjmowanie ciągle nowych, szkolenie ich od podstaw powoduje wymierne straty. Szczególnie zauważa się w sytuacjach, gdy zastosuje się podejście relacyjne.

Znaczenie marketingu relacyjnego

W marketingu tradycyjnym do pojęcia relacji nie przykładano większego znaczenia. Ważne było 4P: cena, produkt, dystrybucja i promocja. W rzeczywistości uwzględniano też relacje:

- dostawca–nabywca (głównie),
- nabywca–dostawca–konkurent (w bardzo małym stopniu).

W marketingu tradycyjnym najważniejszy był produkt, potem klient, a na samym końcu pracownicy.

Natomiast w marketingu relacyjnym ludzie – pracownicy stanowią najcenniejszy kapitał firmy. To oni stanowią o porażce lub sukcesie firmy, bo oni mają wpływ na jej działalność i co za tym idzie kondycję. Powodów tego zjawiska jest kilka:

a) obecny rozwój techniczny i technologiczny powoduje, że efektywność działania firmy zależna jest przede wszystkim od produktywności pracowników firmy (warunkowanej ich zdolnościami, cechami osobowości, uznawanymi wartościami i założonymi celami, odpowiednimi postawami i zachowaniami, wykształceniem, wiedzą i umiejętnościami, a także właściwą motywacją do podejmowania konkretnych obowiązków i zadań),
b) pracownicy przedsiębiorstwa są w większości przyczyną problemów w nim powstających, ale także to właśnie oni te problemy są w stanie rozwiązać i zlikwidować,
c) pracownicy przedsiębiorstwa (nowo zatrudniani oraz ci już od wielu lat pracujący) stanowią ogniwo strategiczne firmy – mają możliwość zmieniania się, zdolność uczenia się i doskonalenia swojego potencjału intelektualnego, potrafią myśleć i działać w sposób twórczy i kreatywny; to właśnie te cechy pozwalają dostrzegać nowe szanse i możliwości

działania, a także ułatwiają dostrzeganie zagrożeń zewnętrznych i wewnętrznych i odpowiednią do tych zagrożeń reakcję[7].

O istotnej roli pracowników w kontekście marketingu pisali już od lat 80. XX wieku przedstawiciele tzw. szkoły nordyckiej. Zostało to określone jako tzw. marketing wewnętrzny. Rzadziej spotyka się określenie – wewnętrzny marketing relacji. Potraktowanie firmy jako specyficznego rynku jest warunkiem zrozumienia koncepcji marketingu wewnętrznego. Jest on związany z adaptacją tradycyjnych technik marketingowych, zwyczajowo nakierowanych na zewnątrz przedsiębiorstwa – w przeciwnym kierunku, czyli do jego wnętrza. Oznacza to z jednej strony koncentrację na wewnętrznych klientach firmy, którymi są pracownicy oraz z drugiej strony na dostawcach miejsc pracy, celem poprawy wewnętrznej relacji w firmie, a także poprawy jakości i obsługi klienta. W efekcie powinno to wpłynąć na wzrost efektywności firmy.

Zdaniem Ch. Gronroosa, marketing wewnętrzny to filozofia zarządzania zasobami ludzkimi organizacji z punktu widzenia marketingu. Działania realizowane w jego ramach powinny wypełniać dwa podstawowe zadania:

a) wykreować w pracownikach świadomość i pełne zrozumienie znaczenia i roli, jaką odgrywają w organizacji, współdziałając i współtworząc wraz z innymi dla osiągnięcia celów,
b) rozwinąć i promować w firmie etos obsługi klienta zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego.

Gronroos twierdzi, że w ramach marketingu wewnętrznego realizowanych jest wiele różnorodnych działań na poziomie taktycznym oraz strategicznym. Działania kreujące kulturę firmy, zorientowane na klienta oraz motywujące pracowników, klasyfikuje jako strategiczne. Zalicza do nich m.in.

– politykę personalną (rekrutacja, planowanie kariery),
– treningi pracownicze (ukierunkowane na wspieranie klienta),
– adaptowanie wspierającego stylu zarządzania (*supportive style*),
– wprowadzenie procedur planowania, które zagwarantują, że wszyscy pracownicy będą rozumieć i wspierać misję, cele i strategie firmy[8].

Do działań mających wymiar taktyczny, realizowanych w ramach marketingu wewnętrznego zalicza z kolei:

– wewnętrzną segmentację,
– badania rynku wewnętrznego,

[7] J. Otto, *Marketing relacji*, C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 177.
[8] *Ibidem*, s. 178–180.

– komunikację formalną (listy do pracowników o charakterze cyklicznym),
– treningi wewnętrzne.

Efektywność marketingu wewnętrznego na poziomie taktycznym i strategicznym może być mierzona za pośrednictwem wewnętrznych badań marketingowych w ten sam sposób, jak to się czyni na rynku zewnętrznym. Działania prowadzone w ramach marketingu wewnętrznego na poziomie taktycznym i strategicznym wynikają z realizacji określonych celów[9].

Takim pracownikiem zgodnym z modelem wypracowanym przez marketing wewnętrzny może być ktoś świadomy swojego profesjonalnego „ja", spokojny, pewny siebie profesjonalista, a nie zalękniony, niewolnik, drżący, że szef w każdej chwili może go zwolnić. Kultura, profesjonalizm i lojalność muszą obowiązywać obie strony – pracodawcę i pracobiorcę.

Kiedy są już uporządkowane sprawy wewnątrz firmy można wyjść na zewnątrz. Marketing relacyjny pozwala poznać wiele rodzajów relacji, które w marketingu tradycyjnym nie są znane. Najbardziej znane są prace szwedzkiego naukowca E. Gummessona. Istotą jego koncepcji jest klasyfikacja aż 30 różnych rodzajów relacji, jakie mogą tworzyć przedsiębiorstwa na rynku. Zostały one pogrupowane w 4 podstawowe grupy:

a) relacje typu klasycznego,
b) relacje z rynkami specjalnymi,
c) megarelacje,
d) nanorelacje (określone również jako relacje karłowate lub ułomne)[10].

Relacje typu klasycznego i relacje z rynkami specjalnymi traktuje się jak powiązania rynkowe. Zalicza się do nich relacje z dostawcami, klientami, firmami konkurencyjnymi i innymi podmiotami operującymi na rynku. Stanowią one bazę dla marketingu. Są zorientowane na zewnątrz firmy i nie stanowią problemu w zastosowaniu. Pozostałe dwie kategorie – megarelacje i nanorelacje stanowią relacje pozarynkowe, które w sposób pośredni mogą wpływać na efektywność relacji rynkowych. Megarelacje dotyczą powiązań na poziomie powyżej rynku właściwego. Zaliczyć można do nich megasojusze, megamarketing, sieci powiązań międzyludzkich i społecznych oraz powiązania z masmediami. Nanorelacje są sterowane od wewnątrz i wspomagają powiązania rynkowe[11].

E. Gummesson wyróżnił m.in. takie relacje, jak:

[9] *Ibidem*, s. 180.
[10] *Ibidem*, s. 63.
[11] *Ibidem*, s. 64.

- klasyczna relacja dwustronna pomiędzy dostawcą a nabywcą,
- klasyczna relacja trójstronna: nabywca–dostawca–konkurent,
- relacje zachodzące na styku produkcji i działań marketingowych,
- relacje w obrębie kanału dystrybucji,
- relacje wewnątrz przedsiębiorstwa,
- relacje zachodzące pomiędzy klientami a tzw. personelem pierwszej linii,
- relacje w ramach układów funkcjonalnych i hierarchicznych,
- relacje w obrębie marketingu wewnętrznego,
- relacje z zewnętrznymi dostawcami usług marketingowych,
- relacje przedsiębiorstwa z jego właścicielami,
- relacje: klient a wizerunek firmy, marka,
- relacje wynikające z traktowania klienta jako uczestnika programów marketingowych firmy,
- relacje z niezadowolonymi nabywcami.

Powyższe relacje wydają się w jakiś sposób bliskie i znane. W ostatnich 15–20 latach w wyniku zmian społecznych i technicznych powstały jednak inne relacje, m.in.:

- relacje związane z pozyskiwaniem wiedzy,
- relacje między przedsiębiorstwami w ramach aliansów,
- relacje przedsiębiorstwa z massmediami,
- relacje nieformalne,
- relacje „elektroniczne”,
- relacje w ramach tzw. megamarketingu,
- relacje pomiędzy pracownikami działu marketingu zatrudnionymi w pełnym i niepełnym wymiarze godzin,
- relacje oparte na prawie,
- relacje kryminalne,
- relacje z klientami tworzone podczas przeprowadzania z nimi badań marketingowych,
- relacje monopolistyczne: klient w sytuacji więźnia[12].

Podsumowanie

Restrukturyzacja gospodarki końca lat 80. i pierwszej połowy lat 90. oraz kryzys finansowy, który zaczął się w 2007 roku były czynnikami, które spowodowały ubytek miejsc pracy w gospodarce światowej sięgający nawet kilku-

[12] *Ibidem*, s. 65–67.

dziesięciu milionów stanowisk pracy. Ogromna nadpodaż siły roboczej wytworzyła u pracodawców fałszywe poczucie siły, ulegli oni iluzji, że jedynym sposobem zwiększania wydajności pracy jest stosowanie całej gamy bodźców negatywnych – obniżki płac realnych, straszenie pracowników zwolnieniami itp. Okazuje się jednak, że nie jest to dobra metoda. O wiele lepiej jest stosować mieszankę bodźców negatywnych i pozytywnych, gdyż tylko w ten sposób można stworzyć profesjonalny, zdyscyplinowany i efektywny zespół, który może z jednej strony zwiększać zyski przedsiębiorstwa, a z drugiej stworzyć przyjazną atmosferę w miejscu pracy.

RESTRUCTURING OF ECONOMY AND CHOSEN ASPECTS OF RELATIONSHIP MARKETING

Summary

After the World War Two there was a great progress in the science and technology. In some industries, new techniques production technologies have appeared. There emerged brand new products and many industries have disappeared; hence there was no demand for their production. Following the decline of old industries there was growing unemployment. Many countries in place of disappearing industries helped create from scratch or support the development of entirely new industries. This was the case of IT, biotechnology, selected departments of aerospace, chemical and pharmaceutical industries and many others. It has created many high-paying jobs. At the same time the development of services also contributed to the growth of jobs, such as e.g. Austria in 2012 (during the global crisis) had the unemployment rate about 4%. The current changes in the environment contribute to a large dependency of business effectiveness on its employees; hence it is necessary to use relationship marketing.

Keywords: restructuring, unemployment, employment, marketing of relations

Translated by Regina Klimkowska

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

MAŁGORZATA LOTKO[1]
Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny w Radomiu

PRAKTYKI Z ZAKRESU PRACY JAKO OBSZAR ADAPTACJI KONCEPCJI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

Streszczenie

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest strategią zarządzania organizacją, która poprzez prowadzenie dialogu społecznego przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw na poziomie globalnym oraz do realizacji założeń zrównoważonego rozwoju. Troska o warunki pracy wpisuje się w nurt koncepcji tej strategii, w myśl której przedsiębiorstwa promują aspekty swojej działalności zorientowane na zapewnienie zadowolenia i równowagi społecznej oraz środowiskowej. W artykule zaprezentowano koncepcję CSR z punktu widzenia praktyk z zakresu prac zawartych w normie ISO 26000 oraz ich związku z wizerunkiem organizacji.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, dobre praktyki pracy, wizerunek przedsiębiorstw

Wprowadzenie

Globalizacja, szereg ułatwień w zakresie mobilności oraz bardzo szybka komunikacja prowadzą do szerszej dostępności informacji o decyzjach konsumentów i działaniach organizacji, nawet w najdalszej lokalizacji. Czynniki te stwarzają szansę skorzystania z nowych sposobów realizacji różnych działań oraz rozwiązywania zaistniałych problemów marketingowych w przedsiębiorstwach. Jednocześnie wszelkie działania organizacji podlegają większej kontroli szerokiego grona osób lub różnych grup społecznych, a różne praktyki stosowane w organizacjach mogą być z łatwością porównywane. W związku z tym

[1] m.lotko@uthrad.pl.

działania w obszarze społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw coraz częściej stają się codzienną praktyką. Bardzo ważne jest, aby organizacje uwzględniały kwestie społecznej odpowiedzialności niezależnie od uwarunkowań społecznych lub gospodarczych. Dokumenty, takie jak deklaracja z Rio de Janeiro w sprawie Środowiska i Rozwoju, deklaracja z Johannesburga w sprawie Zrównoważonego Rozwoju, Milenijne Cele Rozwoju oraz Deklaracja Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca Podstawowych Zasad i Praw w pracy podkreślają te wzajemne zależności o ogólnoświatowym zasięgu[2]. Jak wykazano w artykule, stosowanie tych praktyk wpływa pozytywnie na wizerunek przedsiębiorstw.

Istota wizerunku przedsiębiorstw

W dobie hiperkonkurencji osiągnięcie określonego wizerunku stanowi jeden z celów stawianych przed komunikacją marketingową. Wizerunek jest nośnikiem charakteru organizacji i jej produktów oraz stanowi czynnik wpływający na decyzje nabywców, oferuje konsumentom dodatkowe, niematerialne korzyści (prestiż, wyróżnienie), pozwala różnicować produkty, marki i przedsiębiorstwa. Przyczynia się też do tworzenia zaufania do firmy, tak ważnego w dobie gospodarki elektronicznej, oraz jest czynnikiem zmniejszającym ryzyko związane z zakupem[3]. Wizerunek firmy jest obrazem jej tożsamości w świadomości konsumenta[4]. Z kolei tożsamość (image) przedsiębiorstwa to sposób, w jaki chce ono być identyfikowane przez otoczenie. Jest to wizerunek zaplanowany i upowszechniany na użytek otoczenia[5]. Wizerunek firmy to wykreowane, publiczne oblicze przedsiębiorstwa[6]. Jest więc on zbiorem przekonań o atrybutach firmy (marki) i skojarzeniach z nią związanych[7]. To sposób, w jaki dana firma jest postrzegana przez rzeczywistych i potencjalnych nabywców.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw – wybrane definicje

Nie sformułowano uniwersalnej definicji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. W literaturze przedmiotu prezentowanych ich jest wiele. W każdej z przytoczonych poniżej autor kładzie nacisk na inny wymiar zarzą-

[2] *PN-ISO 26000. Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, PKN, Warszawa 2012, s. 17.
[3] *Kompendium wiedzy o marketingu*, red. B. Pilarczyk, H. Mruk, PWE, Warszawa 2007, s. 241–242.
[4] J. Altkorn, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s. 39.
[5] *Kompendium wiedzy o marketingu…*, s. 243.
[6] *Ibidem*, s. 241.
[7] P. Doyle, *Marketing wartości*, Felberg, Warszawa 2003, s. 263.

dzania organizacją, co świadczy o wieloaspektowości oraz wysokiej randze tego pojęcia. Przegląd definicji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw z punktu widzenia organizacji definiującej zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1

Definicje społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw z punktu widzenia organizacji definiującej

Definicja	Źródło
Odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko poprzez przejrzyste i etyczne postępowanie	ISO 26 000
Koncepcja dobrowolnego uwzględniania przez organizację aspektów społecznych i ekologicznych w działaniach handlowych i kontaktach z interesariuszami	Zielona Księga Komisji Europejskiej
Ciągłe zobowiązanie biznesu do zachowań etycznych oraz do działań na rzecz rozwoju ekonomicznego, przy jednoczesnej trosce o poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin, społeczności lokalnej oraz całego społeczeństwa	Światowa Rada Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju
Zaangażowanie środowiska biznesowego, które przyczynia się do gospodarczo zrównoważonego rozwoju.	Bank Światowy
Koncepcja, zgodnie z którą decyzje biznesowe uwzględniają wartości etyczne, są zgodne z prawem i wyrażają szacunek dla ludzi i środowiska naturalnego	Organizacja Business for Social Responsibility

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *PN-ISO 26000. Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, PKN, Warszawa 2012; Zielona Księga Komisji Europejskiej, *Promoting a European Framework for CSR – Greek Paper*, 2001; Światowa Rada Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju, *CSR: meeting changing expectations*, 1999, www.csr.wbcsd.org; The World Bank, *CSR practise, public sector roles in strengthening CSR: taking stock*, January 2004; Business for Social Responsibility, *BSR Issue Briefs*, Overview of CSR, 2004.

W przytoczonych definicjach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw zauważa się dwa powtarzające się elementy: ścisłe powiązanie z celami ekonomicznymi przedsiębiorstwa oraz uwzględnianie w działalności gospodarczej interesów i oczekiwań różnych grup interesariuszy[8]. Społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw definiuje się jako działania za pomocą, których przedsiębiorstwa integrują społeczne i środowiskowe aspekty w swojej codziennej działalności oraz we wzajemnych stosunkach z klientami zewnętrznymi na zasadzie

[8] S. Zapłata, M. Kaźmierczak, *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna. Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 164.

dobrowolności[9]. Wyróżnia się trzy aspekty społecznego wymiaru społecznej odpowiedzialności biznesu[10]:

- wewnętrzny – zarządzanie zasobami ludzkimi, etyka, bezpieczeństwo i higiena pracy, przystosowanie do zmian, zarządzanie wpływami na środowisko i zasobami naturalnymi,
- zewnętrzny lokalny – społeczności lokalne, partnerzy handlowi, lokalne organizacje pozarządowe,
- zewnętrzny ogólnoświatowy – dostawcy i konsumenci, inwestorzy, prawa człowieka, ogólnoświatowe problemy z zakresu ochrony środowiska, globalne organizacje pozarządowe.

Należy zaznaczyć, że w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu nie chodzi jedynie o przestrzeganie przepisów prawa czy obowiązujących zasad, a o inwestowanie w zapewnienie pracownikom dobrych warunków pracy oraz ograniczenie ingerencji w środowisko naturalne.

Podejście do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw ewoluowało i zmieniało się na przestrzeni wielu lat, wpływ na to miały turbulentne uwarunkowania otoczenia zewnętrznego. Przesłanki wzmożonego zainteresowania koncepcją społecznej odpowiedzialności inne niż zmieniające się otoczenie zewnętrzne organizacji to[11]:

- wzrost aktywności społeczeństwa obywatelskiego w skali globalnej, zmiana charakteru konsumenta, który z odbiorcy biernego staje się odbiorcą krytycznym, zaangażowanym w proces produkcji,
- wzrost znaczenia niematerialnych zasobów organizacji, poszukiwanie nowych sposobów konkurowania opartych na zaufaniu,
- zmiana podejścia inwestorów, którym coraz częściej wyniki finansowe już nie wystarczają.

Powyższe zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw sprawiły, że działalność gospodarcza zmierza obecnie w kierunku doktryny zrównoważonego rozwoju, który obejmuje m.in. trzy wymiary: ekonomię, środowisko i społeczeństwo[12], gdzie rozwój gospodarczy oznacza nie tylko wzrost dochodów, ale również poprawę innych elementów rozwoju społecznego.

[9] M. Żemigała, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 90.

[10] *Społeczna odpowiedzialność biznesu a bezpieczeństwo i higiena pracy*, Materiały Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, Luksemburg 2006, s. 13.

[11] M. Żemigała, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa…*, s. 101.

[12] S. Zapłata, M. Kaźmierczak, *Ryzyko, ciągłość biznesu…*, s. 161.

Podstawowe obszary społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw zaprezentowano na rysunku 1.

W dalszej części opracowania scharakteryzowano praktyki z zakresu pracy, które stanowią jeden z kluczowych obszarów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Rys. 1. Kluczowe obszary społecznej odpowiedzialności

Źródło: opracowanie własne.

Praktyki z zakresu pracy – ogólne założenia

Praktyki przedsiębiorstw z zakresu pracy obejmują wszystkie polityki i praktyki związane z pracą wykonywaną przez organizację, w jej obrębie lub imieniu, jak również pracą zlecaną podwykonawcom. Praktyki z zakresu pracy wykraczają poza relację organizacji z jej bezpośrednimi pracownikami lub obowiązki organizacji w związku z miejscem pracy, które posiada lub bezpośrednio kontroluje[13]. Obejmują one[14]:

- nabór nowych pracowników oraz awansowanie już pracujących,
- procedury dyscyplinarne i rozpatrywanie skarg,
- przenoszenie i relokację pracujących,
- rozwiązanie umowy o pracę,
- szkolenia i doskonalenie umiejętności,
- zdrowie,
- bezpieczeństwo i higienę pracy,
- kształtowanie warunków pracy,
- uznawanie oraz respektowanie działalności organizacji pracowniczych.

[13] *PN-ISO 26000. Wytyczne…*, s. 46.
[14] *Ibidem*, s. 46.

Zgodnie z zasadą zawartą w Deklaracji Filadelfijskiej Międzynarodowej Organizacji Pracy, praca nie jest towarem. W myśl tej zasady pracujący nie powinni być traktowani jako czynnik produkcji oraz nie podlegają tym samym siłom rynkowym, które dotyczą towarów. Odpowiednie relacje z pracodawcą, jak i ochrona podstawowych praw pracujących zostały odzwierciedlone w Powszechnej deklaracji Praw Człowieka oraz w Międzynarodowym Pakcie Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych[15]. Zasady zawarte w wymienionych dokumentach to m.in. prawo każdego człowieka do zarabiania na życie poprzez wykonywanie wybranej pracy oraz prawo do korzystnych i sprawiedliwych warunków pracy.

Główna odpowiedzialność za zapewnienie sprawiedliwego i równego traktowania pracujących spoczywa na rządach poszczególnych państw i jest realizowana poprzez[16]:

- przyjęcie ustawodawstwa zgodnego z Powszechną Deklarację Praw Człowieka oraz standardami Międzynarodowej Organizacji Pracy w zakresie pracy,
- egzekwowanie prawa poprzez ustanawianie, rozwój, jak i finansowanie wewnętrznych systemów inspekcji pracy,
- zapewnienie pracującym i organizacjom koniecznego dostępu do wymiaru sprawiedliwości.

Prawo pracy oraz praktyki z zakresu pracy różnią się w zależności od kraju; jeśli organy rządowe nie ustanowiły stosownych regulacji, zalecane jest, aby organizacja postępowała zgodnie ze standardami międzynarodowymi.

Praktyki z zakresu pracy – charakterystyka wybranych zagadnień

Każde państwo ustala ramy prawne regulujące relacje pomiędzy pracodawcami a pracobiorcami, poszczególne elementy tych przepisów różnią się w zależności od kraju, to jednak fakt, że pracownicy wymagają dodatkowej ochrony jest powszechnie znany i akceptowany, jak również stanowi podstawę prawa pracy. Stosunek pracy przyznaje prawa i nakłada obowiązki zarówno na pracodawców, jak i pracowników w interesie organizacji oraz całego społeczeństwa[17].

Nie każda praca jest wykonywana w ramach stosunku pracy. Rozróżnienie pomiędzy zatrudnieniem a relacją biznesową nie zawsze jest jasne i właściwie

[15] United Nations, International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights, 1966; United Nations, Universal Declaration of Human Rights, 1948.
[16] PN-ISO 26000. Wytyczne…, s. 47.
[17] *Ibidem*, s. 48.

określane. Pracujący nie zawsze otrzymują przysługującą im ochronę i uprawnienia. Niezależnie od formy świadczenia pracy wszystkie strony mają prawo znać swoje prawa i obowiązki, jak i prawo dochodzenia swoich praw w przypadku nieprzestrzegania postanowień umowy[18]. Bardzo ważne zatem jest zarówno dla społeczeństwa, jak i osoby wykonującej pracę, aby zostały ustanowione odpowiednie akty prawne i instytucjonalne.

Międzynarodowe standardy w zakresie zatrudniania i stosunków pracy zalecają, aby organizacja[19]:

- nie uchylała się od zobowiązań, jakie prawo nakłada na pracodawcę, poprzez ukrywanie relacji, które w myśl prawa mogą zostać uznane za stosunek pracy,
- miała świadomość bezpiecznego zatrudniania,
- zapewniła równe możliwości dla wszystkich pracujących i nie dopuszczała się dyskryminacji w stosowanych praktykach z zakresu pracy,
- traktowała pracujących świadczących pracę zdalną na równi z pozostałymi pracownikami otrzymującymi wynagrodzenie,
- wyeliminowała wszelkie arbitralne lub dyskryminujące praktyki rozwiązywania stosunku pracy,
- chroniła dane osobowe oraz prywatność pracujących,
- korzystała wyłącznie z pośredników pracy działających w sposób legalny,
- nie czerpała korzyści z nieuczciwych, opartych na wyzysku lub nadużyciach praktyk z zakresu pracy stosowanych przez wszelkich współpracowników.

Znaczenie zatrudniania dla rozwoju człowieka jest powszechnie akceptowane. Praca w tym kontekście rozumiana jest jako praca wykonywana za wynagrodzeniem i nie obejmuje działań podejmowanych przez wolontariuszy.

Warunki pracy najczęściej określane są przepisami prawa krajowego oraz wszelkimi regulacjami lub umowami pomiędzy pracodawcami a pracobiorcami,

[18] *Ibidem*, s. 56.

[19] United Nations, *International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights*, 1966; United Nations, *Universal Declaration of Human Rights*, 1948; International Labour Organization, *Termination of Employment Convention*, No. 158, 1982; International Labour Organization, *Termination of Employment Recommendation*, No. 166, 1982; International Labour Organization, *Private Employment Agencies Convention*, No. 181, 1997; International Labour Organization, *ILO Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy*, Third Edition, 2006; International Labour Organization, *Home Work Convention*, No. 177, 1996; International Labour Organization, *Code of Practices on Protection of Workers' Personal Data*, 1997.

o warunkach pracy może decydować także sam pracodawca. Do warunków pracy można zaliczyć:

- czas pracy,
- formy wynagradzania,
- regulacje w sprawie urlopów oraz innych dni wolnych od pracy,
- procedury postępowania w przypadku postępowań dyscyplinarnych,
- procedury zwalniania pracowników,
- zabezpieczenie socjalne.

Główna odpowiedzialność za zapewnienie ochrony socjalnej pracownikom spoczywa na państwie[20]. Ochrona socjalna obejmuje wszelkie gwarancje prawne, procedury postępowania, praktyki oraz politykę odnoszącą się do złagodzenia skutków finansowych wypadków przy pracy, chorób zawodowych, ciąży i macierzyństwa, warunków emerytalnych, bezrobocia, niepełnosprawności itp. Międzynarodowe standardy w zakresie kształtowania warunków pracy i ochrony socjalnej zalecają, aby organizacja[21]:

- zapewniła warunki pracy zgodne z przepisami prawa wewnętrznego oraz zgodne z międzynarodowymi standardami w tym zakresie,

[20] PN-ISO 26000. Wytyczne…, s. 49.

[21] International Labour Organization, *Minimum Wage Fixing Convention*, No. 131, 1970; International Labour Organization, *Minimum Wage Fixing Recommendation*, No. 135, 1970; International Labour Organization, *Night Work Convention*, No. 171, 1990; International Labour Organization, *Night Work Recommendation*, No. 178, 1990; International Labour Organization, *Equal Remuneration Convention*, No. 100, 1951; International Labour Organization, *Equal Remuneration Recommendation*, No. 90, 1951; 61 International Labour Organization, *Forty-Hour Week Convention*, No. 47, 1935; International Labour Organization, *Holidays with Pay Convention*, Revised, No. 132, 1970; International Labour Organization, *Holidays with Pay Recommendation*, No. 98, 1954; International Labour Organization, *Hours of Work (Industry) Convention*, No. 1, 1919; International Labour Organization, *Hours of Work (Commerce and Offices) Convention*, No. 30, 1930; International Labour Organization, *Code of Practices on Protection of Workers' Personel Data*,1997; International Labour Organization, *Maternity Protection Convention*, No. 183, 2000; International Labour Organization, *Maternity Protection Recommendation*, No. 191, 2000; International Labour Organization, *Forced Labour Convention*, No. 29, 1930; International Labour Organization, *Protection of Wages Convention*, No. 95, 1949; International Labour Organization, *Protection of Wages Recommendation*, No. 85, 1949; International Labour Organization, *Protection of Workers' Claims Convention*, No. 173, 1992; International Labour Organization, *Reduction of Huors of Work Recommendation*, No. 116, 1962; International Labour Organization, *Right to Organise and Collective Bargaining Convention*, No. 98, 1949; International Labour Organization, *Social Security Convention*, No. 102, 1952; International Labour Organization, *Weekly Rest (Commerce and Offices) Convention*, No. 106, 1957; International Labour Organization, *Weekly Rest (Commerce and Offices) Recommendation*, No. 103, 1957; International Labour Organization, *Weekly Rest (Industry) Convention*, No. 14, 1921; International Labour Organization, *Workers with Family Responsibilities Convention*, No. 156, 1981; International Labour Organization, *Workers with Family Responsibilities Recommendation*, No. 165, 1981.

- zapewniła godne warunki pracy w odniesieniu do wynagrodzeń, godzin pracy, odpoczynku oraz świąt, spraw z zakresu zdrowia i bezpieczeństwa, ochrony macierzyństwa, jak i możliwości łączenia pracy z obowiązkami rodzinnymi,
- w miarę możliwości umożliwiła praktykowanie tradycji i obyczajów narodowych bądź religijnych,
- zapewniała oraz wypłacała równe wynagrodzenie za pracę o tej samej wartości, wynagrodzenie zgodne z przepisami i prawem krajowym czy też postanowieniami umów zbiorowych,
- wynagradzała za pracę w godzinach nadliczbowych prawem, przepisami lub umowami zbiorowymi,
- wywiązywała się z obowiązku zapewnienia ochrony socjalnej,
- respektowała prawo pracujących do pracy w odpowiednich (określonych stosownymi przepisami) godzinach pracy, prawo odpoczynku oraz płatnego urlopu,
- zapewniła wszystkim pracującym warunki pracy pozwalające na osiągnięcie równowagi pomiędzy życiem prywatnym a pracą oraz respektowała obowiązki rodzinne pracujących.

Warunki pracy w dużym stopniu wpływają na jakość życia pracowników i ich rodzin oraz na rozwój gospodarczy i społeczny[22], zaś ochrona socjalna odgrywa bardzo ważną rolę w zachowaniu godności człowieka i tworzeniu poczucia sprawiedliwości społecznej.

Dialog społeczny obejmuje wszelkie typy wymiany informacji, konsultacji oraz negocjacji pomiędzy przedstawicielami organizacji rządowych, pracodawców i pracujących w zakresie spraw będących przedmiotem zainteresowania dotyczących kwestii ekonomicznych i społecznych. Dialog społeczny można rozpatrywać w skali makro (ustawodawstwo i polityka społeczna) oraz mikro (interes organizacji). Wymaga on niezależności stron, przedstawiciele stron powinni być wybierani w wyniku wolnych wyborów, zgodnie z obowiązującym prawem oraz wszelkimi innymi regulacjami. Dialog społeczny może odbywać się na różnych poziomach oraz przyjmować wiele form[23]. W zakresie kształtowania zasad prowadzenia dialogu społecznego, zaleca się, aby organizacja[24]:

[22] PN-ISO 26000. Wytyczne…, s. 49.
[23] *Ibidem*, s. 50–51.
[24] International Labour Organization, *Communications within the Undertaking Recommendation*, No. 129, 1967; International Labour Organization, *Examination of Grievances Recommendation*, No. 130, 1967; International Labour Organization, *Workers' Representatives Convention*, No. 135, 1971.

- uznawała pozytywne znaczenie dla organizacji instytucji dialogu społecznego,
- zawsze respektowała prawo pracowników do tworzenia organizacji pracowniczych lub przystępowania do nich,
- powstrzymywała się od utrudniania pracującym tworzenia nowych lub przystępowania do istniejących organizacji pracowniczych,
- informowała organizacje pracownicze o planowanych zmianach w zatrudnieniu,
- umożliwiła prowadzenie bieżącej działalności organizacjom pracowniczym.

Dialog społeczny powinien być oparty na respektowaniu faktu, że zarówno pracujący, jak i pracodawcy mają interesy sprzeczne oraz wspólne w kształtowaniu polityki działania organizacji i zarządzania jednostką.

Pojęcie bezpieczeństwa pracy może być interpretowane na wiele sposobów. W zależności od dziedziny, której dotyczy oraz konkretnej sytuacji, można wymienić przykładowe definicje bezpieczeństwa[25]:

- brak tych spośród warunków, które mogą powodować śmierć lub zranienie, chorobę zawodową lub uszkodzenie albo zniszczenie wyposażenia czy też nieruchomości,
- akceptowalny poziom ryzyka oznaczający, że prawdopodobieństwo wystąpienia szkody jest dopuszczalnie niskie,
- brak możliwości zranienia lub śmierci pracowników, brak uszkodzeń i strat w wyposażeniu lub nieruchomości.

Obszar bezpieczeństwa i higieny pracy dotyczy propagowania i utrzymywania najwyższego poziomu fizycznej, psychicznej i społecznej kondycji pracujących oraz zapobiegania pogarszaniu się stanu zdrowia pracowników w związku z odpowiednimi warunkami pracy. Obszar ten należy również łączyć z ochroną pracujących przed zagrożeniami dla zdrowia, jak i z dostosowaniem środowiska pracy do możliwości fizycznych i psychicznych osób pracujących. W zakresie kształtowania odpowiednich warunków pracy zaleca się, aby organizacja[26]:

[25] A. Sobocińska, *Zarządzanie bezpieczeństwem pracy*, w: *Zarządzanie bezpieczeństwem*, red. P. Tyrała, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 339.

[26] International Labour Organization, *Chemicals Convention*, No. 170, 1990; International Labour Organization, *Chemicals Recommendation*, No. R177, 1990; International Labour Organization, *Human Resources Development Recommendation*, No. 195, 2004; International Labour Organization, *ILO Constitution*, 1944; International Labour Organization, *Night Work Recommendation*, No. 178, 1990; International Labour Organization, *Occupational Health Services*

- opracowała i wdrożyła politykę bezpieczeństwa i higieny pracy,
- rozumiała i stosowała zasady zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy,
- właściwie zarządzała ryzykiem zawodowym,
- zapewniła wszelkie wymagane środki ochrony,
- rejestrowała oraz badała wszystkie incydenty oraz negatywne zagadnienia związane z bezpieczeństwem i higieną pracy w celu ich wyeliminowania lub minimalizowania,
- zapewniła jednakową ochronę w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy wszystkim pracującym niezależnie od tego, w jaki sposób są zatrudnieni,
- dążyła do wyeliminowania zagrożeń psychospołecznych w miejscu pracy, które przyczyniają się lub bezpośrednio prowadzą do stresu i chorób z tym związanych,
- zapewniła odpowiednie szkolenie oraz dostęp do informacji wszystkim pracownikom we wszelkich istotnych dla nich kwestiach.

Podsumowując, bezpieczeństwo i higiena pracy to stan warunków i organizacji pracy zapewniający wymagany poziom ochrony zdrowia oraz życia przed zagrożeniami występującymi w środowisku pracy[27].

Rozwój człowieka to przede wszystkim proces poszerzania możliwości wyboru poprzez rozwój zdolności czy też zwiększanie samodzielności. Rozwój ten umożliwia zdobywanie wiedzy oraz umiejętności, które wpływają w znacznym stopniu na osiąganie odpowiednio godnego poziomu życia. Rozwój człowieka

Convention, No. 161, 1985; International Labour Organization, *Occupational Health Services Recommendation*, No. 171, 1985; International Labour Organization, *Occupational Safety and Health Convention*, No. 155, 1981; International Labour Organization, *Occupational Safety and Health Recommendation*, No. 164, 1981; International Labour Organization, *Protection of Workers' Claims Convention*, No. 173, 1992; International Labour Organization, *Protection of Workers' Health Convention*, No. 97, 1953; International Labour Organization, *Protocol of 2002 to the Occupational Safety and Health Convention*, No. 155, 1981; International Labour Organization, *Right to Organise and Collective Bargaining Convention*, No. 98, 1949; International Labour Organization, *Safety and Health in Agriculture Convention*, No. 184, 2001; International Labour Organization, *Safety and Health in Agriculture Recommendation*, No. 192, 2001; Organization for Economic Co-operation and Development, *OECD Guidelines for Consumer Protection in the Context of Electronic Commerce*, 1999.

[27] M. Borysiewicz, E. Lisowska-Mieszkowska, J. Żurek, *Systemy zintegrowanego zarządzania bezpieczeństwem procesowym w zakładzie przemysłowym oraz ochroną zdrowia i oddziaływaniem na środowisko. Wytyczne*, CIOP, Warszawa 2001, s. 46.

to także dostęp do możliwości politycznych, gospodarczych i społecznych[28]. Aby móc stymulować rozwój człowieka zaleca się, aby organizacja[29]:

- zapewniała wszystkim pracownikom na każdym etapie ich ścieżki zawodowej dostęp do rozwoju umiejętności, szkoleń i praktyk, jak i możliwości awansu na równych dla wszystkich warunkach,
- zapewniła zwalnianym pracownikom pomoc w uzyskaniu dostępu do wsparcia w znalezieniu nowego zatrudnienia, szkoleń lub doradztwa zawodowego,
- ustanowiła programy propagujące dbałość o zdrowie i dobrobyt.

W ramach tego zagadnienia organizacje powinny stosować programy i inicjatywy w celu zwiększenia potencjału pracowników i ich zdolności do samodoskonalenia oraz podejmowania zatrudnienia[30].

Podsumowanie

Tworzenie nowych miejsc pracy oraz odpowiednie wynagradzanie za wykonywaną pracę należą do najważniejszych dziedzin społecznych i gospodarczych, do których organizacja wnosi swój wkład. Produktywna i sensowna praca stanowi podstawowy element w rozwoju człowieka, a dzięki pełnemu i bezpiecznemu zatrudnieniu podnoszone są standardy życia. Brak pracy może stanowić jedną z przyczyn problemów społecznych. Praktyki z zakresu pracy mają poważny wpływ na poszanowanie prawa oraz na poczucie sprawiedliwości w społeczeństwie. Społecznie odpowiedzialne praktyki z zakresu pracy mają podstawowe znaczenie dla sprawiedliwości społecznej, stabilności i pokoju[31].

Praktyki z zakresu pracy stanowią jedno z kluczowych zagadnień społecznej odpowiedzialności organizacji. Istnieje wiele przesłanek o różnym charakterze, które stanowią podstawę do podjęcia decyzji o wdrażaniu systemu zarządzania społeczną odpowiedzialnością. Można wyróżnić trzy uzupełniające się wzajemnie grupy, w których zawarte czynniki wpływają na siebie wzajemnie. Pierwsza odnosi się do człowieka i jego zaangażowania w proces pracy, druga

[28] PN-ISO 26000. Wytyczne…, s. 53.

[29] International Labour Organization, *Human Resources Development Convention*, No. 142, 1975; International Labour Organization, *Human Resources Development Recommendation*, No. 195, 2004; International Labour Organization, *Older Workers Recommendation*, No. 162, 1980; International Labour Organization, *Paid Educational Leave Convention*, No. 140, 1974; International Labour Organization, *Part Time Work Convention*, No. 175, 1994; International Labour Organization, *Part Time Work recommendation*, No. 182, 1994; International Labour Organization, *Code of Practices on Protection of Workers' Personel Data*, 1997.

[30] ISO 26000. Wytyczne…, s. 53.

[31] *Ibidem*, s. 67.

to szereg czynników o charakterze marketingowym, trzecia zawiera elementy społecznego zaangażowania organizacji. Respektowanie praw pracowniczych oraz stosowanie uczciwych praktyk wobec pracowników zdecydowanie zwiększa ich motywację i zaangażowanie w wykonywanie powierzonych obowiązków zawodowych, co przekłada się na lepszą jakość pracy, a w konsekwencji na wyniki ekonomiczne organizacji. Do grupy korzyści marketingowych zaliczyć trzeba przede wszystkim kształtowanie pozytywnego wizerunku organizacji. Wizerunek jest dziś istotnym niematerialnym zasobem przedsiębiorstw i zasobem konkurencyjnym. To on pozwala na utrzymanie dobrej pozycji konkurencyjnej w otoczeniu, w którym funkcjonuje jednostka, wzrost jej wiarygodności oraz lojalności klientów, zwiększone zainteresowanie ze strony kontrahentów i współpracowników. Urzeczywistnienie społecznej misji przedsiębiorstwa, poprawa społecznego odbioru działań jednostki oraz szeroko rozumiana troska o społeczeństwo i środowisko to elementy z zakresu społecznego zaangażowania organizacji.

WORK AREA PRACTICES AS A FIELD OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ADAPTATION

Summary

Corporate Social Responsibility is a strategy of organization management, which contributes to enterprise competitive growth on a global level and to realization of sustainable development guidelines by running a social dialogue. Care of work conditions are included in Corporate Social Responsibility concept. According to this trend, organizations promote these aspects of their activities, which are focused on ensuring social and environmental balance. In the paper, the CSR concept is presented from the point of view of work issue practices included in ISO 26000 standard and their connection with organization image.

Keywords: corporate social responsibility, good practices, work issues, corporate image

Translated by Małgorzata Lotko

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

KAROLINA ŁOPACIŃSKA[1]
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KULTUROWE MODELE ZACHOWAŃ W BIZNESIE NA PRZYKŁADZIE CHIN I SZWECJI

Streszczenie

Różnice kulturowe mogą i często utrudniają komunikację oraz nawiązywanie relacji interpersonalnych między przedsiębiorstwami, a fuzje przedsiębiorstw pochodzących z różnych kręgów kulturowych pociągają za sobą nowe wyzwania dla menedżerów. Są one związane z zarządzaniem międzykulturowym, a zwłaszcza z komunikacją międzykulturową. Celem artykułu jest przedstawienie kierunków wpływu kulturowych modeli biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwem na przykładzie Chin i Szwecji. Dla uwidocznienia różnic między tymi stylami uwaga została skupiona się na charakterystyce najważniejszych aspektów chińskiego i szwedzkiego stylu zarządzania. Przedstawiono także zagrożenia wynikające z nawiązania fuzji międzykulturowych, opierając się na przykładach zagrożeń, które napotkały na drodze Chiny.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, style zarządzania, konkurencyjność, zarządzanie międzykulturowe, komunikacja międzykulturowa

Wprowadzenie

W ciągu ostatnich lat gwałtownie wzrosło tempo i skala międzyregionalnych porozumień nawiązywanych z udziałem chińskich przedsiębiorstw. Ich zagraniczna ekspansja stała się zjawiskiem o znaczeniu światowym, przyczyniając się do sukcesu firm chińskich na rynku globalnym i poszerzenia ich międzynarodowej konkurencyjności. Obecnie chińskie przedsiębiorstwa są ukierunkowane na odchodzenie od imitacji pomysłów innych firm, angażując się w tworzenie własnej wiedzy i innowacji, co jest silnie wspierane przez rząd

[1] lopacinska.karolina@gmail.com.

chiński. Dzięki temu stają się one coraz bardziej znaczącymi graczami na arenie światowej.

Różnice kulturowe często utrudniają komunikację oraz nawiązywanie relacji interpersonalnych między firmami pochodzących z różnych kręgów kulturowych, a ich fuzje pociągają za sobą nowe wyzwania dla zarządzających. Są one związane z zarządzaniem międzykulturowym, głównie komunikacją międzykulturową. W latach 2005–2011 chińskie przedsiębiorstwa zainwestowały blisko 123 mld dolarów w obu Amerykach oraz na Karaibach, 115 mld dolarów w Australii, blisko 81 mld dolarów w Afryce, około 68 mld dolarów w Europie oraz 58 mld dolarów na Bliskim Wschodzie i w Centralnej Azji. Spośród wielu inwestycji dokonywanych, na wszystkich kontynentach szczególną ważne z punktu widzenia celu niniejszego artykułu są inwestycje na rynku europejskim. Wyrażają się one w inwestowaniu w wiele gałęzi i strategicznych sektorów gospodarczych, takich jak: energetyka, wodociągi, przemysł maszynowy czy samochodowy. Jedną zaś z największych inwestycji Chin w ostatnim okresie na rynku europejskim było przejęcie w 2010 roku szwedzkiego koncernu samochodowego Volvo, przez chińską firmę Geely Automobile.

Celem artykułu jest przedstawienie wpływu kulturowych modeli biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwem na przykładzie Chin i Szwecji. Wybór Szwecji do analiz porównawczych jest uzasadniony wiodącą pozycją tego kraju na świecie, zarówno pod względem innowacji, bodźców rozwijających przedsiębiorczość, osiąganych wyników ekonomicznych, jak również poziomu życia wyrażonego m.in. przez wskaźniki długości życia (gdzie ustępuje jedynie Japonii), udziału osób z wyższym wykształceniem i poziomu dochodów. Jednocześnie szwedzcy menedżerowie przodują w dziedzinie myślenia długookresowego i wykazują największą skłonność do podejmowania porozumień międzynarodowych (fuzji) z zagranicznymi partnerami, zatem praca w filii zagranicznej nie stanowi większego problemu dla szwedzkich menedżerów. Należy podkreślić, że niepowtarzalny styl zarządzania stosowany w szwedzkich przedsiębiorstwach ma swe korzenie w ich modelu biznesowym.

Różnice między chińskim i szwedzkim stylem zarządzania

Chiński i szwedzki styl zarządzania mają swoje specyficzne cechy. Analiza różnic między tymi dwoma stylami jest punktem wyjścia do pełnego ich zrozumienia. Różnice między kulturami chińską i szwedzką mają niebagatelny

wpływ na style prowadzenia przedsiębiorstwa[2]. Jest to tym ważniejsze, że Chiny stały się w 2010 roku dziewiątym, największym partnerem handlowym Szwecji, z rocznymi obrotami handlu w wysokości 77.9 SEK (2011 rok). Przewiduje się, że w najbliższej przyszłości Chiny staną się największym rynkiem eksportowym Szwecji. W miarę, gdy wymiana międzynarodowa między Chinami i Szwecją stawała się bardziej regularna, systematycznie rosła też cyrkulacja pracowników między tymi dwoma krajami. Analizowanie zachowań chińskich menedżerów pozwala na poznanie chińskiego stylu zarządzania[3].

Chiny mają ponad 5000-letnią historię, w której powstało setki szkół filozoficznych. Najbardziej istotną cechę filozofii chińskiej stanowi założenie, że człowiek jest integralną częścią natury, co sprawia, że ludzkie działania powinny opierać się na kompleksowej analizie sytuacji, a nie tylko tymczasowym zysku. Trzeba brać pod uwagę przeszłość, teraźniejszość i przyszłość. Ze względu na kolektywny charakter kultury chińskiej i jej wysokie zhierarchizowanie w swojej interpersonalnej orientacji, relacje między ludźmi stanowią materię stosunkowo delikatną. Wyrazem specyficznego charakteru relacji międzyludzkich jest używane w Chinach pojęcie *guanxi*[4]. Rozwinięcie i utrzymanie *guanxi* to typowa cecha chińskiej kultury i chińskiego stylu zarządzania. *Guanxi* to nie tylko relacja z innymi, ale przede wszystkim długookresowa więź, oparta na przyjaźni, zaufaniu oraz wzajemnej wygranej (*win-win situation*). Nieważne, czy między przełożonym a pracownikiem, czy też między partnerami biznesowymi, *guanxi* jest cały czas obecne w życiu zarówno zawodowym, jak i prywatnym (rys. 1). Relacje nawiązane zaś w ramach *guanxi* są na tyle silne, że nadwyrężenie ich w jednej z tych grup, czy to rodzina, przyjaciele, czy kręgi zawodowe, wpłynie na inne, skutkując ich niepowodzeniem[5]. *Guanxi* bowiem stwarza zarówno najlepsze okazje, jak i najlepsze wybory oraz najlepsze ceny[6].

---

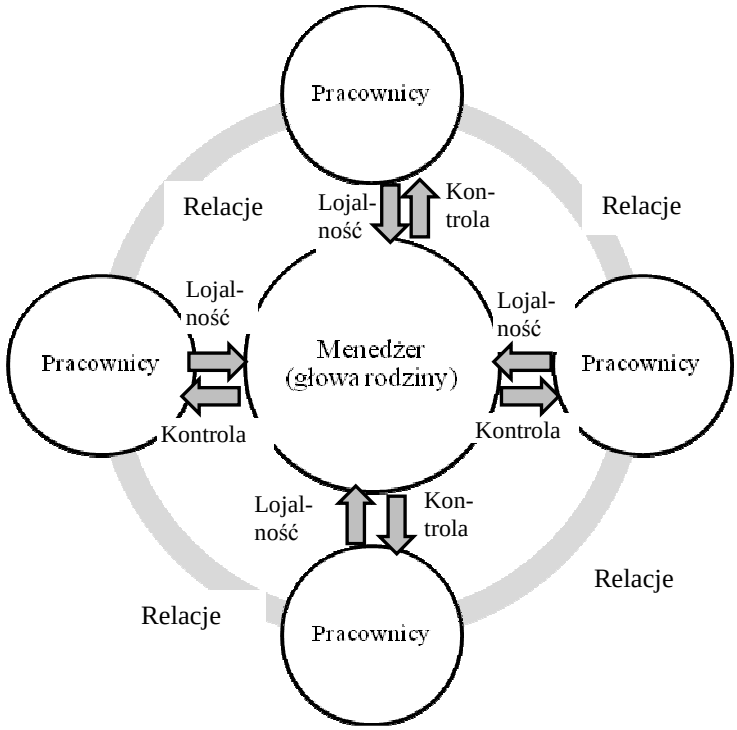
[2] E. Meyer, E. Yi Shen, *China myths, China facts*, „Harvard Business Review" 2010, January–February, s. 24.

[3] J. Linka, *Rola „twarzy" w chińskim marketingu relacji – opinie polskich menedżerów pracujących w Chinach*, w: G. Rosa, A. Smalec, *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Zachowania nabywców wczoraj, dziś i jutro*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 594, Ekonomiczne Problemy Usług nr 54, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 341–352.

[4] X. Li, *Swedish management style perceived by chinese employees*, University of Boras, School of Business and Informatics, Boras 2011, s. 17–19.

[5] L. Duo, *Guanxi and its influence on chinese business practices*, „Harvard China Review" 2005, Vol. 5.

[6] B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2004, s. 145–188.



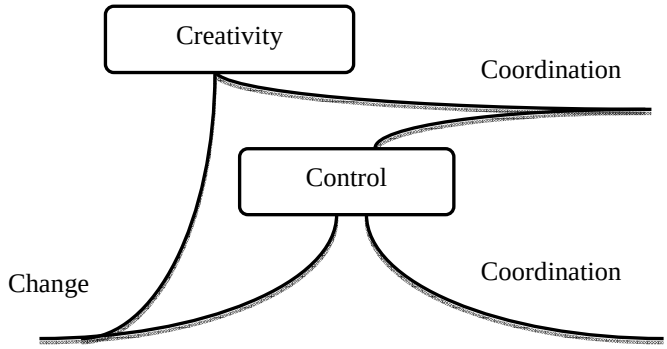
Rys. 1. Organizacja *guanxi*

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na długą historię i wielość szkół filozoficznych trudno jest jednoznacznie zdefiniować chiński styl. Podstawowe przesłanie chińskiej filozofii zarządzania najpełniej wyraża teoria „C", oparta na I Ching, jednym z najstarszych klasycznych pism Chin. Teoria ta odnosi się do wielu kluczowych idei kultury chińskiej, takich jak np. zmiana, kreatywność, konfucjanizm itd. Ideę teorii „C" stanowi pięć faz zarządzania, które składają się również na jej strukturę (rys. 2.), a są to: centralne położenie (*centrality*), kontrola (*control*), zmiana (*change*), kreatywność (*creativity*) i koordynacja (*coordination*). Skupia się zaś ona na integracji funkcji zarządzania z chińską tradycyjną etyką oraz chińską filozofią.

Cechą najbardziej charakterystyczną dla chińskiego stylu zarządzania jest stosowany podział pracy z wyraźnym określeniem zakresu odpowiedzialności pracowników za swoje zadania. Tego typu podział pracy i odpowiedzialności ułatwia menedżerom kontrolę samej pracy oraz jej wyników. Ze względu na zhierarchizowanie kultury chińskiej menedżerowie odgrywają ważną rolę w chińskich korporacjach. W firmach chińskich powszechne jest przekonanie,

że bez silnego menedżera niemożliwe jest stworzenie konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Według jednego z chińskich powiedzeń: „ten kto będzie kochany i wspierany przez ludzi, ten wygra świat", chińscy menedżerowie tak bardzo skupiają się na budowaniu *guanxi* ze swoimi pracownikami. *Qing*, tj. uczucia, przyjaźń, zaufanie i związek, stanowi podstawę wypracowywania odpowiedniej motywacji pracowników i utrzymywania z nimi dobrego *guanxi*, dlatego zasady *Qing* są nawet ważniejsze od formalnie ustalonych reguł. Takie przywiązanie ogromnej wagi do związków międzyludzkich świadczy o charakterze partykularnym kultury chińskiej[7].



Rys. 2. Struktura teorii C

Źródło: *Section III management model of C model*, http://www.gi.pku.edu.cn/html/Academic Activities/2010/05/214.htm.

Chińczycy są przekonani, że siła tkwi w grupie, a dobro wspólne jest przedkładane nad indywidualną samorealizację. W związku z tym bardzo duża i silnie akcentowana jest rola rodziny. Postrzega się ją jako fundament struktury społecznej. Dużym szacunkiem darzy się w Chinach również władze. Wiąże się to z wiarą, że zarówno porządek, jak i wyraźne określenie celów, opartych na ciężkiej pracy jest niezbędne dla osiągnięcia określonych korzyści. Nic więc dziwnego, że Chińczycy cechują się dużą skromnością, uporem w dążeniu do celu oraz gospodarnością. W pracy zaś stosowanie ścisłego nadzoru spotyka się z pozytywną oceną podwładnych. Jest to związane również z tym, że decyzje w chińskich firmach podejmowane są w sposób autokratyczny. Menedżer jest osobą, do której należy cała władza, pracownicy zaś boją się mu sprzeciwić. Mimo że takie zachowanie jest silnie zakorzenione w tamtejszej kulturze, to jednak niższy poziom etyki pracy nie pozwala na pełne zadowolenie pracowników.

[7] X. Li, *Swedish management…*, s. 17–19.

Analizując chiński model zarządzania warto podkreślić, że chińscy menedżerowie cechują się elastycznością, umiejętnością szybkiego przystosowania się do sytuacji, jeśli tylko przewidują uzyskanie większych korzyści. Wykazują też pragmatyzm polityczny, i tym tłumaczą zachowania, które według standardów zachodnich mogą być określane jako korupcyjne. Z uwagi na tak ważny w chińskiej kulturze szacunek dla tradycji i starszych nie jest więc dobrze widziane przejawianie przez pracowników własnych inicjatyw. Istotnym motywem, dla którego pracownicy wiążą się z daną firmą jest zaspokajanie potrzeby porządku i poczucia bezpieczeństwa. Awanse są zaś związane ze stażem pracy w danej firmie.

Aspektem szczególnie ważnym w chińskim modelu biznesowym jest kulturowa kategoria „twarzy". Zyskanie „twarzy" wiąże się z poczuciem dumy i satysfakcji, dając pewność siebie, zaś jej utrata wiąże się z równie silnymi odczuciami o charakterze negatywnym. Dlatego kategoria „twarzy" generuje mechanizm wywierania określonego wpływu na partnerów i odbiorców, mając w rezultacie istotne znaczenie dla osiągania celów. Chińczycy są narodem dumnym, z dużym poczuciem tożsamości. Silne zorientowanie Chińczyków na siebie powoduje, że w dążeniu do osiągnięcia uznania mogą się oni zachowywać samolubnie bądź egoistycznie. Nie przywiązują jednak wielkiej wagi do winy i sumienia, gdyż najważniejszy jest dla nich honor, opinia, unikanie wstydu i zdobywanie prestiżu.

Aby zrozumieć wyzwania stojące przez chińskimi menedżerami podejmującymi relacje biznesowe z firmami szwedzkimi należy przedstawić cechy szwedzkiego stylu zarządzania. Szwedzi cechują się silnym indywidualizmem. Są również świadomi swojej tożsamości, wyjątkowości oraz mają wysokie poczucie własnej wartości. Wyznają przekonanie, że wszystko to, co daje im wolność powinno być wykorzystane dla dobra społecznego. Dlatego jednym z ich największych dylematów jest konieczność pogodzenia swojego indywidualizmu z zobowiązaniami społecznymi.

Praca jest dla Szwedów sensem istnienia. To w niej właśnie szukają spełnienia oraz tożsamości i to przez nią mogą wyrazić swoje uczucia. Ona również systematyzuje ich życie, pozbawiając niepokoju. W niej szukają poczucia wspólnoty i akceptacji. Podczas pracy w grupie nie dążą do unikania odpowiedzialności osobistej. Szwedzi wychodzą z założenia, że wszyscy powinni pracować. Pracodawca więc powinien zrobić wszystko co w jego mocy, aby tę pracę zapewnić. Dzięki temu właśnie Szwecja przoduje pod względem relacji

zatrudnionych w stosunku do liczby mieszkańców (w rankingu przeprowadzonym wśród 23 państw), a poziom bezrobocia wynosi jedynie 0,72%.

Z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem ważne jest, że Szwedzi cechują się także największą gotowością do przekazywania uprawnień. Są oni zdecydowanie nastawieni na rozwijanie umiejętności pracowników, zachęcając ich do podejmowania własnych inicjatyw. Pracownik jest oceniany przez pryzmat całego czasu przepracowanego w firmie, nie musi się więc obawiać zwolnienia, gdy ma w pracy gorszy okres. Gdy konieczne jest zaś dokonanie cięć personalnych, pracodawcy dążą do tego, aby zwalniany z ich firmy pracownik miał zagwarantowaną pracę w innym przedsiębiorstwie[8].

Relacje międzyludzkie i partnerskie traktowanie są dla Szwedów bardzo ważne, co ma konsekwencje dla zarządzania personalnego, gdyż szwedzcy menedżerowie są dla swoich pracowników bardziej nauczycielami niż przełożonymi. Dlatego nauczanie i wzmacnianie pozycji pracowników stanowią dwa główne elementy szwedzkiego stylu zarządzania. Szwedzcy menedżerowie nie mają w zwyczaju podejmować decyzji jednoosobowo, dlatego delegują pracownikom część uprawnień, dając im tym samym możliwość udziału w procesie decyzyjnym, co zwiększa motywację do pracy. Szef nie zawsze musi znać odpowiedź na każde pytanie, a osobą najbardziej zorientowaną jest wykonawca danego zadania. W szwedzkim stylu zarządzania bardzo ważna jest bezpośrednia, obustronna komunikacja z pracownikami. Dobry menedżer to taki, który potrafi odpowiednio zmotywować swoich podwładnych, uzyskując korzyści z ich naturalnej kreatywności.

Ponadto Szwedzi nazywani są suwerenami czasu. Spóźnienie na spotkanie, nawet o jedną minutę, świadczy o braku profesjonalizmu. Precyzja w odniesieniu do czasu jest sposobem dążenia do osiągania efektywności. Efektywna praca jest wartością dla szwedzkich menedżerów. Kluczem do sukcesu jest traktowanie pracowników z miłością oraz zaufaniem, słuchając przy tym ich opinii, bez obnoszenia się ze swoimi statusem społecznym. Zaufanie oraz szacunek jest podstawą pracy zespołowej. Szwedzkie firmy cechują się zazwyczaj płaskimi, niezhierarchizowanymi strukturami, dającymi pracownikom szanse na wyrażenie swojego zdania w sytuacjach nieformalnych. Nie oznacza to jednak, że szwedzki system jest gorzej zorganizowany, a procesy pozbawione kontroli, przeciwnie, mimo że takie podejście może niekiedy spowolnić proces podejmowania decyzji. Istotne jest jednak włączanie pracowników w proces decy-

[8] Ch. Hampden-Turner, F. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2000, s. 211–232.

zyjny, aby dać im poczucie, że są wysłuchani. Choć dla niektórych takie podejście może być frustrujące, to ułatwia ono przepływ informacji między działami, zmniejszając dystans społeczny między przełożonymi i podwładnymi. Ich dobre relacje są zaś fundamentalne dla rozwoju przedsiębiorstwa. W tabeli 1 zaprezentowano porównanie kultury chińskiej i szwedzkiej.

Tabela 1

Porównanie cech kultury chińskiej i szwedzkiej

Chiny	Szwecja
– jasno określone obowiązki i podział pracy, – zhierarchizowanie, – menedżer jest kreatorem sukcesu organizacji, – wypracowanie *guanxi* jest fundamentalne w relacjach biznesowych (nie można nie doceniać znaczenia procesu budowania relacji interpersonalnych z partnerem), – menedżer dąży do uzyskania *qing* pracowników, dla uzyskania wsparcia ich pracy, – chęć nawiązywania relacji z ludźmi okazującymi szacunek wobec tych, którym się on należy (w Chinach wszystkie relacje cechują się nierównością, najważniejsze jest jednak starszeństwo, doświadczenie oraz wykształcenie), – lojalność pracowników wobec firmy, w zamian za zainteresowanie ze strony przełożonych wszystkimi aspektami ich życia, – bliska relacja między starszymi menedżerami a urzędnikami lokalnej partii (często spotykane), – doprowadzenie do utraty „twarzy" przez partnera przed jego grupą jest niewskazane, tak jak otwarte wyrażanie innego stanowiska w sprawie, – wskazane jest robienie jak największej liczby przysług, – wymiana wizytówek z ogromnym szacunkiem, – długie spotkania (często po to, by wzmocnić proces budowania relacji z podwładnymi, nie dla realizacji konkretnego celu biznesowego), – długi proces podejmowania decyzji, – zainteresowanie długookresową współpracą, – dyplomacja ważniejsza od nadmiernej otwartości, – trudność odczytania języku ciała (stłumiony), – dawanie prezentów jest normalne (wzmacnia fundamenty związku), – Chińczycy są silnie patriotyczni (negatywne komentarze na temat Chin są niewskazane),	– równość istnieje wszędzie, – płaska, niezhierarchizowana struktura organizacyjna (zaprojektowana tak, by była pragmatyczna i systematyczna), – precyzja w odniesieniu do czasu i podkreślenie znaczenia efektywności, – menedżer jako nauczyciel, wzmacniający pozycję pracowników, – zaufanie jest kluczem do utrzymania odpowiedniej pracy zespołowej, – milczenie jest złotem (Szwedzi czują się dobrze milcząc, wychodząc z założenia, że lepiej uszanować ciszę, jeśli nie mamy nic do powiedzenia, niż próbować ją usilnie zakończyć; mówiąc nieustannie nie zyska się szacunku z ich strony). – od delegatów oczekuje się dobrego przygotowania do spotkań biznesowych, – Szwedzi stawiają interesy przed związkami, związki biznesowe zaś są oparte na szacunku wobec umiejętności i pracowitości partnera, – kobiety odgrywają aktywną rolę we wszystkich aspektach życia biznesowego, – oddzielenie życia zawodowego od prywatnego, – bezpośredniość stawiana przed dyplomacją (Szwedzi mogą być często odbierani jako agresywni bądź niewychowani, przez kultury ceniące dyplomację), – szwedzki język ciała jest stłumiony (Szwedzi mogą się wydawać nudni dla kultur bardziej ekspresywnych), – humorystyczne elementy nie są wskazane podczas poruszania poważnych tematów na spotkaniach biznesowych, – przywiązywanie dużej wagi do kwestii

– zabawianie partnera podczas bliższego poznania jest bardzo istotne, – konfucjonizm, I Ching – tradycyjna kultura głęboko zakorzeniona w chińskim stylu zarządzania.	środowiskowych, – przewaga słowa pisanego nad słowem mówionym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Bjorn, *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 145–188, X. Li, *Swedish management style perceived by chinese employees*, University of Boras, School of Business and Informatics, Boras 2011, s. 19.

Wpływ cech kultury chińskiej i szwedzkiej na zarządzanie przedsiębiorstwem

Menedżerowie odgrywają wiele ról i ponoszą odpowiedzialność za rozwiązywanie napotkanych problemów w zarządzanym przez siebie przedsiębiorstwie. Ich podejście do pracy i sposobie radzenia sobie w różnych sytuacjach zależy od przyjętego w danej kulturze stylu zarządzania. Styl zarządzania jest wyrażany przez sposób realizacji swych zadań przez menedżerów pełniących funkcje liderów.

Podstawą analizy mogą być cztery kategorie stylów zarządzania, tj. autokratyczny, paternalistyczny, demokratyczny i *laissez faire*. Biorąc pod uwagę kulturę omawianych krajów, można powiedzieć, że chiński styl zarządzania zawiera cechy stylu autokratycznego, inaczej zwanego autorytarnym, gdyż chińscy menedżerowie lubią podejmować wszystkie ważne decyzje samodzielnie, nadzorując przy tym i kontrolując prace podległych im pracowników. Menedżerowie nie ufają pracownikom. Istnieje między nimi jednostronna komunikacja, gdyż przełożeni jedynie wydają polecenia, nie ma zaś miejsca na dyskusję czy też wymianę poglądów z pracownikami. Tymczasem szwedzki styl zarządzania ma cechy stylu demokratycznego, dzięki któremu pracownicy są obdarzeni zaufaniem przełożonych, zachęcających ich do podejmowania własnych decyzji i wyzwalania w sobie umiejętności przywódczych. Podejmowanie decyzji większością głosów oraz delegowanie uprawnień wymaga dobrej obustronnej komunikacji i często wiąże się z grupowymi, demokratycznymi dyskusjami i burzami mózgów, skutkującymi pozyskaniem przydatnych sugestii i pomysłów. Ten kolektywny styl zarządzania jest bardziej efektywny i daje pracownikom więcej satysfakcji.

Z drugiej strony, chiński i szwedzki styl zarządzania posiadają też cechy stylu paternalistycznego, gdyż np. w Szwecji przykładana jest większa uwaga do socjalnych potrzeb pracowników. Menedżerowie są tam zainteresowani samopoczuciem podwładnych i tym, jak bardzo są oni zadowoleni z pracy, przez co przypominają w pewnym stopniu postać ojca. W wielu przypadkach mene-

dżerowie konsultują się z pracownikami w różnych kwestiach, słuchając ich opinii. W orientacji długoterminowej firma stosująca ten styl może jednak liczyć na wypracowanie lojalnych pracowników, co z kolei jest typowe dla Chin.

Odpowiednie połączenie stylów autokratycznego i paternalistycznego w Chinach oraz demokratycznego i paternalistycznego w Szwecji, wpłynęło na charakter stylów zarządzania występujących w tamtejszych przedsiębiorstwach[9]. Style te współtworzą odmienne rodzaje kultur organizacyjnych (tab. 2). Podstawą ich zrozumienia i analizy jest uwzględnienie kryteriów, według których zostały one wyodrębnione. Pierwszą grupą kryteriów jest zorientowanie na takie przeciwstawne wartości, jak egalitaryzm lub hierarchia. Druga grupa kryteriów dotyczy orientacji na zadania lub osoby. Biorąc pod uwagę powyższe grupy kryteriów wyodrębniono cztery typy kultur organizacyjnych. Zostały one zobrazowane, wraz z krajami, w których występują, na rysunku 3. W artykule skoncentrowano się na trzech typach kultur, tj. kulturze typu rodzina właściwej Chinom i kulturach typu pocisk sterowany oraz inkubator, właściwych Szwecji.

Tabela 2

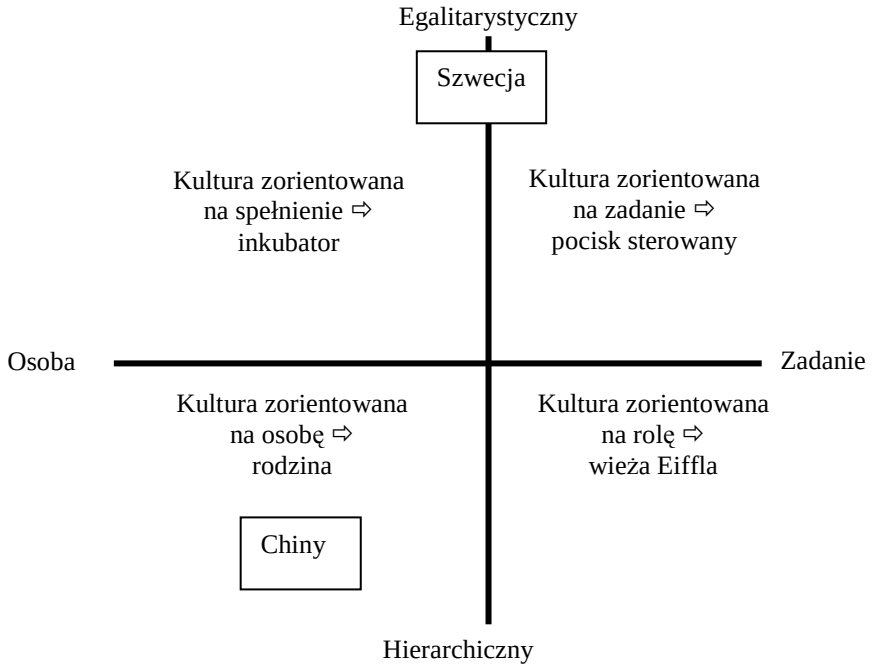
Cechy charakterystyczne czterech typów kultur przedsiębiorstwa

	Chiny	Szwecja	
	rodzina	pocisk sterowany	inkubator
Postawa wobec władzy	Status jest przypisywany postaciom rodzicielskim, które są blisko i sprawują pełną władzę	Status jest osiągany przez członków grupy roboczej, którzy mają swój wkład w osiąganie wytyczonego celu	Status jest osiągany przez jednostki stanowiące wzór kreatywności i rozwoju
Sposoby myślenia i uczenia się	Intuicyjne, holistyczne, lateralne i naprawiające błędy	Skupione na problemie, fachowe, praktyczne, interdyscyplinarne	Zorientowane na proces, kreatywne, ad hoc, inspirujące
Postawa wobec pracowników	Członkowie rodziny	Fachowcy i eksperci	Współtwórcy
Sposoby zmieniania się	„Ojciec" zmienia kurs	Zmiana podejścia w miarę, jak cel się porusza	Improwizacja i dostrajanie się
Sposoby motywowania i nagradzania	Osobiste zadowolenie, że jest się kochanym i szanowanym. Zarządzanie przez przedmioty	Płaca albo uznanie za wyniki i rozwiązanie problemy. Zarządzanie przez cele	Udział w procesie tworzenia nowej rzeczywistości. Zarządzanie przez entuzjazm

[9] A. Czermiński, M. Grzybowski, K. Ficoń, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 1999, s. 75–80.

Krytyka i rozwiązywanie konfliktów	Nadstaw drugi policzek, chroń innych przed utratą twarzy, nie przegraj gry o władzę	Krytyka konstruktywna i dotycząca wyłącznie zadania, potem przyznanie się do błędu i szybka korekta	Krytyka musi ulepszać ideę twórczą, a nie negować ją

Źródło: Ch. Hampden-Turner, F. Trompenaars, *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 211.



Rys. 3. Wymiary kultury organizacyjnej

Źródło: C. Hampden-Turner, F. Trompenaars, *Siedem wymiarów kultury…*, s. 190, 212.

Chiny wywodzą się z kultury typu rodzina. Chińskie przedsiębiorstwa są bowiem silnie zorientowane na rozwijanie relacji między pracownikami, przy utrzymaniu ścisłej hierarchii. Menedżer pełni rolę ojca, do którego należą wszystkie decyzje. Po nim władza przechodzi najczęściej w ręce najstarszego syna. Władza w chińskich firmach jest jednak władzą przypisaną, wynikającą ze statusu, nie z pełnionych zadań. Firma ponosi odpowiedzialność za ludzi i daje im poczucie bezpieczeństwa. Chińskie przedsiębiorstwa tworzą zamknięte struktury, niechętnie nastawione wobec osób spoza organizacji. Mimo że stanowiska w firmie są najczęściej obsadzane członkami rodziny. Chińczycy cechują się ogromną dbałością o ich odpowiednie przygotowanie i kwalifikacje.

Szwecja posiada zaś cechy kultury typu pocisk sterowany oraz przoduje w stosowaniu kultury organizacyjnej typu inkubator. Oddani pracy Szwedzi są silnie zorientowani na zadania, które są często realizowane w grupach. Najbardziej istotne jest przy tym dla nich utrzymanie jakości pracy na wysokim poziomie i optymalna realizacja celu. Dlatego wszyscy pracownicy biorą udział w rozwiązywaniu danego problemu. Dla osiągania lepszych wyników konieczna jest interakcja z ludźmi, która pozwala na ciągłą wymianę informacji i uczenie się. Pracownicy identyfikują się z celami firmy i z zadaniami, które mają do wykonania, a możliwość aktywnego uczestnictwa w tworzeniu pomysłów zwiększa ich motywacje i kreatywność. W tak dobranym zespole indywidualistów pocisk sterowany dąży do uzyskania produktu końcowego. Taki sposób zarządzania wpływa z kolei na dynamizowanie gospodarki. Radość czerpana jest z samego procesu tworzenia i innowacji, co idealnie pasuje do szwedzkiego zamiłowania do pracy. Pracownicy są zachęcani do twórczego myślenia i wychodzenie poza ustalone schematy, co powoduje, że do pracy napędzają ich idee firmy. Lider firmy jest zaś prawdziwym przywódcą, podpartym swoim doświadczeniem, osiągnięciami, wiedzą oraz relacjami międzyludzkimi. W razie wystąpienia konfliktów wypróbowywane są przez grupę nowe rozwiązania. W taki sposób działa inkubator przedsiębiorczości[10].

Zderzenie się tak odmiennych kultur zarządzania, jak kultury typu rodzina z kulturami typu pocisk sterowany czy inkubator może mieć wiele negatywnych skutków. Takie następstwa może wywołać, np. chęć wprowadzenia organizacji macierzowej w kulturze typu rodzina czy umieszczenie bliskich przyjaciół w jednej grupie w kulturze typu pocisk sterowany. Silną dezaprobatę może wywołać także domaganie się sporządzenia listy obecności w kulturze typu inkubator. Zatem zignorowanie cech kultur przedsiębiorstwa uniemożliwia utworzenie trwałej i silnej relacji z zagranicznym partnerem[11].

Zagrożenia wynikające z nawiązania fuzji międzykulturowych

We współczesnym świecie biznesu podejmowanie wielokulturowych fuzji jest zjawiskiem dobrze znanym. Wraz z postępującym procesem globalizacji, zjawiska tego typu są postrzegane w sposób jak najbardziej pozytywny, co sprzyja ich szybkiemu rozwojowi. Należy jednak zwrócić uwagę, że fuzja mi-

[10] C. Hampden-Turner, F. Trompenaars, *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 188–214.

[11] R. He, J. Liu, *Barriers of cross cultural communication in multinational firms*, 2010, http://hh.diva-portal.org/smash/get/diva2:344618/FULLTEXT01.pdf.

mo wielu korzyści dla przedsiębiorstw, stawia także przed nimi nowe wyzwania. Nawiązanie fuzji może rodzić następujące zagrożenia:

- wysokie koszty dla udziałowców firmy (związane z wydatkami prawnymi, potencjalną dewaluacją kapitału własnego, kosztami niematerialnymi, kosztami alternatywnymi oraz samym nabyciem nowej firmy, niekoniecznie zyskownym w krótkim okresie),
- ryzyko związane z odmiennymi regulacjami prawnymi (szczególnie w odniesieniu do prawa pracy),
- inny rodzaj kapitałów założycielskich firm,
- możliwość zakłóceń w komunikacji, wynikający z różnic kulturowych,
- brak wystarczającego doświadczenia w podejmowaniu przedsięwzięć o tak wysokim stopniu skomplikowania,
- odmienne systemy zarządzania firm,
- różne warunki funkcjonowania,
- problem z przeprowadzeniem procesu integracji przedsiębiorstwa chińskiego z przedsiębiorstwem wywodzącym się z innych kręgów kulturowych,
- problem ze zrozumieniem zasad panujących w przedsiębiorstwach zagranicznych (powód napięć i konfliktów),
- trudności z dostosowaniem się do relacji, jakie panują między pracodawcami i pracownikami (szczególnie w kontekście faktycznie funkcjonujących związków zawodowych),
- prawdopodobieństwo mniejszej efektywności biznesu oraz zaprzestanie produkcji w najniższym punkcie krzywej przeciętnych kosztów całkowitych,
- wzrost barier wejścia, co zmniejsza konkurencję,
- ryzyko utraty pracy, ze względu na zmiany strukturalne,
- skutki nadmiernego rozrostu firmy – spadek sprawności, trudności w zarządzaniu, brak odpowiednich korzyści skali[12].

Badania wskazują, że odsetek niepowodzeń zawiązywanych fuzji waha się między 70 a 90%, a wśród powodów takiego stanu rzeczy wymienia się: podejmowanie decyzji bez dostatecznego rozpoznania sytuacji oraz błędy w zarządzaniu. Nie bez znaczenia są też różnice kulturowe. Powodzenie fuzji wymaga rozpoznania czynników ryzyka oraz poddanie ich analizie i monitorowaniu przez wszystkie stadia powstawania fuzji. Ponadto szczególnie istotne jest

[12] www.economicshelp.org (5.03.2012).

postrzeganie różnorodności, zwłaszcza kulturowej jako zasobu wzbogacającego dane przedsiębiorstwo, nie zaś tylko jako zagrożenie.

Podsumowanie

Kultura jest czynnikiem silnie oddziałującym na styl zarządzania, gdyż wpływa ona na wzory myślenia, odczuwania i zachowania, determinując przez to osiągane wyniki i ogólną wydajność firmy. Przedstawiciele kultury chińskiej i szwedzkiej, cechują się dużym zróżnicowaniem zachowań podmiotów wywodzącym się z ich kultury. Osiągnięcie porozumienia między takimi przedsiębiorstwami wymaga więc poznania elementów, które je łączą, jak i tych, które wpływają na odmienność ich postaw i zachowań. Utrzymanie dobrych relacji biznesowych zależy bowiem od umiejętności dostosowania się do istniejących różnic kulturowych, co wymaga odpowiedniej modyfikacji systemów zarządzania. Jest to szczególnie ważne, gdyż różnice kulturowe mogą prowadzić do takich niekorzystnych skutków, jak obniżenie efektywności pracy, poziomu zaangażowania pracowników i ich zaufania do firmy. Kulturowa kompatybilność jest dla powodzenia integracji między firmami czynnikiem fundamentalnym[13].

CULTURAL MODELS OF CORPORATE BEHAVIOR ON THE EXAMPLE OF CHINA AND SWEDEN

Summary

Cultural differences can and often make difficult the communication, interpersonal relationships and networking between businesses and mergers of enterprises from different cultures entail new challenges for managers. They are in particular related to cross-cultural management and intercultural communication. The paper aims to show the impact of cultural orientations of business models over the management based on example of China and Sweden. To highlight the differences between these styles the attention has been focused on the characteristics of the most important aspects of Chinese and Swedish management style. The risks of establishing cross-cultural fusion have been presented, based on examples of threats that China has already faced.

Keywords: organizational culture, management style, competitiveness, cross-cultural management, intercultural communication

Translated by Karolina Łopacińska

[13] A. Zorska, *The rise of chinese transnational corporations*, „Studia Ekonomiczne" 2010, nr 4, http://www.inepan.waw.pl/pliki/studia_ekonomiczne/Studia%202010%204%2002A.Zorska.pdf, G. Stalk, D. Michael, *What the West doesn't know about China*, „Harvard Business Review", June 2011, s. 25–27, E. Tse, *Is it too late to enter China?*, „Harvard Business Review", April 2010, s. 96–101.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

MIŁOSZ ŁUCZAK[1]
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

PRODUKT CZY USŁUGA? WPŁYW BEZPOŚREDNICH RELACJI PRZEDSIĘBIORSTW Z KLIENTAMI NA OFERTĘ FIRMY

Streszczenie

Wysoki poziom rywalizacji konkurencyjnej wymusza na przedsiębiorstwach poszukiwanie nowych metod zaspokajania potrzeb swoich klientów. Dzięki nowym narzędziom komunikacji, zarezerwowane dotąd głównie dla rynku B2B tworzenie bezpośrednich relacji z klientami, staje się możliwe także na rynku B2C. Sytuacja ta sprawia, że przedsiębiorstwa mogą angażować do współtworzenia oferty także konsumentów. Owocem takiej współpracy może być wartość dodana wynikająca z przygotowania dopasowanej oferty. Współpraca z klientem może dotyczyć jednego lub więcej poziomów przygotowania oferty, tj. rdzenia, oferty rzeczywistej lub poszerzonej. W prezentowanych przykładach oferta dopasowana przyjmuje zazwyczaj charakter usługi zaspokajającej potrzebę klienta lepiej, niż by to miało miejsce w przypadku oferowania wyłącznie produktu bądź wyłącznie usług towarzyszących produktom. Przytoczone przykłady wskazują, że zastosowanie tej koncepcji w praktyce jest często podstawą sukcesu rynkowego poszczególnych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: relacje z klientami, rynek B2C, współtworzenie oferty, kompletacja, usługi posprzedażowe

Wprowadzenie

Współczesną gospodarkę charakteryzuje wysoki poziom rywalizacji między wieloma przedsiębiorstwami. Ułatwienia obrotu międzynarodowego doprowadziły do sytuacji, w której walka o klienta jest coraz trudniejsza. Szczególnie dotyczy to rynku dóbr konsumpcyjnych. Postęp technologiczny i dostęp do najnowszych rozwiązań sprawiają, że parametry techniczne poszczególnych

[1] m.luczak@ue.poznan.pl.

produktów wyrównują się. Firmy muszą więc poszukiwać nowych metod konkurowania.

Można przyjąć, że dla każdego przedsiębiorstwa ważne jest nie tylko utrzymywanie dotychczasowych klientów, ale także pozyskiwanie nowych. Firmy najczęściej dokonują tego przez oferowanie produktów czy usług, które najlepiej spełnią oczekiwania klientów. Do tego potrzebna jest jednak aktualna wiedza dotycząca potrzeb oraz umiejętność ich zaspokojenia. W związku z powyższym zasadne staje się tworzenie bezpośrednich relacji przedsiębiorstw z klientami[2]. Zaproszenie ich do współtworzenia oferty może prowadzić do obopólnych korzyści. Firma zyskuje cenne źródło informacji, a klient dostaje dopasowaną ofertę[3].

Zjawisko to jest powszechne w odniesieniu do rynku B2B[4]. Wynika to przede wszystkim z takich cech, jak: skończona liczba potencjalnych partnerów, bliskość kontaktu, mniejszy dystans psychologiczny i relatywnie niższy koszt kontaktu. Zdecydowanie łatwiej i taniej jest nawiązać też współpracę z grupą przedsiębiorstw niż z konsumentami na rynku masowym.

Coraz częściej jednak tworzenie owych relacji jest możliwe także na rynku B2C[5]. Dzięki współczesnym metodom i środkom komunikacji tworzenie bezpośrednich relacji przedsiębiorstw z konsumentami jest łatwiejsze, tańsze i szybsze, a przez to bardziej skuteczne. Media społecznościowe, serwisy informacyjne i inne narzędzia internetowe stały się cennym narzędziem w komunikacji firmy z otoczeniem, a ich interaktywny charakter sprawia, że przedsiębiorstwa mogą nie tylko uzyskać informacje zwrotne od swoich klientów, ale także zachęcić ich do wielostronnej komunikacji. Podstawą kontaktu z klientem staje się nie pozyskiwanie informacji, a jej współtworzenie.

Celem artykułu jest wykazanie wpływu tworzenia bezpośrednich relacji pomiędzy przedsiębiorstwami a klientami na kształt oferty rynkowej. Zaprezentowany zostanie przykład strategii marketingowej przedsiębiorstwa wykorzy-

[2] K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004; M. Łuczak, *Aktywne kształtowanie partnerskich relacji z konsumentami przesłanką przewagi konkurencyjnej na rynku*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Partnerstwo w marketingu*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 558, Ekonomiczne Problemy Usług nr 41, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 90–96.

[3] M. Łuczak, *Aktywne kształtowanie partnerskich relacji…*, s. 90–96.

[4] K. Fonfara, *Marketing partnerski…*.

[5] M. Łuczak, *Wzrost znaczenia relacji z konsumentem jako kierunek rozwoju koncepcji marketingu międzynarodowego*, w: *Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania i kierunki rozwoju*, red. J.W. Wiktor, A. Żbikowska, PWE, Warszawa 2010, s. 266–272.

stującego te relacje w praktyce oraz przytoczone będą odniesienia do działalności innych firm z rynku międzynarodowego.

Zgodnie z przyjętą w artykule terminologią utrzymane zostanie znaczenie terminu klient w odniesieniu do każdego podmiotu zainteresowanego współpracą z przedsiębiorstwem oraz terminu konsument oznaczającego odbiorcę finalnego na rynku dóbr konsumpcyjnych. Według analizy prowadzonej w artykule, w obu przypadkach jej podmiotem będzie jednak użytkownik, czyli osoba korzystająca z oferty, której potrzeby mają być zaspokojone.

Tworzenie i utrzymywanie relacji przedsiębiorstw z klientami

Analiza transakcji rynkowych, w szczególności na rynku B2C, wskazuje, że większość z nich ma charakter powtarzalnych zakupów. Klient wybiera standardową ofertę z wielu dostępnych na rynku opcji. Decyzja o wyborze zależy od subiektywnych parametrów oceny. Natomiast względna standaryzacja produktów sprawia, że klienci mają do wyboru wiele możliwości zaspokojenia swoich potrzeb. Poziom konkurencji w odniesieniu do tych transakcji jest w większości przypadków wysoki. Odniesienie przewagi konkurencyjnej będzie wiązało się więc głównie z cechami oferty. Przesłanką sukcesu przedsiębiorstwa mogą być następujące czynniki: dostępne zasoby wiedzy i technologii, umiejętność wprowadzania konkurencyjnej oferty oraz sprawność w zakresie komercjalizacji. Ewentualne przywiązanie klienta do oferty przedsiębiorstwa może wynikać przede wszystkim z jego lojalności względem marki.

Jedną z metod unikania konfrontacji z konkurencją jest różnicowanie oferty rynkowej. Pomocne w tym zakresie są wszelkie strategie segmentacji i dopasowywania oferty do grup jednorodnych pod względem potrzeb klientów. Wspomnieć należy także o koncepcji nisz rynkowych, których obsługa jest coraz częściej opłacalna. Na rynek wprowadzane są liczne warianty produktów i usług. Dzięki umiejętnemu wykorzystaniu narzędzi promocji tworzony jest wizerunek odrębności oferty wobec rozwiązań konkurencyjnych. Przedsiębiorstwa starają się w ten sposób wyróżnić swoją ofertę i wybić spośród konkurentów. Ci klienci, którzy są świadomi swoich potrzeb i dążą do ich jak najlepszego zaspokojenia mogą wybrać najlepiej dopasowaną ofertę. Niestety cały czas będzie to oferta odpowiadająca uśrednionym potrzebom jakiejś grupy klientów. Ewentualne przywiązanie klienta do oferty przedsiębiorstwa może zatem zależeć nie tyle od lojalności wobec marki, ale przede wszystkim mieć związek z subiektywną oceną cech wybranego wariantu.

Najbardziej efektywnym rozwiązaniem w odniesieniu do zaspokojenia potrzeb jest przygotowanie oferty pod zamówienie konkretnego klienta. W odniesieniu do rynku B2B, zjawisku temu sprzyja mniejsza liczba większych i niejednokrotnie powtarzalnych transakcji. Oferta tworzona jest w oparciu o wymianę informacji, czasem o negocjacje warunków realizacji zamówienia. W efekcie obie strony dokładnie wiedzą, czego oczekują i jak mają się zachować. W wyniku współpracy powstają między nimi bardziej lub mniej formalne relacje, dzięki którym współpraca się zacieśnia. Każda kolejna transakcja korzysta z doświadczenia wcześniejszych i jest ulepszeniem oferty. W ostatnim czasie można zaobserwować, że także na rynku B2C część konsumentów może być zainteresowana współpracą w tworzeniu oferty firmy[6]. Co prawda dotyczy to stosunkowo niewielkiej grupy konsumentów, ale ich obsługa może być kluczowa z punktu widzenia sukcesu firmy. Podobnie jak to się odbywa na rynku B2B, przygotowanie dopasowanej oferty pod wymagania konkretnego odbiorcy wymaga zacieśnienia współpracy oraz sprawnej wymiany informacji. Najlepiej dokonać tego, tworząc bezpośrednie relacje z konsumentami, umożliwiając im udział w procesie przygotowania i dopasowania oferty. Pamiętać należy, że liczba zaangażowanych klientów może wzrosnąć, jeśli wynikająca z relacji wartość oferty okaże się dla nich cenna. Lojalność konsumenta w tym przypadku będzie uwarunkowana siłą relacji.

Współpraca w ramach przygotowania oferty może przebiegać na wielu etapach, od projektowania przez kompletację aż po czynności posprzedażowe, takie jak wsparcie dotyczące użytkowania[7]. Liczba i rodzaj etapów współpracy będą zależały od wielu czynników, tj. branża, charakter oferty, możliwości przedsiębiorstwa, ale także od chęci zaangażowania konsumentów. Firmy chcące odnieść korzyść wynikającą z omawianych relacji muszą też umożliwić współpracę w takim zakresie, jaki jest oczekiwany przez odbiorcę. Najważniejszym zadaniem dla przedsiębiorstwa jest wprowadzenie elastycznych rozwiązań udziału konsumenta, polegających na stworzeniu sprawnego systemu komunikacji. Elastyczność przejawia się w tym, że nie wszyscy klienci zechcą angażować się w relacje i to w takim samym stopniu. Możliwość udziału może stać się

[6] M. Łuczak, *Tworzenie relacji z finalnym nabywcą na rynku dóbr konsumpcyjnych*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Zachowania konsumentów – trendy i kierunki zmian*, red. G. Rosa, A. Smalec, I. Ostrowska, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 660, Ekonomiczne Problemy Usług nr 72, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 209–217.

[7] *Ibidem*, s. 209–217.

jednak czynnikiem wzmacniającym przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa i lojalności klienta.

Przykład firmy Adobe Systems Inc[8]

Firma Adobe Systems Inc. jest amerykańskim przedsiębiorstwem, znanym z projektowania szeroko rozumianego oprogramowania graficznego dla systemów Mac OS i Windows. Założona została w 1982 roku przez byłych pracowników Xerox PARC, Johna Warnocka i Charlesa Geschkego. Siedziba firmy znajduje się w mieście San José w Kalifornii. W 2011 roku zatrudnienie wynosiło 9928 pracowników. Zysk za 2012 rok wyniósł ponad 4,4 mld USD.

Adobe znana jest głównie jako dostawca oprogramowania edycji grafiki i multimediów oraz składu publikacji. Jest twórcą takich standardów jak PostScript, TIFF, czy technologii Wysiwyg, a także formatu czcionek wektorowych Type 1 i TrueType stosowanych dotąd w systemach operacyjnych Apple i Microsoft. We współpracy z Microsoft w 1996 roku opracowany został standard czcionek Open Type. Od 1980 roku w ofercie firmy znajduje się flagowy program Adobe Illustrator. W 1989 roku do oferty wprowadzony został Adobe Photoshop. Cztery lata później standard PDF i Adobe Acrobat. PDF stał się międzynarodowym standardem dokumentu elektronicznego ISO 32000-1:2008. Od samego początku jej produkty stały się powszechnie znane i stosowane przez wielu użytkowników.

W 1992 roku firma Adobe Systems dokonała pierwszego przejęcia konkurencyjnej firmy – OCR Systems Inc. W 1994 roku przejęła kolejną firmę – Aldus – jednego z głównych konkurentów na rynku oprogramowania DTP, znanego ze swoich programów: After Effects, i PageMaker. Posunięcie to umocniło pozycję Adobe na rynku. W 1999 roku przejęta została następna firma – GoLive Systems Inc., a w 2003 roku Syntrillium Software. Pod koniec 2005 roku Adobe Systems przejęła także firmę Macromedia – lidera branży oprogramowania do tworzenia witryn internetowych i prekursora technologii Flash. Celem wszystkich przejęć było powiększenie własnego portfela produktów i stworzenie kompleksowej oferty programów dla szeroko rozumianej branży graficznej. Głównymi konkurentami firmy pozostają nadal: Apple, Microsoft i Quark.

Od 2005 roku Adobe rozpoczęła sprzedaż pakietów oprogramowania Creative Suite. Początkowo w dwóch wersjach: standardowej, obejmującej najbardziej popularne programy do edycji grafiki i Premium, wzbogaconej o zaawan-

[8] Dane dotyczące Adobe Systems oraz strategii pozostałych przedsiębiorstw pochodzą z informacji dostępnych na stronach internetowych poszczególnych firm.

sowaną edycję grafiki internetowej. Od roku 2007 Creative Suite obejmował już cztery warianty dla projektantów, web developerów, wariant obejmujący edytory video i wariant Master Collection, zawierający komplet wszystkich produktów. Od tego czasu w cyklu półtorarocznym proponowane były i są kolejne edycje pakietów Creative Suite. Najnowsza z nich CS6 zaprezentowana została w czerwcu 2011 roku.

W maju 2012 roku do sprzedaży trafiła nowa usługa Creative Cloud, określana jako zbiór narzędzi niezbędnych do tworzenia, współpracy i utrzymywania kontaktu. W efekcie jest to internetowa sieć społecznościowa, skupiająca zarówno użytkowników prywatnych, jak i profesjonalistów w dziedzinie obróbki grafiki i mediów. Firma Adobe zaoferowała zatem usługę dostępu do wszystkich swoich aplikacji wraz z ich najnowszymi wersjami. Ponadto klienci usługi są uprawnieni do korzystania ze specjalnych ofert, szkoleń i mają możliwość synchronizacji plików między różnymi urządzeniami tak, aby ich praca była zawsze tam, gdzie jest potrzebna. Usługa Creative Cloud jest dostępna dla osób prywatnych i profesjonalistów.

Oferta rynkowa a bezpośrednie relacje przedsiębiorstwa z klientami

Podstawą większości relacji rynkowych jest wartość dodana, wynikająca ze współpracy dwóch lub więcej podmiotów rynkowych. Relacje mogą być bardziej lub mniej trwałe, posiadać formalny lub nieformalny charakter. Ich podstawą jest jednak współpraca, ukierunkowana na przygotowanie dopasowanej oferty i jak najlepsze zaspokojenie potrzeb. Dzięki wykorzystaniu współczesnych narzędzi komunikacji możliwe jest rozszerzenie spektrum współpracy przedsiębiorstwa, także w obszarze rynku B2C. Obniżenie kosztu dotarcia do konsumentów, skrócenie dystansu, jaki dzieli przedsiębiorstwa i jego odbiorców, czy wreszcie zwiększenie zasięgu działania sprawiają, że przedsiębiorstwa mają możliwość tworzenia bezpośrednich relacji także z konsumentami, i to w skali globalnej. Przykładem przedsiębiorstwa wykorzystującego tę koncepcję jest firma Adobe, która dzięki stworzeniu społeczności użytkowników utrzymuje z nimi nie tylko bezpośredni kontakt, ale także umożliwia wymianę doświadczeń między jej uczestnikami. Zaprezentowany przykład wskazuje więc na zdecydowany wzrost znaczenia klientów w procesie kształtowania oferty rynkowej.

Dopasowanie oferty przedsiębiorstwa najczęściej sprowadza się do adaptacji jej elementów do konkretnych wymagań klienta. W skrajnych przypadkach dostosowaniu podlegają wszystkie lub prawie wszystkie jej elementy. Adaptacja może być wreszcie związana ze zmianą wizerunku oferty przedsiębiorstwa.

Należy pamiętać, że klient ocenia ofertę najczęściej przez pryzmat zaspokojenia potrzeb, a nie cech fizycznych indywidualnych produktów. Nawiązując do zasady „klient kupuje użyteczność, a nie produkt" można stwierdzić, że przedsiębiorstwa poszukujące metod zwiększenia przewagi konkurencyjnej powinny skupiać się właśnie na wartości dodanej, wynikającej ze skorzystania z oferty.

Relacje przedsiębiorstw z klientami będą korzystne, jeśli przyniosą obopólną wartość dodaną[9]. Firma zyska nieocenioną pomoc w przygotowaniu oferty, a klient bezpośredni wpływ na jej kształt. Zaangażowanie klientów w proces tworzenia oferty powinno się więc przekładać na większe zadowolenie z bardziej dopasowanej oferty. Dokonując przeniesienia koncepcji poziomów produktu[10] na koncepcję poziomów oferty można wskazać na trzy podstawowe poziomy, w których tworzenie relacji z klientami wydaje się być zasadne: rdzeń oferty, oferta rzeczywista i oferta poszerzona.

Pierwszy poziom decyzyjny odnosi się do rdzenia oferty. Stanowi on zazwyczaj próbę odpowiedzi na potrzeby klienta. W praktyce jest wypadkową dostępnych w firmie informacji, ich zrozumienia oraz możliwości wytwórczych. Umożliwienie współpracy na tym poziomie może być podstawą lepszego dopasowania rdzenia oferty. Jest to szczególnie ważne, gdyż poziom ten warunkuje kształt pozostałych poziomów oferty.

W przytoczonym przykładzie firmy Adobe wyraźnie widać przejście od idei oferowania produktów w branży oprogramowania graficznego do idei oferowania usługi dostępu do „kreatywnej chmury" pomysłów, narzędzi i rozwiązań. Pierwotnym założeniem strategii przedsiębiorstwa było zdobywanie, opracowywanie i doskonalenie poszczególnych programów. Większość z nich stała się produktami będącymi standardem najwyższej jakości w danej dziedzinie. Firma Adobe dostrzegła też, że klienci mogą potrzebować kilku uzupełniających się produktów i tak powstały pakiety oprogramowania, będące odpowiedzią na potrzeby określonych typów użytkowników. Jednak rozwiązanie to nadal było tylko sprzedażą produktów. Obecnie głównym elementem oferty Adobe jest usługa Creative Cloud, która co prawda obejmuje dostęp do dotychczasowych produktów, ale w głównej mierze stanowi zbiór usług przydatnych dla końcowego użytkownika. Dzięki wykorzystaniu narzędzia, jakim jest społeczność użytkowników, firma Adobe może dopasowywać ofertę do wymagań klientów. Przykładem tego działania jest wprowadzenie narzędzi tworzenia animacji

[9] J.N. Sheth, R.S. Sisodia, A. Sharma, *The antecedents and consequences of customer-centric marketing*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 2000, Vol. 28 (1), s. 55–66.

[10] Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.

w technologii HTML5 w wyniku spadku popularności standardu Flash (głównego standardu wprowadzonego przez firmę Adobe, wcześniej firmę Macromedia), który przez wiele lat nie miał konkurencji.

Podobnych działań można dopatrywać się w strategiach innych przedsiębiorstw. W branży przewozów lotniczych irlandzki przewoźnik Ryanair w obliczu nadciągających problemów finansowych dokonał zmiany postrzegania swojej oferty. Zamiast sprzedaży biletów na przelot wprowadził usługę taniego lotu. Inni przewoźnicy skupiają się na cechach oferowanych produktów. Lufthansa to wielość destynacji, Singapore Airlines to komfort, Air France i British Airways, wyposażone w przeszłości w samoloty typu Concorde, chwaliły się prędkością i nowoczesnością. Ryanair postawił na ideę dopasowania oferty dla klienta. Dzięki internetowemu systemowi zamówień stworzył w Europie rynek usługi taniego przelotu. Natomiast klient otrzymał możliwość kształtowania oferty.

Drugim poziomem są działania kształtujące ofertę rzeczywistą. Składają się na nią wszystkie te elementy, które klient otrzymuje w momencie zakupu. Bardzo dobrym rozwiązaniem wydaje się być wprowadzanie licznych wariantów oferty i umożliwienie dokonania wyboru z gotowych rozwiązań. W praktyce okazuje się jednak, że znacznie lepiej jest zaprosić klienta do współtworzenia oferty rzeczywistej.

Sztandarowym przykładem może być w odniesieniu do tego poziomu branża motoryzacyjna. Strategie głównych marek, takich jak Mercedes, Audi, BMW czy nawet VW, bazują na umożliwieniu klientom dokonania wyboru komponentów produktu gotowego. Właśnie ta usługa kompletacji odróżnia te firmy od oferty tańszych producentów tj. Chevrolet, Kia i inni.

Dokładnie ta sama strategia wprowadzenia do oferty usługi kompletacji stała się podstawą sukcesu firmy Dell. Jeden z największych dostawców sprzętu komputerowego zawdzięcza swój sukces elektronicznemu mechanizmowi składania zamówień. Pełni on funkcję informacyjną o dostępnych rozwiązaniach, proponuje produkty standardowe, a dla wymagających klientów przygotowane są specjalne wersje. Najważniejsze jest jednak to, że każda propozycja może być dopasowana do potrzeb klienta poprzez usługę dostosowania oferty. Na tych samych zasadach swój sukces zbudował irlandzki przewoźnik Ryanair. Klient poprzez stronę internetową może skompletować swój bilet z dostępnych opcji i stworzyć odpowiednią dla siebie ofertę.

Ciekawym rozwiązaniem jest dostarczenie w ramach oferty rzeczywistej wszystkich elementów oferty na raz. W opisywanym przykładzie firmy Adobe można zauważyć, że klient, który decyduje się na skorzystanie z usługi dostępu

do Creative Cloud, otrzymuje m.in. gwarancję dostępu do obecnych i przyszłych produktów firmy. Celem przedsiębiorstwa jest bowiem przywiązanie użytkowników do oferowanych rozwiązań i usług dodatkowych, a nie do konkretnej wersji oprogramowania dostępnego w pudełku. Próbowano tego dokonać wcześniej, wprowadzając na rynek pakiety programów Creative Suite. Użytkownicy byli jednak zmuszeni do dokonywania wyboru między z góry ustalonymi pakietami oraz uaktualnianiem ich do najnowszych wersji. W chwili obecnej oferta firmy skupia się na oferowaniu usługi dostępu do stale nowych możliwości.

Podobną strategię prezentuje firma Apple. W przeciwieństwie do głównego konkurenta w branży systemów operacyjnych firmy Microsoft, w danym czasie oferowana jest tylko jedna wersja systemu, obejmująca komplet funkcji. Natomiast klienci Microsoft mają do wyboru nawet kilkanaście wersji każdego produktu, co może wprowadzać pewne zamieszanie. Firma Apple skupia się więc w swojej strategii nie na produkcie, a na możliwościach jego zastosowania. Rozwijając system operacyjny firma rozszerza jego użyteczność.

Ostatni poziom obejmuje działania mające na celu przygotowanie oferty poszerzonej. Dokonując zakupu klient może skorzystać z oferty, jaką wybrał. Nie oznacza to jednak, że będzie potrafił w pełni wykorzystać wszystkie jej cechy. Bardzo ważne stają się wówczas wszelkiego rodzaju dodatkowe usługi, wchodzące w skład oferty i nastawione na wsparcie użytkowników. W tym przypadku, zadanie to będzie wymagało również od przedsiębiorstwa stworzenia systemu komunikacji i utrzymania więzi z klientem.

Firma Adobe stworzyła specjalny portal internetowy użytkowników swoich produktów. Dzięki niemu utrzymuje kontakt ze wszystkimi zarejestrowanymi klientami. Oferuje liczne szkolenia i przykłady zastosowania swojego oprogramowania. Przekazuje informacje o spotkaniach i konferencjach organizowanych dla użytkowników, ale przede wszystkim umożliwia wymianę informacji. Firma Adobe pełni więc rolę wspomagającą i doradczą. Jest też dostawcą narzędzi. To jednak użytkownicy mogą wspierać się wzajemnie w rozwiązywaniu problemów i realizacji pomysłów.

Podobną strategię prezentuje firma Microsoft w ramach swojego programu MSDN (Microsoft Developers Network). Umożliwia on rejestrację użytkownikom oprogramowania w celu korzystania z bogatej bazy informacji o możliwościach zastosowań czy konfiguracji. Obejmuje liczne programy szczegółowe, w tym MSDN Academic Alliance, wspierający tworzenie rozwiązań dla oświa-

ty i nauki. W ramach społeczności użytkowników programu popularyzowane są najnowsze rozwiązania i dostęp do aktualnego oprogramowania.

Podsumowując, można stwierdzić, że w przedstawionych przykładach tworzenie relacji przedsiębiorstw z klientami, w tym także na rynku B2C, może być celowe i skuteczne. Upowszechnienie współczesnych rozwiązań komunikacyjnych, w tym narzędzi internetowych sprawia, że koszt tworzenia relacji także w odniesieniu do rynku masowego, staje się coraz bardziej akceptowalny. Zaproszenie klientów do współpracy przekłada się na wartość dodaną, wpływającą na zadowolenie obu stron relacji. Koncepcja ta jest już stosowana z sukcesem przez niektóre przedsiębiorstwa. Ogólne wnioski z przeprowadzonej dyskusji zawarto w tabeli 1.

Tabela 1

Koncepcja dopasowania poziomów oferty wynikającego ze współpracy przedsiębiorstw z klientami

Poziom analizy oferty	Oferta standardowa	Oferta dopasowana wynikająca ze współpracy przedsiębiorstwa z klientami	Przykłady strategii firm
Rdzeń oferty	Podstawowa istota produktu lub usługi, odpowiedź na potrzebę klienta	Idea współpracy z klientem ukierunkowana na tworzenie rozwiązań zaspokajających jego potrzeby	Adobe – idea usługi dostępu do rozwiązań i współpracy między wszystkimi użytkownikami Ryanair – idea sprzedaży usługi taniego przelotu
Oferta rzeczywista	Produkt lub usługa	Usługa dopasowania oferty rzeczywistej do wymagań klienta Usługa dostępu do rozwiązań zaspokajających potrzeby klienta	Mercedes, BMW, Audi, VW, Dell, Ryanair – usługa kompletacji oferty Adobe, Apple – dostęp do wszystkich produktów i rozwiązań w ramach usługi dostępu do sieci społecznościowej
Oferta poszerzona	Dodatkowe elementy uzupełniające produkt lub usługę	Usługa wymiany informacji, doświadczeń, dostępu do szkoleń i przykładów, współpracy w wykorzystaniu i rozwoju oferty	Adobe, Microsoft – sieci społecznościowe zrzeszające użytkowników oferty firm. Programy wspierające wymianę doświadczeń

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Podjęte zagadnienie z pewnością wymaga dalszych badań teoretycznych i dogłębnej analizy empirycznej. Na podstawie przeprowadzonej dyskusji można przypuszczać, biorąc pod uwagę różnorodność przytoczonych przykładów, że wnioski będą miały charakter raczej uniwersalny. Należy ustalić też, czy będą zasadne dla wszystkich produktów i branż. Proponowane działania nie są przecież receptą na sukces dla wszystkich przedsiębiorstw. Nie każda oferta wymaga tworzenia relacji, a w przypadku niektórych produktów czy usług, jest wręcz nieopłacalna. Nie wszyscy klienci będą też skłonni w pełni zaangażować się we współpracę. Jak wskazują przytoczone przykłady przedsiębiorstw będących liderami w swoich branżach, można postawić następującą hipotezę: tworzenie i utrzymywanie relacji nastawionych na współpracę w dopasowywaniu oferty może się także przyczyniać do sukcesu przedsiębiorstwa.

PRODUCT OR SERVICE? IMPACT OF DIRECT BUSINESS RELATIONSHIP WITH CUSTOMERS ON THE OFFER CREATION PROCESS

Summary

A high level of competitive rivalry forces companies to seek new methods of satisfying customer's needs. Due to new communication tools, direct customer relationships, reserved so far mainly for B2B market, become possible also on the B2C market. This situation enables companies to engage consumers in offer co-creation process. The result of such cooperation could be the added value resulting from the preparation of tailored offer. Cooperation with the client may relate to one or more levels of the offer preparation process: core offer, actual offer or augmented offer. Presented examples unveil that the tailored offer are mainly characterized as services aimed at customer's need and expectations and therefore they perform better than a product or services accompanying the products would do. Those examples indicate that the use of this concept in practice often is the basis of their success.

Keywords: relationships with customers, B2C market, offer co-creation, offer completion, after-sales services

Transalated by Miłosz Łuczak

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

DARIUSZ OCZACHOWSKI[1]
Politechnika Koszalińska

KAPITAŁ KLIENCKI ORGANIZACJI USŁUGOWEJ ODPOWIEDZIALNEJ SPOŁECZNIE. POZNAWCZY WYMIAR ROZWIJANIA RELACJI Z KLIENTAMI Z UWZGLĘDNIENIEM OCHRONY WARTOŚCI ŚRODOWISKOWYCH

Streszczenie

Każda organizacja usługowa, aby trwać na rynku musi zwracać uwagę na stan swojego kapitału partnerskiego (aktywów partnerskich), a w tym w szczególności klienckiego. W artykule zawarto refleksje na temat wartości procesu budowania, podtrzymywania i wzbogacania przez organizację usługową jej relacji z klientami dokonane z perspektywy poznawczej – gromadzenia, upowszechniania i wykorzystania wiedzy o klientach i ich środowisku. Szczególnego znaczenia nabiera sprawa środowiska i szeroko pojmowanej dbałości o nie, umiejętnego połączenia orientacji na ochronę wartości środowiskowych ze zdolnością zapewnienia organizacji wysokiej efektywności ekonomicznej. Artykuł ma charakter teoretyczny, wykorzystano w nim dane ze źródeł wtórnych, wzbogacone autorskimi uwagami i propozycjami rozstrzygnięć.

Słowa kluczowe: kapitał kliencki (aktywa), relacje, partnerstwo, wiedza, kultura poznawcza

Wprowadzenie

Siłę każdej organizacji stanowią jej związki z podmiotami tworzącymi obszar (uniwersum) jej aktywności. Im są silniejsze i wszechstronniejsze, tym lepiej dla organizacji. Nawiązywanie, podtrzymywanie i wzmacnianie takich relacji należy do obszaru działalności organizacji zwanego zarządzaniem relacjami bądź budowaniem zasobów partnerskich. Wagę tych związków trudno przecenić, gdyż stanowią one o „być albo nie być" każdej organizacji gospodar-

[1] d.oczachowski@wp.pl.

czej, nawet takiej działającej w korzystnym dla siebie środowisku (pozycja dominująca, monopolistyczna). Inaczej przedstawia się sprawa z organizacjami administracyjnymi, jednak ze względu na ich niewielki udział w zbiorze wszystkich organizacji w Polsce i w innych krajach, pominięto je w rozważaniach, koncentrując się na organizacjach gospodarczych, gdyż te dominują w każdym zaawansowanym cywilizacyjnie kraju. Wśród nich zaś przewagę liczebną, a także z racji udziału w gospodarce, mają podmioty funkcjonujące w sektorze usług, zazwyczaj niewielkie i działające w bardzo konkurencyjnym środowisku innych podobnych sobie organizacji, gdzie kwestia wypracowania korzystnych związków ma szczególne znaczenie.

Kapitał kliencki (zasoby klienckie) organizacji usługowej

Wszystkie organizacje albo same tworzą określone związki, albo też współuczestniczą w ich kreowaniu. Owe związki (relacje) mogą być wewnętrzne (wewnątrzorganizacyjne) i zewnętrzne. Nie lekceważąc znaczenia tych pierwszych, zdecydowanie ważniejsze są właśnie te zewnętrzne, czyli z innymi podmiotami.

Kwestia relacji i ich znaczenia w działalności organizacji gospodarczej, w tym szczególnie organizacji usługowej, jest o tyle ciekawa, że nie jest wolna od pewnych nieścisłości. Gdy bowiem w marketingu w latach 80. ubiegłego stulecia zaczęto odkrywać znaczenie relacji, zwrócono się szczególnie ku sektorowi usług. To w nim relacje miały nabierać szczególnego znaczenia. Idea ta nie jest pozbawiona pewnej dozy słuszności. Usiłowano jednocześnie (co nie jest prawdą) wykazać szczególną rolę powiązań między podmiotami rynkowymi jako znak obecnych (ówczesnych) czasów. Są one dziś bardziej wszechstronne, ale nie nabrały znaczenia dopiero w ostatnich latach (dziesięcioleciach). Związki producenta z dostawcami bądź klientami, zwłaszcza instytucjonalnymi, były bardzo silne już całe dziesięciolecia przedtem[2].

Świadomość wartości silnych związków z partnerami w biznesie była powszechna już dawno (można przypomnieć choćby związki dawnych, średniowiecznych, a nawet starożytnych rzemieślników z ich klientami), nie jest więc odkryciem ostatnich dziesięcioleci, Jednak w nauce dochodzi niejednokrotnie do ponownego „odkrycia Ameryki". Z drugiej strony należy docenić podniesienie znaczenia budowy relacji zewnętrznych w działalności gospodarczej doko-

[2] Dla zilustrowania tego faktu może posłużyć choćby, jako jeden z bardzo wielu, przykład związku dawnej stoczni Harland & Wolf w Belfaście, znanej m.in. ze zbudowania słynnego Titanica z towarzystwem żeglugowym White Star Line, właścicielem statku. Za: D.A. Butler, *Niezatapialny. Pełna historia RMS Titanic*, Wyd. Magnum, Warszawa 1998, s. 18, 20.

nane nieomal trzy dekady temu przez badaczy właśnie usług (choć z pewnymi wyjątkami), ze szczególnym uwzględnieniem aktywności marketingowej. Nawet, jeśli zaproponowali coś, co już przedtem istniało, to ich propozycja miała inny charakter, gdyż odnosiła się do innych czasów i odmiennych organizacji. Spośród różnego rodzaju zasobów, jakimi dysponuje organizacja, szczególne znaczenie mają zasoby klienckie (kapitał kliencki) stanowiące ważny czynnik sukcesu organizacji oraz jej jedyne źródło energii[3]. Wobec ich znaczenia szczególnej wagi nabiera kultura rozwijania związków z już pozyskanymi klientami, bez zaniedbywania działań służących pozyskaniu nowych. Kwestia znaczenia owych związków stanowi przedmiot zainteresowania specjalistów od zarządzania co najmniej od końca lat 80. ubiegłego stulecia, a inicjatorami byli badacze zajmujący się marketingiem w organizacjach usługowych[4]. Fakt występowania zaawansowanych relacji w dawnych czasach nie deprecjonuje ich badania przez współczesną naukę i wyprowadzania z badań przydatnych zaleceń dla obecnej praktyki gospodarczej. Owe dawne związki dotyczyły głównie sektora B2B, podczas gdy dziś podnosi się wagę klientów indywidualnych (sektor B2C), z racji wartości dokonywanych przez nich zakupów i ich znaczenia w gospodarkach krajów rozwiniętych. W krajach zaawansowanych gospodarczo ów sektor tworzą głównie organizacje usługowe. Im zamożniejsze społeczeństwo, tym częściej jego obywatele korzystają z zewnętrznych usługodawców zastępujących samoobsługę typową dla społeczności uboższych. Stąd waga właśnie sektora usług i organizacji usługowych oraz realizowanego w nich marketingu.

Znaczenie klientów organizacji usługowych przekłada się na wagę relacji sprzyjających przyjęciu przez nich postawy wierności względem organizacji. W przypadku większości organizacji usługowych jest to tym bardziej możliwe i istotne, że ich produkty nabywane są przez klientów często w zamożnych krajach. Nie chodzi tu tylko o takie usługi, jak fryzjerskie czy kosmetyczne, z których często korzystają nawet mieszkańcy niezamożnych krajów, ale również o takie, na które zapotrzebowanie w ciągu życia przeciętnego człowieka jest stosunkowo rzadkie, jak choćby usługa dealera samochodowego (gdyby ograniczyć się do samej sprzedaży samochodu). W zamożnych krajach ludzie z klas średniej i wyższej wymieniają samochody na nowe co kilka lat, co daje nawet kilkanaście transakcji w ciągu życia przeciętnego człowieka, a to czyni kwestię utrzymania związków z nim bardzo ważną.

[3] M. Białasiewicz, *Nauki o organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 474.
[4] K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 1998, s. 37–41.

Sytuacja organizacji usługowych zdaje się różnić pod tym względem od przedsiębiorstw produkcyjnych, którym z racji coraz większego upodabniania się do siebie oferowanych przez nie produktów, coraz trudniej o utrzymanie lojalności klientów (problem zmiany marki). Organizacje usługowe mają tu więcej do zyskania z powodu ich większego zróżnicowania i wyróżniania się pewnymi kompetencjami składającymi się na ich wizerunek. Stwarza to dodatkowe możliwości w zakresie tworzenia trwałego kapitału klienckiego. Zarządzanie kapitałem klienckim wymaga sprawnego i skutecznego systemu informacji[5]. Ten zaś jest wtedy skuteczny, gdy ufundowany został na zaawansowanej kulturze poznawczej organizacji. Nabiera to szczególnego znaczenia w takiej organizacji, która w swoim działaniu uwzględnia interesy wielu podmiotów i środowisk, czyli organizacji odpowiedzialnej społecznie nie tylko deklaratywnie.

Środowisko a organizacja usługowa

Każda organizacja funkcjonuje w jakimś środowisku, które może być różne. O ile makrośrodowisko (makrootoczenie) typowej organizacji usługowej, zwłaszcza przedsiębiorstwa usługowego, nie wydaje się różnić od otoczenia innych, nieusługowych podmiotów, o tyle mikrootoczenie ma zdecydowanie bardziej zindywidualizowany charakter. Z racji konstytuujących je podmiotów bardziej adekwatna jest nazwa „konkurencyjne otoczenie organizacji"[6]. Nie chodzi tu tyle o rodzaje tych podmiotów, co o siłę ich wzajemnych oddziaływań. Szczególnego znaczenia nabierają związki z nabywcami, co wynika z kilku powodów tj.:

- wielkości organizacji usługowych
- liczebności tych organizacji
- zmienności popytu na „produkty" oferowane przez organizacje (przedsiębiorstwa) usługowe.

Organizacje usługowe są w przeważającej mierze niewielkie. Zdecydowana większość to mikro i małe podmioty, a wielkość ma wpływ na siłę oddziaływania na inne organizacje. Stawia je to w trudnym położeniu. Organizacji usługowych mających podobną ofertę jest względnie dużo nawet na niewielkim obszarze, co czyni konkurencję bardzo uciążliwą. Spowodowane jest to niskim kosztem wejścia na rynek w porównaniu z sytuacją przedsiębiorstw produkcyjnych.

[5] M. Białasiewicz, *Nauki o organizacji…*, s. 255.

[6] G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009, s. 23–24.

Zwiększanie się liczby organizacji (przedsiębiorstw) usługowych nie stanowiłoby aż takiego utrudnienia dla tych już działających, gdyby nie problem popytu na usługi (produkty usługowe). W krajach niezamożnych, do jakich wciąż należy Polska, wydatki na większość usług nie zajmują wysokiej pozycji w hierarchii wydatków przeciętnego gospodarstwa domowego. Są one przy tym bardzo wrażliwe na spadek dochodów. Problem ten dotyczy każdego przedsiębiorstwa, jednak w kraju takim jak Polska, te spośród podmiotów usługowych, które świadczą usługi o stosunkowo niskiej ważności są w trudnym położeniu, zmuszone rywalizować z coraz większą liczbą konkurentów i uwzględniać możliwy spadek wydatków klientów. Przekłada się to na trudno przewidywalną zmienność warunków funkcjonowania takich organizacji.

Nie bez znaczenia pozostają też kwestie ochrony środowiska, w którym działają organizacje usługowe. Choć prawdą jest, że usługi zazwyczaj mniej trują niż zwłaszcza tradycyjny przemysł, choćby z powodu wielkości samych organizacji, ale nie jest już prawdą, że są obojętne dla środowiska. Wszystkie bez wyjątku podmioty usługowe muszą wykorzystywać choćby energię elektryczną, w Polsce wytwarzaną głównie z węgla, który trzeba wydobyć, co też jest energochłonne. Ktoś może podnieść argument, że w porównaniu z przemysłem, a nawet szkodliwymi dla środowiska usługami transportowymi, pozostałe z reguły niewielkie organizacje usługowe konsumują niewiele energii. Jest to pogląd słuszny, lecz nie może skłaniać do wniosku, że należy ten problem bagatelizować, i to przynajmniej z dwóch powodów. Pierwszym jest wspomniany już wzrost liczebności tych organizacji, a tym samym ich potrzeb energetycznych. W krajach rozwiniętych, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych, organizacje usługowe stały się liczebnie dominujące już w połowie dwudziestego wieku, co skłoniło w początkach lat 70. badaczy do ogłoszenia początku powszechnej epoki usługowej[7]. Zaczęły one dominować nie tylko liczebnie. W ostatnich trzech dekadach doszło do ogromnego wzrostu wielkości niektórych podmiotów sektora finansowego (głównie banków, ale i towarzystw ubezpieczeniowych i funduszy inwestycyjnych), co sprawiło, że mają one obecnie ogromny wpływ na całą gospodarkę światową[8].

Wymienione wcześniej czynniki, nie jedyne zresztą, kształtują środowisko funkcjonowania typowej organizacji usługowej. Występują różnice lokalne

[7] Badaczem tym był D. Bell, autor znanej książki wydanej w 1973 roku „*The coming of post-industrial society*" (Nadejście społeczeństwa postindustrialnego). Za: Z. Bauman, *Socjalizm. Utopia w działaniu*, Wyd. Krytyki Politycznej, Warszawa 2010, s. 147.

[8] L. Dowbor, *Wielkie korporacje koncentrują władzę*, w: „Le Monde diplomatique" 2012, nr 7 (77), s. 14–17.

(kraj, obszar geograficzny kraju, specyfika rynku), mają one jednak charakter modyfikujący zaledwie siłę działania wspólnych czynników. W warunkach spowolnionej aktywności gospodarczej, niewielka zazwyczaj organizacja usługowa, zostaje postawiona w trudnym położeniu, szczególnie ta, której oferta obejmuje usługi, które nie są niezbędne. Z taką sytuacją mamy do czynienia obecnie. Spowolnienie może nabrać cech trwałości i stać się *signum temporis* dzisiejszego kapitalizmu. Duże, a szczególnie wielkie, organizacje są w takich warunkach w lepszym położeniu. Mogą się wciąż jeszcze odchudzić, a nie bez znaczenia jest także siła ich wpływu na sferę gospodarczą i polityczną, czego najbardziej widomym przykładem są wspomniane wielkie instytucje finansowe. Spośród mniejszych podmiotów usługowych, nieco lepsze perspektywy rysują się przed tymi, które spełniają różne zadania społeczne (usługowe przedsiębiorstwa komunalne), nie napotykając na konkurencję. Nie są to jednak instytucje rzeczywiście funkcjonujące w środowisku kapitalistycznym, jeśli za konstytutywną cechę kapitalizmu przyjmuje się konkurencję[9]. Z racji ich stosunkowo niewielkiej liczebności i wspomnianej specyfiki, nie należy ich traktować jako typowych, a tym samym stanowiących przedmiot niniejszych rozważań.

W takich warunkach wzrasta wartość działań umożliwiających wzmocnienie pozycji organizacji lub tylko znaczące spowolnienie tempa spadku tej pozycji (choćby w warunkach recesji). Działania te można nazwać wspólnym terminem „relacyjność". Należy ją rozumieć jako proces budowania i wzmacniania związków z wybranymi podmiotami tworzącymi środowisko działania organizacji. Podejmując się zadania wzmacniania owych związków, gdyż o wzmacnianie głównie chodzi, a nie o budowanie ich od podstaw (te bowiem organizacja długo funkcjonująca nawiązała, jedynie nowa dopiero je inicjuje), należy mieć na względzie, oprócz aspektu finansowego, także środowiskowy. Kwestie te zostaną rozwinięte poniżej, teraz jednak należy poświęcić im krótką uwagę. Aspekt finansowy to nic innego jak świadomość kosztów relacji z partnerami, w tym zwłaszcza z klientami, i to relacji długoterminowych (bo o takie chodzi) , a zarazem świadomość możliwości organizacji w tym względzie. Problem środowiskowy zawiera się w terminie „organizacja odpowiedzialna społecznie", co niekiedy niepoprawnie redukuje się do organizacji odpowiedzialnej za środowisko naturalne, czyli organizacji, która efektywnie działa nie zawłaszczając przy tym i nie eksploatując nadmiernie owego środowiska (zrównoważony rozwój). Nie negując wartości przyrody stanowiącej naturalne środowisko człowieka,

[9] G.D. Chryssides, J.H. Kaler, *Wstęp do etyki biznesu*, PWN, Warszawa 1997, s. 153.

należy zdawać sobie sprawę, że dbałość o środowisko to sprawa o wiele szersza. Punktem wyjścia jest świadomość podstawowych kwestii, także tej poruszonej powyżej. Aby rozumnie podjąć jakieś działanie trzeba wiedzieć, czym ono jest, czego wymaga, jakie są jego konsekwencje, jak się ma do kontekstu, w którym się sytuuje. Wszystko to należy do poznawczego aspektu działalności, zwykle przypisywanemu analitycznemu podetapowi planowania działań[10]. Bez względu na formalne usytuowanie tego procesu ma on niebagatelne znaczenie dla skutków podejmowanych działań. Sprawa wiedzy zarządzającego organizacją usługową i pozostałych pracowników bywa niejednokrotnie jednak niedoceniana albo traktowana jako oczywista, zwłaszcza obecnie, gdy coraz częściej pracujący w takiej organizacji ludzie, nawet na podrzędnych stanowiskach, mają akademickie przygotowanie.

Wiedza w procesie zarządzania relacjami z klientem

Zainicjowane wcześniej rozważania na temat wartości wiedzy w zarządzaniu relacjami z klientem, czyli i budowaniu kapitału partnerskiego, wymagają uzupełnienia i pogłębienia. Poczynione poniżej uwagi dotyczą rozwijania relacji ze wszystkimi partnerami, ze szczególnym jednak uwzględnieniem partnerów–klientów. Bez klientów organizacja nie może istnieć. Inne podmioty, choć ich rola jest także istotna, nie mają takiego znaczenia jak klienci. Może ona nie mieć dostawców, o których musi się wyjątkowo troszczyć (gdy jest ich dużo, to oni zabiegają o względy odbiorcy), może nie mieć konkurentów, ale zawsze ma jakichś klientów. Związki z klientami są zatem kluczowe dla jej istnienia, bez zaniedbywania jednak posiadanych zasobów czasu, kompetencji i środków materialnych, relacji z innymi partnerami.

Kapitał kliencki, bo to on jest ostatecznie budowany przez rozwój relacji z klientami, stanowi coraz częściej decydujący składnik aktywów organizacji usługowej. Dzieje się tak m.in. dlatego, że pozostałe rodzaje kapitału (z wyłączeniem kapitału intelektualnego zorientowanego na rozwój kapitału klienckiego) traci na względnym znaczeniu. Wyposażenie techniczne organizacji usługowych jest coraz bardziej podobne, także dostęp do kapitału finansowego nie stanowi cechy wyróżniającej. Liczy się za to kapitał partnerski, w tym zwłaszcza ten kliencki, oraz potencjał (kapitał) intelektualny organizacji usługowej, w tym zwłaszcza obszarze, który decyduje o rozwoju kapitału klienckiego. Kwestia ta należy do sfery zarządzania wiedzą w organizacji, które ma znaczący dorobek. Niemniej jednak i tu można zauważyć pewne braki. Główny argu-

[10] G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna…*, s. 11–12.

ment przeciw osiągnięciom zarządzania wiedzą w organizacjach w odniesieniu do tych usługowych dotyczy zakresu stosowalności ustaleń badawczych. Roszczą one sobie pretensje do uniwersalności, a więc możliwości wykorzystania w każdym miejscu, czasie i w każdej organizacji, bez względu na jej wielkość i uwarunkowania rynkowe, podczas gdy tak naprawdę sprawdzają się najlepiej (choć wcale nie doskonale) w funkcjonowaniu tych największych podmiotów, i to najlepiej w produkcji materialnej.

Tymczasem usługi nie tylko, że są odmienne od wytwarzania przedmiotów materialnych (co zresztą niektórzy badacze poddają w wątpliwość), to jeszcze są domeną niewielkich organizacji – mikro, małych, rzadko średnich i wyjątkowo wręcz tych dużych. Ma to wpływ na kulturę poznawczą takich organizacji stanowiącą fundament innowacyjnego zarządzania nimi, czyli i zarządzania relacjami z partnerami, w tym zwłaszcza z klientami. Zwykła adaptacja osiągnięć dokonanych w ogólnej teorii zarządzania wiedzą w organizacji do wymogów typowej organizacji usługowej, działającej w takim kraju jak Polska (co też ma znaczenie) może okazać się tu niewystarczająca. Potrzebne może okazać się odmienne podejście uwzględniające ograniczenia w zakresie potencjału (kapitału) ludzkiego takich organizacji i skutków tego dla pożądanej kultury relacyjnej.

Współczesne gospodarki podlegają szybkim zmianom, lecz nie jednakowo we wszystkich obszarach. Najszybsze są w sferze wyposażenia technicznego, także organizacji usługowych. Nie ma natomiast postępu, a jest wręcz regres, w sferze stosunków produkcji, czy to w samych organizacjach czy między nimi. Chodzi tu o wszelkie działania deregulacyjne korzystne wyłącznie dla niewielkiej grupy, jaką stanowią właściciele kapitału. Wywiera to także wpływ na sferę poznawczą. Dochodzi bowiem do przyspieszenia wzrostu komplikacji relacji (ich samych i relacji między nimi), a w konsekwencji do wzrostu potrzeb informacyjnych.

Wiedza, która raz zdobyta wystarczała niegdyś na lata, dziś najwyżej starcza na miesiące, co stawia w szczególnie trudnej sytuacji typowe, a więc niewielkie, organizacje usługowe nie mające zazwyczaj środków na zakup wiedzy od zewnętrznych jej dostawców i zmuszone samodzielnie ją zdobywać, co stanowi dla nich poważny problem. W rezultacie działaniom poznawczym takich podmiotów brakuje konsekwencji, są realizowane doraźnie i niezgodnie z podręcznikowymi zaleceniami, tak naprawdę stworzonymi nie dla takich organizacji. Wymienione powyżej ograniczenia muszą zostać wyeliminowane, jeśli organizacja chce się rozwijać, co wiąże się ze stałym wprowadzaniem innowacji. Orientacja na innowacje, choć wydaje się oczywista, nie trafiła niestety w Pol-

sce na podatny grunt, co skutkuje niską intensywnością ich wprowadzania w naszym kraju. Wpływ na to mają nie tylko ograniczenia zewnętrzne i zaszłości historyczne, lecz również postawa ludzi zarządzających gospodarką. Trzeba dysponować potrzebną wiedzą, ale trzeba ją też twórczo wykorzystywać oraz rozwijać. Można przecież coś wiedzieć, ale nie czynić z tej wiedzy żadnego użytku. Taka postawa nie jest wyjątkiem. Można narzekać na wiedzę i umiejętności absolwentów współczesnych polskich szkół, także tych wyższych, ale trudno zaprzeczyć, że przeciętne kompetencje absolwentów dzisiejszych polskich uczelni są niższe niż kompetencje absolwentów dawnych szkół średnich (porównanie to ma sens o tyle, że dziś absolwenci szkół wyższych często wykonują pracę dawniej zarezerwowaną dla kończących szkoły średnie). Osoby te weszły już w świat biznesu, co wcale nie spowodowało wzrostu innowacyjności polskiej gospodarki w porównaniu z liderami w tym obszarze. Okazuje się, że oprócz wiedzy, niezbędne są także inne cechy, właściwe innowacyjnym liderom organizacji, a takich liderów w żadnej populacji nie jest dużo. Nie umniejszając znaczenia pewnych cech charakterologicznych, podstawę działań innowacyjnych, także w obszarze relacji z otoczeniem, stanowi wiedza członków organizacji. Gdy jej brakuje, nie sposób podejmować spójne i celowe działania.

W usługach dochodzi do wykorzystywania bądź co najwyżej współuczestniczenia w wytwarzaniu przedmiotów materialnych, a nie ich samodzielnego wytwarzania, dlatego wiedza służąca innowacjom musi dotyczyć przede wszystkim tego, co ma wpływ na wyróżnianie się spośród konkurentów właściwie ukształtowanym polem relacji z podmiotami konstytuującymi otoczenie, bez zaniedbywania relacji wewnętrznych (decydujących o jakości usługi i stopniu wykorzystania zasobów). To w tej sferze możliwe jest zbudowanie podstaw przewagi, a nie jak to często ma miejsce w przedsiębiorstwach produkcyjnych, poprzez jakość techniczną wytwarzanych produktów. Organizacja usługowa bowiem rzadko wyróżnia się technologicznie przez dłuższy czas. Tymczasem poszukiwanie przez organizacje usługowe szans na uzyskanie przewagi dzięki relacjom z partnerami napotyka na trudności. Powodem jest ich zwykle skromny potencjał ludzki, dodatkowo przytłoczony rutynowymi obowiązkami, a przez to niezdolny do efektywnego pozyskiwania, upowszechniania i wykorzystywania wiedzy, pomimo że składają się na niego coraz częściej osoby mające za sobą odbyte wyższe studia. Nawet, jeśli jako absolwenci nie są oni jeszcze w pełni przygotowani do stworzenia w ich organizacji pożądanej kultury poznawczej, to po pewnym czasie powinni być już do tego zdolni. To, że często tak się nie dzieje spowodowane jest nie tylko wysoce konkurencyjnym środo-

wiskiem (co obciąża nieliczny personel wieloma pracochłonnymi zadaniami) i wielkością samych organizacji, lecz w pewnej mierze samą organizacją pracy wynikającą z przyjętej hierarchii czynności, w której te należące do obszaru wzbogacania wiedzy nie znajdują należytego uznania. Tymczasem to właśnie w organizacji usługowej możliwe jest ukierunkowanie personelu na budowanie związków z otoczeniem i rozwijanie wiedzy służącej temu celowi, gdyż składa się on przeważnie z pracowników pierwszego kontaktu. Osoby te nie tylko wchodzą w kontakt w czasie poszczególnych etapów świadczenia usługi (faza przedsprzedażowa, sprzedażowa i posprzedażowa) i wykonują przydzielone tym etapom czynności, ale mogą także, korzystając z okazji, współuczestniczyć w zdobywaniu wiedzy[11]. Należy jednak stworzyć w tym celu odpowiednie warunki, o ile to możliwe takie, by rozwijanie wiedzy było bardziej wszechstronne i miało związek z budowaniem kapitału klienckiego.

Powiększanie kapitału klienckiego poprzez rozwijanie kultury poznawczej organizacji usługowej zorientowanej prośrodowiskowo

Jak już wcześniej wspomniano, usługi w potocznej opinii rzadziej kojarzą się z negatywnym wpływem na środowisko niż przemysł, zwłaszcza ten tradycyjny. Tymczasem mamy przecież do czynienia z różnymi usługami, także i takimi, których wpływ na środowisko jest nie mniej poważny niż oddziaływanie najbardziej niebezpiecznych pod tym względem rodzajów przemysłu. Za przykład mogą posłużyć usługi transportowe, wciąż w decydującej mierze zależne od procesu spalania pochodnych ropy naftowej. Nawet jednak te usługi, których związek z problemem ochrony środowiska wydaje się mało istotny nie są niewinne. W procesie świadczenia każdej usługi mamy do czynienia z wykorzystywaniem energii, która musi zostać wytworzona, zwykle ze szkodą dla środowiska. O ile np. w Norwegii, gdzie zdecydowana większość energii elektrycznej wytwarzana jest przez elektrownie wodne, nie musi to być istotny problem, o tyle w Polsce, w której około 80% energii elektrycznej dostarczają elektrownie termiczne, sytuacja jest inna. Konsumowanie energii przez organizacje usługowe ma miejsce nie tylko w procesie świadczenia samej usługi. Usługi wymagają przecież wyposażenia technicznego, które trzeba wytworzyć, do czego potrzebna jest energia. Uwaga poczyniona w sprawie konsumpcji energii dotyczy także i emisji szkodliwych substancji. Przeciętna organizacja usługowa (zwłaszcza przedsiębiorstwo usługowe) może emitować ich względnie niewiele, ale korzysta z licznych urządzeń, których wyprodukowanie pociąga za sobą

[11] K. Rogoziński, *Nowy marketing…*, s. 94–96.

niekorzystne skutki dla środowiska. Zatem działalność usługowa jest ze wszech miar nieobojętna dla środowiska, to zaś oznacza, że na tym obszarze można (i należy) dokonać korzystnych zmian.

Poszczególne organizacje (a zwłaszcza przedsiębiorstwa) usługowe różnie sobie radzą z problemem uciążliwości dla środowiska, jednak niniejsze rozważania koncentrują się przede wszystkim na sytuacji typowych, a więc względnie niewielkich podmiotów usługowych. Działają one w warunkach ustroju kapitalistycznego (z ograniczonymi wyjątkami), charakteryzującego się określonymi wyróżnikami. Do decydujących należą motyw zysku i wzrostu (akumulacji) kapitału. Służy temu także, a często przede wszystkim, powiększanie kapitału partnerskiego, w tym w szczególności kapitału klienckiego. Kapitał powstaje z zysku, dlatego w działalności każdego przedsiębiorstwa szczególnego znaczenia nabierają wszelkie koszty, także te spowodowane wydatkami na zmniejszenie uciążliwości dla środowiska działalności organizacji. Wydatki zawsze ponosi się niechętnie, starając się zwiększać kapitał organizacji usługowej (a tym samym jej wartość) przez wydatki niekoniecznie lokowane w obszarze szeroko zdefiniowanej ochrony środowiska, ale tam, gdzie jest to dla organizacji najkorzystniejsze (w przekonaniu zarządzających nią menedżerów), czego przykładem jest przenoszenie produkcji do krajów o liberalnym podejściu do sprawy ochrony środowiska.

Rozbudowywanie relacji może służyć zwiększaniu potencjału organizacji przy bardzo ograniczonym zainteresowaniu problemami środowiska, zwłaszcza wówczas, gdy związki partnerskie tworzy kilka podmiotów o równie obojętnym podejściu do tej kwestii. Pogląd, że z racji popularności sprawy dbałości o środowisko, organizacje starają się o nie dbać ze wszystkich sił jest naiwny. Czym innym bowiem są PR-owskie deklaracje, a czym innym rzeczywista działalność takich podmiotów.

Czy możliwa jest wobec tego szybka poprawa w sferze dbałości o problemy środowiska przejawiana przez organizacje usługowe, pozostająca w zgodzie z wymogami kapitalizmu, czyli rozbudowa relacji partnerskich i klienckich dla zysku i wzrostu wartości organizacji? Odpowiedź na to pytanie nie jest niestety jednoznaczna. Sam ustrój kapitalistyczny ma cechy niezgodne z wymogami ochrony wartości środowiskowych w skali szerszej niż ludzka (często nie chroni także tej ludzkiej). Z drugiej strony możliwy jest postęp na drodze uwrażliwiania menedżerów organizacji usługowych na sprawy wartości środowiskowych, co powinno spowodować zmiany w funkcjonowaniu zarządzanych przez nich podmiotów. Nie należy jednak formułować zbyt ambitnych w tym względ-

dzie celów. W kapitalizmie liczy się zysk, a nie środowisko, chyba że jedno i drugie dadzą się jakoś tanio pogodzić. Niezgodność to jeszcze nie przeciwieństwo i możliwy jest tu nawet wyraźny postęp, choć z pewnością nie odwrócenie preferencji: zysk zawsze musi niestety być (naj)ważniejszy.

Szansę na zmianę stwarzają w tych okolicznościach szeroko pojmowane edukowanie i działalność poznawcza, zarówno na poziomie instytucji, których jest to celem (uczelnie, instytuty badawcze, instytucje konsultingowe itp.), jak i samych organizacji usługowych. Nie umniejszając znaczenia tych pierwszych (formujących przyszłych pracowników i zapewniających im wiedzę), istotniejsza dla prowadzonych rozważań jest rola tych drugich, choćby ze względu na czas, przez jaki przebywają w nich pracownicy (chodzi o cały okres pracy do osiągnięcia wieku emerytalnego, a nie o prace w jakiejś konkretnej organizacji). Jaki wobec tego ma związek przygotowanie pracownika przez szkołę i jego dalsze formowanie w organizacji z rozwijaniem relacji partnerskich i zarazem dbaniem o wartości środowiskowe w warunkach dominacji kapitalistycznego paradygmatu zysku i akumulacji kapitału?

Nie należy oczekiwać, że wpływ ukształtowanych postaw (czy to w szkole, czy w organizacji, w której absolwent szkoły pracuje) będzie na tyle silny, że zmieni priorytety ustrojowe. Można jednak spodziewać się postępu w tym względzie, analizując długą drogę, jaką przeszły społeczeństwa krajów zaawansowanych cywilizacyjnie na drodze prowadzącej do pogodzenia rozwoju (wzrostu gospodarki) z selektywną przynajmniej dbałością o dobro środowiska. Postęp będzie możliwy, jeśli uwzględni się jako jeden z jego warunków stan wiedzy członków organizacji, czy to wyniesionej ze szkoły, czy też później rozwijanej. Chodzi więc o kulturę (albo być może lepiej – subkulturę) poznawczą w obrębie obowiązującej kultury organizacyjnej. Musi to być kultura w możliwie wysokim stopniu prorelacyjna i zarazem prośrodowiskowa (proekologiczna, jeśli rozumieć ten termin szerzej, niż tylko jako odnoszący się do przyrody). Budowanie i podtrzymywanie relacji wymaga wiedzy i nie może to być wiedza zastała, lecz rozwijająca się, a organizacja winna zapewnić po temu warunki. Wzrost kompetencji pracowników, pozwalających im na rozstrzyganie coraz bardziej złożonych problemów wymagających nowej wiedzy, powinien dotyczyć kilku obszarów:

– rozwoju wiedzy o środowisku, zwłaszcza tym składającym się na otoczenie konkurencyjne,

- wzbogacania wiedzy o możliwości wchodzenia w korzystne związki z innymi podmiotami, co pozwoli zmniejszyć uciążliwość konkurowania (koszt zmagania się z konkurencją),
- zwiększania wiedzy służącej unikaniu nadmiernego eksploatowania zasobów środowiska, by osiągnąć wyznaczone ekonomiczne cele organizacji,
- poszukiwanie i wdrażanie takich sposobów (procesów) funkcjonowania organizacji usługowej, które są mniej szkodliwe dla środowiska niż te stosowane dotychczas.

Wiedza ta stanowi fundament sprawnie funkcjonującej organizacji usługowej łączącej możliwość osiągania celów ekonomicznych z ograniczaniem uciążliwości dla środowiska. Proces ten wymaga jednak rozwijania wzajemnie korzystnych związków z partnerami, co czyni szczególnie istotną sprawę wybierania takich partnerów, którzy podzielają te same wartości, a także kształtowania ich postaw w tym obszarze, gdy okaże się, że są one niewystarczające, a z organizacją taką warto współpracować. Potrzebna jest więc postawa aktywna, nieograniczająca się wyłącznie do powiększania samej wiedzy. Kultura poznawcza organizacji usługowej musi być zorientowana na działanie, poznanie powinno zostać wyprzedzone przez sformułowanie celów pozapoznawczych.

Aby stało się to możliwe trzeba przyjmować do organizacji ludzi potrafiących w takiej kulturze działać i ją twórczo rozwijać. Należy im jednak stworzyć w tym celu odpowiednie warunki. Chodzi przede wszystkim o czas niezbędny do poszerzania i wykorzystywania wiedzy, którego to pracownikom małych zazwyczaj organizacji usługowych brakuje, co sprzyja działaniom minimalistycznym i rutynowym. Stąd bardzo wiele zależy od tych, którzy takimi organizacjami kierują lub są ich właścicielami, gdyż to od ich postawy względem rozwijania wiedzy, czyli i innowacyjności, zależy przyszłość tych organizacji. Oni wreszcie stanowią ważną, może nawet najważniejszą, część systemu tworzenia i wykorzystywania wiedzy służącemu zorientowanemu prośrodowiskowo i proinnowacyjnie zarządzaniu organizacjami usługowymi.

Podsumowanie

Aby organizacja usługowa (przede wszystkim o charakterze przedsiębiorczym) mogła przetrwać, musi dysponować zestawem unikalnych zasobów, wśród których wyróżniające miejsce zajmuje wiedza, czy to przynależna poszczególnym członkom organizacji, czy wspólna, ogólnoorganizacyjna. Dzisiaj potrzeba takiego zarządzania, które podkreśla wartość współpracy i zrównowa-

żonego rozwoju. Oba te warunki w ramach ustroju kapitalistycznego są trudne do spełnienia, zwłaszcza ten drugi. Jednak doświadczenie uczy, że jest to możliwe przynajmniej w pewnych okolicznościach, przynosząc korzyść organizacji i społeczeństwu. Aby takie podejście stało się powszechne potrzeba, by organizacje usługowe, dominujące w krajach rozwiniętych, stawiały na rozwój i wykorzystanie wiedzy o warunkach wzmacniania związków z innymi podmiotami oraz zarazem o możliwości ograniczenia negatywnych skutków ich działań dla środowiska. Wymaga to uznania w kulturze organizacyjnej szczególnej wartości procesów gromadzenia, upowszechniania i wykorzystywania wiedzy. Zaawansowana kultura poznawcza jest fundamentem, na którym można budować innowacyjną organizację, a tylko taka może długo funkcjonować w obecnych warunkach. Właśnie w organizacji usługowej personel stanowi jej szczególnie cenny zasób, dlatego od doboru i rozwoju pracowników zależy, czy taka kultura może zostać stworzona i rozwijana.

CUSTOMER CAPITAL OF A SOCIALLY RESPONSIBLE SERVICE ORGANIZATION. COGNITIVE SCOPE OF DEVELOPING RELATIONS WITH TAKING INTO CONSIDERATION THE PROTECTION OF ENVIRONMENTAL VALUES

Summary

Every service organization intending to stay in the market must pay attention to its partnership capital (partnership assets) and particularly to its customer assets. The present paper contains reflections on the values of a service organization's process of building, sustaining and enriching relations with its customers perceived from the cognitive perspective – gathering, disseminating and implementing knowledge of its customers and the environment in which they operate. Of particular importance is the issue of environment and its protection in the broader meaning of this term as well as the ability of combining environmental protection with high economic efficiency. The paper is of theoretical character and utilizes secondary data enriched with author's remarks and propositions of solutions.

Keywords: customer capital (assets), relations, partnership, knowledge, cognitive culture

Translated by Dariusz Oczachowski

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

JÓZEF PERENC[1]
Uniwersytet Szczeciński

ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z KLIENTEM JAKO KLUCZOWE NARZĘDZIE KONTAKTU BANKU Z USŁUGOBIORCAMI

Streszczenie

W artykule przedstawiono istotę zbudowania poprawnej komunikacji i prawidłowych relacji z klientami banków, uwypuklono rolę i znaczenie badań marketingowych oraz potrzebę wykonania poprawnej segmentacji klientów. Autor skoncentrował swoją uwagę na procesie zarządzania kluczowymi klientami oraz na potrzebie doskonalenia obsługi wszystkich klientów dla uzyskania większej lojalności i przywiązania swoich klientów.

Słowa kluczowe: relacje, klient, usługi, komunikacja marketingowa, segmentacja

Istota budowania komunikacji marketingowej z klientami w banku

„Komunikowanie się jest to proces, dzięki któremu ludzie w bezpośrednim kontakcie z inną osobą przekazują i otrzymują informacje”[2]. Komunikacja marketingowa to przekazywanie otoczeniu rynkowemu wszelkich wartości firmy poprzez działania marketingowe. Wartość przedsiębiorstwa to nie tylko wartość w pieniądzu, ale również prestiż, udział w rynku, pozycja konkurencyjna, doświadczenie kadr, czyli kapitał intelektualny. Komunikacja to także kształtowanie cech wyróżniających firmę, czyli jej tożsamości, a także odpowiednie, partnerskie reagowanie na płynące z otoczenia informacje.

[1] jozef.perenc@wzieu.pl.
[2] S. Majewska, *Kreowanie wizerunku… zrób dla siebie jeszcze więcej*, Profi Biznes Group, Szczecin 2009, s. 61.

Obecnie komunikacja marketingowa rozumiana jest jako zarządzanie dialogiem firmy z otoczeniem, które przyczynia się do utrzymywania i rozwiązywania stosunków partnerskich z uczestnikami rynku[3]. Przedsiębiorstwo emituje informacje z różnych źródeł nie tylko w stosunku do swoich klientów, ale i innych podmiotów otoczenia rynkowego. Jest to także zespół informacji, jakie dany podmiot zbiera na rynku (m.in. megatrendy, preferencje i potrzeby nabywców).

Na zakres komunikacji marketingowej składają się wszystkie relacje między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem rynkowym (relacja przedsiębiorstwo–klienci). Można ją zatem podzielić na komunikację formalną (promocję) oraz komunikację nieformalną. Komunikacja formalna to reklama ATL i BTL, public relations, promocja bezpośrednia, promocja sprzedaży i akwizycja. Natomiast komunikacją nieformalną nazywa się wszelkie inne działania, oprócz promocji, które bezpośrednio i pośrednio niosą komunikaty marketingowe do otoczenia rynkowego i pobierają je z tego otoczenia[4].

Narzędzia komunikacji banku z otoczeniem możena podzielić na grupy[5]:

- komunikacja poprzez usługi bankowe, czyli oddziaływanie na klienta poprzez sposób prezentacji usług,
- komunikacja poprzez punkt sprzedaży (obejmuje m.in. takie narzędzia, jak: lokalizacja placówki, architektura, wystrój wnętrz, obsługa klienta, fachowość personelu, lokalny sponsoring i reklamę, lokalne akcje promocyjne),
- komunikacja inicjowana przez centralę banku (wizerunek banku jako całości, public relations, kampanie reklamowe o zasięgu ogólnokrajowym, sponsoring firmowany przez centralę).

Wszystkie wymieniowe grupy narzędzi komunikacyjnych w banku powinny się odpowiednio uzupełniać oraz mieć charakter kompleksowości.

Komunikacja relacyjna w banku opiera się na wielu założeniach. Musi być spersonalizowana, interaktywna, prowadzona konsekwentnie na zasadzie partnerstwa w dłuższym okresie. Umożliwia to dotarcie do konkretnego klienta, zapewnia komunikację dwustronną i pozwala na indywidualizację przekazu. Bardzo dużą rolę odgrywa komunikacja osobista. Komunikacja masowa jest

[3] G. Rosa, *Komunikacja i negocjacje w biznesie*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 48.

[4] *Komunikacja marketingowa*, red. M. Rydel, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2001, s. 21–22.

[5] *Bankowość – podręcznik dla studentów*, red. J. Głuchowski, J. Szambelańczyk, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1999, s. 232.

potrzebna tylko w czasie przełomowych momentów w historii banku oraz przy nawiązywaniu relacji partnerskich. Informacje przekazywane są w obu kierunkach. Klient ma sposobność wyrażania swoich odczuć i opinii, a jego zdanie jest odnotowywane i później wykorzystywane w działalności praktycznej banku. Wprowadzone są elementy interaktywności, przekaz oraz inne elementy programów komunikacji, takie jak nośniki i formy reklamy, a także media, powinny być dostosowane do potrzeb oraz poziomu percepcji nabywcy usług bankowych. W komunikacji z klientem banku niedopuszczalne jest wprowadzenie klienta w błąd, w pełni świadome przedstawianie niezrozumiałego przekazu i ukrywanie ważnych informacji z decyzyjnego punktu widzenia. Zdarza się, że niektóre banki z premedytacją wykorzystują mniejszą wiedzę klientów dotyczącą oferowanych przez nie produktów i wprowadzają ich w błąd, np. przez ciągłe zmiany w zakresie prowizji, oprocentowania czy czasu spłaty oraz ograniczają dostęp do informacji i składają nierealne oferty (głównie w reklamach). Jednak budowanie długookresowych relacji z klientem nie na tym polega, gdyż musi opierać się przede wszystkim na prawdzie oraz wzajemnym zaufaniu.

Uwzględniając złożoność finansowych decyzji podejmowanych przez klientów indywidualnych, banki powinny im dostarczać odpowiednią ilość niezbędnych informacji. Rozwijająca się wciąż technologia powoduje, że nabywcy produktów bankowych posiadają dostęp do niezależnych i obiektywnych źródeł wiadomości oraz są w stanie coraz lepiej oceniać oferowane na rynku produkty i dokonywać racjonalnych pod względem ekonomicznym decyzji. Banki muszą zadbać, aby ich klienci mieli szybki i łatwy dostęp do wszystkich ważnych informacji, a także, aby mogli zgłaszać swoje życzenia i uwagi dotyczące procesu obsługi oraz, co najważniejsze, do oferty produktowej banku[6].

Badania marketingowe jako źródło informacji o klientach banków

Badania marketingowe rozumiane są jako systematyczne gromadzenie danych, ich analizowanie w celu ciągłego doskonalenia procesów decyzyjnych. „Badania marketingowe odejmują diagnozę potrzeb informacyjnych przedsiębiorstwa (instytucji), selekcję zmiennych oraz gromadzenie, analizowanie i interpretowanie danych służących podejmowaniu decyzji marketingowych”[7].

[6] M. Szczepaniec, *Marketing relacyjny jako element strategii banków komercyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004, s. 229–230, M. Violano, S.C. van Collie, *Techniki bankowości detalicznej*, Związek Banków Polskich, Warszawa 1996, s. 10.

[7] *Badania marketingowe – podstawowe metody i obszary zastosowań*, red. Krystyna Mazurek-Łopacińska, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002, s. 14.

W odniesieniu do komunikacyjnej formy badań marketingowych, przyczyniającej się do budowania relacji z klientem, badania marketingowe rozumiane są jako funkcja łącząca klientów, konsumentów i otoczenie z badaczem rynku, dzięki informacji wykorzystywanej w celu określenia i zidentyfikowania szans rynkowych i problemów, a także polepszenia zrozumienia marketingu jako procesu[8].

Najważniejszym celem badań marketingowych jest otrzymanie informacji pozwalających na zidentyfikowanie potrzeb i oczekiwań klienta w taki sposób, aby oferta podmiotu przeprowadzającego badania mogła te życzenia i potrzeby zaspokoić. Umożliwiają one pomniejszenie ryzyka podejmowania decyzji błędnych oraz uzyskania informacji uzupełniających o szansach na odniesienie sukcesu[9]. Dla banku do najważniejszych celów badań marketingowych należą[10]:

- poznanie oraz analiza rynku finansowego i zachodzących w nim zmian (wielkość rynku, częstotliwość korzystania z usług bankowych, cechy klientów itp.),
- opracowanie nowych rodzajów usług bankowych,
- dostosowanie usług bankowych do oczekiwań i potrzeb nabywców,
- testowanie wprowadzanych na rynek usług bankowych,
- zapewnienie skuteczności w zakresie promocji,
- rozwój dystrybucji, najnowszych technik sprzedaży oraz technologii bankowej,
- kontrolowanie oceny funkcjonowania banku przez klientów,
- analiza ofert i zachowań głównych konkurentów.

Badania marketingowe są jednym z najistotniejszych elementów sporządzanego planu marketingowego, ponieważ bazując na analizie sytuacji na rynku podejmowane są decyzje opracowania strategii marketingowych dla konkretnej usługi lub grupy usług bankowych[11]. Należy pamiętać, że głównym celem badań marketingowych jest zgromadzenie zestawu informacji umożliwiających podejmowanie właściwych decyzji w kwestii wyboru i realizacji strategii rynkowej na okresy przyszłe, na rynek jutra.

[8] A. Sagan, *Badania marketingowe – podstawowe kierunki*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2004, s. 10.
[9] *Badania marketingowe…*, s. 17–19.
[10] J. Grzywacz, *Marketing banku*, Difin, Warszawa 2010, s. 104.
[11] B. Żurawik, W. Żurawik, *Marketing bankowy*, PWE, Warszawa 1995, s. 93.

Segmentacja klientów i jej przydatność dla poprawy oferty banku

Przedsiębiorstwo działające na rynku zawsze stara się dotrzeć do wybranych, konkretnych odbiorców i w tym właśnie celu przeprowadza segmentację rynku. Segmentacja jest to proces polegający na podziale heterogenicznego (zróżnicowanego) rynku na homogeniczne (jednorodne) obszary. Jest to świadomy podział klientów na grupy, które z punktu widzenia interesującego dane przedsiębiorstwo są podobne do siebie, czyli charakteryzują się zbliżonymi potrzebami i motywami decyzji nabywczych[12].

Prawidłowa segmentacja banku pomaga unikać marnowania zasobów, ponieważ bank zaczyna koncentrować się na obszarach, zapewniających zwrot poniesionych nakładów. Bank wyczekuje także korzyści płynących z segmentacji klientów, a warunkiem jest zachowanie właściwych warunków, odpowiednich dla wyodrębnienia danego segmentu. Segment musi charakteryzować się właściwą wielkością, która ma uzasadniać potrzebę zastosowania indywidualnej strategii marketingowej. Ponadto segment musi być homogeniczny, co oznacza, że obejmuje grupy klientów odznaczających się zbliżonymi cechami i potrzebami[13].

Rynek klientów indywidualnych to inaczej rynek detaliczny. Obejmuje on klientów indywidualnych, którzy w celu osiągnięcia określonych korzyści korzystają z usług bankowych[14]. Banki najczęściej stosują następujące kryteria segmentacji klientów indywidualnych:

- demograficzne: wiek, płeć, wykształcenie, faza cyklu życia w rodzinie,
- ekonomiczne: dochód i źródła jego powstawania,
- społeczne: wykształcenie, miejsce zamieszkania, przynależność do danej grupy społecznej,
- styl życia: zainteresowania, formy spędzania wolnego czasu, aktywność zawodowa,
- sposób postępowania: stosunek do ryzyka i oszczędzania, lojalność w stosunku do banku, częstotliwość kontaktów z bankiem, wielkość zaangażowania kapitału.

Banki, wyodrębniając segmenty klientów indywidualnych kierują się określonymi zasadami w zależności od ilości posiadanych informacji, pochodzących

[12] *Marketing usług. Wybrane aspekty*, red. J. Perenc, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 144.

[13] Z. Roszkowski, *Marketing* bankowy, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2002, s. 45–46.

[14] B. Żurawik, W. Żurawik, *Marketing bankowy*…, s. 138.

z badań rynku oraz bazy danych banku. Są nimi: dostępność do konkretnego segmentu i możliwość pomiaru jego opłacalności, zachowanie homogeniczności segmentu, a także zachowanie poziomu jego atrakcyjności dla banku[15]. W tabeli 1 przedstawiono przykładową segmentację indywidualnych klientów banku.

Tabela 1

Segmentacja klientów indywidualnych

Rodzaj klienta	Wiek	Opis segmentu	Oferta banku
Uczniowie (szkoła podstawowa i gimnazjum)	do 16-go roku życia	– nadzór opiekunów, – własne, drobne oszczędności.	– rachunek oszczędnościowy.
Młodzież (szkoła ponadgimnazjalna, początek studiów)	16–23 lata	– własne oszczędność, – niskie dochody – pierwsza praca.	– rachunek oszczędnościowy, – pożyczka, – kredyt studencki, – udogodnienia podróżne, – przekroczenie limitu rachunku.
Osoby zakładające rodziny, nowożeńcy	24–29 lat	– niewysoki, wspólny dochód, – spłata pierwszych kredytów, – oszczędności na mieszkanie.	– ubezpieczenie, – lokata, – kredyt konsumpcyjny, – wspólny rachunek, – karta kredytowa, – udogodnienia podróżne.
Osoby pracujące, rodziny	30–49 lat	– rozwijająca się kariera zawodowa, – wyższe dochody, – zakup dóbr, takich jak dom, mieszkanie czy samochód, – większe wydatki na dzieci.	– wspólny rachunek, – lokata, różne inwestycje, – kredyt, – hipoteka, – karta kredytowa, – rachunek dla dzieci, – testament.
Dojrzałe osoby	50–65 lat	– pojawia się zwiększony wolny dochód, – doradztwo finansowe.	– usługi doradcze, – lokaty, różne inwestycje, – niewielkie pożyczki, – operacje na giełdzie.
Starsze osoby, emeryci	więcej niż 65 lat	– wydatki na rodzinę, – wydatki na osobiste potrzeby, – wydatki zdrowotne, – skumulowany kapitał.	– usługi doradcze, – fundusze powiernicze, – lokaty, – kredyty (na pomoc dla wnuków i dzieci, rozwój zainteresowań, podróżowanie).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Żurawik, W. Żurawik, *Marketing bankowy*, PWE, Warszawa 1995, s. 159–160; W. Grzegorczyk, *Marketing bankowy*. Oficyna Wyd. Branta, Bydgoszcz–Łódź 2004, s. 83.

[15] M. Pluta-Olearnik, *Marketing usług bankowych*, PWE, Warszawa 1999, s. 42.

Podstawowym celem segmentacji rynku jest wyodrębnienie wewnętrznie jednorodnych segmentów klientów banku, a następnie wybranie danego rynku działania banku i placówek operacyjnych[16]. Segmentacja klientów niesie dla banku wiele korzyści. Jest podstawą podjęcia decyzji o wyborze docelowego rynku działania banku oraz jego oddziałów. Zasadność podziału rynku na segmenty wynika z autentycznego zrozumienia i potrzeby praktycznego stosowania marketingu. W praktycznej działalności banku jest to umiejętność zbudowania programu marketingu mix, uwzględniającego cechy charakterystyczne, oczekiwania i zachowanie danego segmentu nabywców usług bankowych[17].

Segmentacja, która została przeprowadzona prawidłowo, właściwie przypisała klientów do segmentów, pozwala na zarządzanie relacjami z nimi: zaczynając od stworzenia odpowiedniej oferty produktowej, uwzględniającej formę obsługi, poprzez wybór polityki cenowej, po sposób komunikacji z klientami. Działania te mają służyć dostarczaniu nabywcom wartości, a celem nadrzędnym banku jest budowanie trwałej rentowności samego banku, czyli także jego klientów[18].

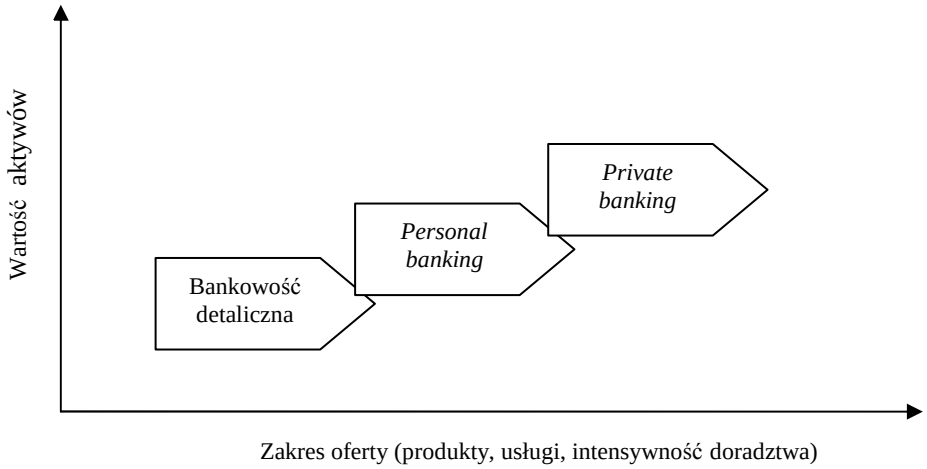
Poznanie i zarządzanie kluczowymi klientami banku (klienci VIP)

Kluczowy klient to taki klient, który z punktu widzenia długofalowej polityki przedsiębiorstwa, ma cechy szczególne, strategiczne z punktu widzenia określonego podmiotu. Wyróżniać najlepszych klientów powinno się w każdej branży i w każdym rodzaju działalności gospodarczej[19]. Zarządzanie kluczowymi klientami dotyczy podejmowania właściwych decyzji inwestycyjnych oraz wykształcenia specyficznej więzi z takim klientem. Bardzo ważny jest fakt dotyczący umiejętnego wykorzystania tego, co z tej relacji wynika oraz wpływa na funkcjonowanie firmy w przyszłości. Dlatego też zarządzanie kluczowymi klientami wymaga nie tylko kierowania sytuacją bieżącą, ale przede wszystkim przewidywania przyszłości[20].

W literaturze spotyka się podział na banki detaliczne, które obsługują osoby fizyczne i banki korporacyjne – hurtowe, dla przedsiębiorców. Bank detaliczny charakteryzuje się dostosowaniem oferty do potrzeb klienta indywidualnego.

[16] *Ibidem*, s. 40.
[17] M. Pluta-Olearnik, *Marketing usług…*, s. 59–60.
[18] M. Marcinkowska, *Wartość banku – kreowanie wartości i pomiar wyników działalności banku*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003, s. 173.
[19] S. Turek, *Najważniejsi klienci – czyli Key Account w praktyce*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2006, s. 28–36.
[20] P. Cheverton, *Zarządzanie kluczowymi klientami*, Dom Wydawniczy ABC Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 19–21.

Klienci często różnią się między sobą poziomem zamożności, wymaganiami w stosunku do banku, dlatego bank musi dywersyfikować produkty, dostosowując je do zindywidualizowanych potrzeb klienta. Można wyróżnić trzy grupy klientów: klienci o niskim poziomie aktywów (dedykowana bankowość detaliczna), o średnim poziomie aktywów – *personal banking* oraz o wysokim poziomie aktywów – *private banking*. Im wyższa wartość aktywów, tym bardziej złożone usługi bankowe oferowane są klientowi oraz otrzymuje on intensywniejsze i indywidualne doradztwo. Zamożni klienci wymagają wysokiego standardu obsługi bankowej, a wysoka wartość powierzonych bankowi aktywów pozwala na tworzenie złożonych i zindywidualizowanych ofert[21]. Sytuację tę przedstawiono na rysunku. 1.



Rys. 1. Oferta skierowana do klientów indywidualnych

Źródło: D. Bednarska-Olejniczak, *Private banking – marketing, jakość, sprzedaż*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2010, s. 9; L. Dziawgo, *Private banking*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 51.

Bankowość osobista czyli *personal banking* jest to pierwszy rodzaj bankowości dedykowanej klientom zamożnym, a dokładniej średniozamożnym. Jej powstanie wiąże się z faktem, że banki zauważyły, iż istnieje pewna grupa klientów, którzy posiadają aktywa finansowe o wartości wyższej niż przeciętny klient bankowości detalicznej, ale nie aż tak wysokie jak klienci *private banking*. Ta średniozamożna grupa nabywców często potrzebowała bardziej zaawansowanej oferty doradczej, miała większe niż przeciętne oczekiwania

[21] D. Bednarska-Olejniczak, *Private banking – marketing, jakość, sprzedaż*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2010, s. 8.

w stosunku do obsługi, jakości oferowanych im produktów oraz wymagała bardziej indywidualnego traktowania[22].

Private banking jest ofertą, która jest skierowana do osób posiadających zaplecze finansowe, prestiż i pozycję oraz niemających czasu na zajmowanie się własnymi finansami. Wśród osób korzystających z tego typu usług można wyróżnić nie tylko menedżerów znanych korporacji i przedsiębiorców, ale także przedstawicieli wolnych zawodów, np. lekarze, artyści. *Private banking* wyróżnia się sposobem obsługi, klient bardzo często jest znany pracownikom banku i nie musi czekać w kolejce do okienka. Klient poza posiadaniem rachunków złotowych i walutowych ma także sposobność dokonania transakcji zagranicznych i krajowych oraz obrotu papierami wartościowymi[23]. Banki oferujące *private banking* w swej ofercie dysponują prestiżowymi kartami, które oprócz bardzo wysokich limitów oferują specjalne dodatkowe usługi, jak np. zniżki czy pakiety ubezpieczeniowe[24].

Wraz z rozwojem *private banking* powstaje coraz więcej usług typu *concierge* (osobista obsługa). Ich celem jest ułatwianie i uprzyjemnianie czasu klientom, którzy np. przebywają w pracy lub korzystają z czasu wolnego. Zlecenia typu *concierge* przeznaczone są dla ludzi, którzy posiadają wystarczające środki pieniężne i dla których czas jest dobrem luksusowym. Każdy klient posiada swojego indywidualnego asystenta, z którym może się kontaktować codziennie 24h na dobę. Zadaniem asystenta jest wyszukiwanie rozwiązań problemu zgłoszonego przez klienta oraz sugerowanie pomysłów alternatywnych. Asystent *concierge* musi sprostać nawet najbardziej niespodziewanym zadaniom. Klient, oprócz kosztów związanych z realizacją zamówienia, pokrywa także koszty pracy swojego asystenta. Dlatego usługa ta skierowana jest do osób z odpowiednią zawartością portfela. Potencjał rozwoju usług typu *concierge* jest bardzo duży i coraz więcej banków (a nawet prywatnych firm) rozważa możliwość wprowadzenia tego typu usług do swojej oferty[25].

---

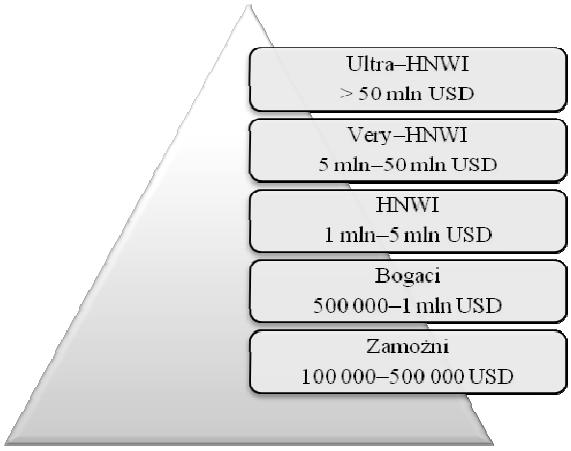
[22] *Ibidem*, s. 8–9.

[23] M. Dębniewska, A. Sołoma, *Bankowość. Produkty. Usługi. Rynek*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2003, s. 176–177.

[24] M. Kieżel, *Wizerunek marki produktów prestiżowych w ofercie bankowości osobistej i prywatnej*, w: *Marketing przyszłości: Trendy. Strategie. Instrumenty. Specyfika marki we współczesnej gospodarce*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwerstytetu Szczecińskiego nr 511; Ekonomiczne Problemy Usług nr 26, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 108–109.

[25] *Concierge: nietypowe życzenia spełniamy od zaraz*, http://www.ipo.pl/private_banking/artykuly/concierge_nietypowe_zyczenia_spelniamy_od_zaraz_592735.html (20.11.2011).

Trzecim obszarem bankowości dla zamożnych klientów jest *wealth management*, czyli zarządzanie bogactwem. Grupą docelową tej usługi są osoby, które pragną powierzyć instytucji bankowej majątek w wysokości co najmniej miliona USD. Kwota ta jest jednak umowna, gdyż z reguły wejście w grono klientów HNWI – *High Net World Individuals* (sieć najbogatszych klientów na świecie, czyli najzamożniejsza grupa osób bankowości prywatnej) równa się z posiadaniem aktywów finansowych nawet na poziomie od 10 mln USD. Podział klientów ze względu na stan posiadanych zasobów finansowych przedstawiono na rysunku 2. Jest to usługa tylko dla najbogatszych, ma w sobie bardzo duży potencjał, także w Polsce w czasie kryzysu.



Rys. 2. Podział najbogatszych klientów ze względu na stan posiadanych aktywów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Opolski, T. Potocki, *Usługi dla najbogatszych*, „Bank" 2011, nr 9 (225), s. 34, *Global Private and Wealth Management Survey*, PricewaterhouseCoopers 2008, s. 7.

Z punktu widzenia klienta usługa *wealth management* znaczy możliwość dostępu do profesjonalnych rozwiązań zarządzania jego bogactwem. Z perspektywy instytucji jest to zdolność zapewnienia szerokiego wachlarza usług w procesie doradczym i zapewnianie długoterminowych relacji z klientem.

W zakresie relacji z klientem doradcy *wealth management* powinni (szczególnie w dobie kryzysu) posiadać kompleksową wiedzę o samopoczuciu klientów, zmiany podejścia do posiadanego majątku, stanów emocjonalnych (np. chciwość, strach). Profesjonalny doradca ma za zadanie przekonać klienta, że w jego rękach bogactwo jest bezpieczne i klient może spokojnie spać. Współpraca musi opierać się na pełnej transparentności i być zrozumiała dla klienta HNWI. Instytucje *wealth management* powinny stale wprowadzać zmiany

w zakresie kultury opierającej się o rozwój sprzedaży w kulturę budowy relacji oraz zmiany indywidualnego podejścia do doradcy na standardy współpracy z klientem, które są coraz lepiej monitorowane i mierzone przez instytucję finansową. Istotne jest, aby doradcy pracujący, np. w biurach maklerskich, potrafili bezpiecznie lokować wolny kapitał oraz pomnażać majątek swoich klientów.

Prognozuje się rozwój rynku *wealth management*, zwracając szczególną uwagę na sektor *family office*, który w szczególności dla nabywców ultra zamożnych, którzy oczekują profesjonalnego i indywidualnego podejścia, będzie rozwijał się globalnie w najbliższych latach[26].

Obsługa klienta jako czynnik wpływający na pozyskiwanie i utrzymywanie klientów

Obsługa klienta definiowana jest jako zdolność logistycznego systemu przedsiębiorstwa do zadowolenia klientów pod względem czasu, komunikacji, niezawodności i wygody. Pracownik, który obsługuje klientów powinien być elastyczny i uniwersalny, co znaczy, że musi dużo umieć oraz przejść na sąsiednie stanowisko, zastąpić innego pracownika, czy mu pomóc. Solidny i dobry pracownik, zajmujący się właśnie obsługą klienta, musi przyjmować na siebie wiele zadań, odgrywać wiele ról, aby móc sprostać potrzebom klientów. Wciąż rosnące wymagania nabywców sprawiają, że obsługa klienta stała się instrumentem różnicowania usług i procesu ich sprzedaży. Obsługa klienta jest jednym z najważniejszych dla przedsiębiorstwa usługowego, w tym banku, czynnikiem różnicowania usługi oraz integralnym elementem systemu dystrybucji. Należy pamiętać, że nabywcy stają się coraz bardziej wymagający, a domagają się coraz wyższego standardu obsługi[27]. Oprócz stale rosnących wymagań, obecni klienci mają coraz mniej czasu, są bardzo zróżnicowani, a także chcą być zaskakiwani ciekawymi ofertami. Pragną być obsłużeni kompleksowo i mieć indywidualnego doradcę.

Obsługa klienta jest dość szerokim pojęciem, które można rozpatrywać przede wszystkim jako:

- koncepcję kreowania relacji z klientem,
- zbiór czynności i funkcji w przedsiębiorstwie,
- bezpośrednie i pośrednie kontakty z klientem,
- decyzje wyznaczające użyteczność miejsca i czasu produktu,

[26] K. Opolski, T. Potocki, *Usługi dla najbogatszych*, „Bank" 2011, nr 9 (225), s. 34–36.
[27] *Marketing usług. Wybrane aspekty…*, s. 106.

- przepływy strumieni kapitału, towarów i informacji do klienta,
- zintegrowane procesy logistyczne i marketingowe,
- część systemu dystrybucji.

W ujęciu praktycznym obsługa klienta polega na zrozumieniu, kim właściwie jest klient, co czuje, myśli, co go denerwuje, a co tylko drażni, co go uszczęśliwia, jakie są jego potrzeby i oczekiwania oraz jak można je zaspokoić. Wynika z tego, że oprócz wymienionych elementów, obsługa klienta obejmuje cały proces budowy więzi z klientem i prowadzi do stopniowego budowania długotrwałego związku partnerskiego[28].

W celu osiągnięcia sukcesu w zapewnieniu jak najwyższego poziomu obsługi klienta potrzebne są odpowiednie rozwiązania w zakresie sprzedaży bezpośredniej prowadzonej przez personel bankowy. Zapewnienie wysokiego poziomu obsługi klienta, różnych segmentów klientów, powinno uwzględnić obsługę klientów w tradycyjny sposób oraz obsługę klientów w zindywidualizowany i aktywny sposób – wprowadzenie profesjonalnych opiekunów klienta banku, których zadaniem jest zapewnienie indywidualnej obsługi klientom. Do podstawowych funkcji opiekuna klienta należą:

- bieżąca obsługa klientów,
- aktywna sprzedaż usług bankowych,
- analiza i poznanie potrzeb klienta,
- profesjonalne doradztwo,
- komunikacja z klientem,
- zarządzanie portfelem zleceń i oczekiwań klienta.

Warto przy tym dodać, że w procesie obsługi rozpoznanie potrzeb i preferencji klienta nie jest łatwe, ponieważ nie wszystkie wymagania klientów są przez nich artykułowane. Mimo wielu deklaracji w tym aspekcie, współczesnym menedżerom nie jest zbyt łatwo całkowicie skupić uwagę na kliencie. Zrozumienie, dlaczego i co chcą klienci uznają za istotne, stwarza okazję do zdobycia informacji o wciąż zmieniających się priorytetach i daje szansę na wytyczenie właściwego kierunku zmian w działalności banku. Budowanie relacji przez jak najlepszą obsługę klienta jest jednocześnie współpracą z klientem. Współpraca ta powinna rozpoczynać się od poznania motywów zakupu, na bazie wnikliwej analizy preferencji, potrzeb i oczekiwań klienta banku[29].

[28] I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami klientem*, Difin, Warszawa 2004, s. 36–37, J. Sobczak-Matysiak, *Psychologia kontaktu z klientem*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1997, s. 7.

[29] *Doskonalenie jakości w banku*, red. K. Opolski, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2002, s. 13–14.

Podsumowanie

Poprzez sprawne wdrożenie systemu zarządzania relacjami z klientami bank może uzyskać wzrost rentowności w następujących obszarach:

- zwiększenie bazy klientów,
- wzrost wykorzystania obecnej bazy klientów,
- zwiększenie liczby stałych lojalnych klientów,
- zmniejszenie kosztów związanych z obecną bazą klientów.

Stworzenie w banku kompleksowego, sprawnego, skutecznego systemu zarządzania ogółem relacji z klientami banków pozwala na:

- efektywne i wykorzystywanie i integrowanie informacji o kliencie,
- rozróżnienie klientów dochodowych i niedochodowych,
- ocenę skuteczności podjętych działań marketingowych,
- koordynację działań marketingowych we wszystkich kanałach sprzedaży (klasyczne oddziały, kanały elektroniczne, call center).

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT AS A KEY TOOL OF CONTACT BETWEEN BANK AND ITS CLIENTS

Summary

The paper presents the essence of creating the correct communication and proper relations with the banks' clients. There is emphasized the role and significance of marketing researches together with the need of adequate clients segmentation. The author concentrates on the process of key clients management and on the need of improvement of service for all customers for gaining their higher loyalty and attachment.

Keywords: relations, customer, services, marketing communication, segmentation

Translated by Leszek Gracz

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

EWA RAK[1]
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ROZWÓJ PRACOWNIKÓW W MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie

W artykule uporządkowane zostały kwestie definicyjne związane z rozwojem pracowników. Zidentyfikowano potrzeby rozwoju pracowników, jak również możliwości oferowane w tym zakresie przez małe przedsiębiorstwa. Na podstawie studiów literaturowych oraz badań sondażowych wskazany został rozdźwięk między potrzebami rozwoju zgłaszanymi przez pracowników a możliwościami oferowanymi przez przedsiębiorstwa w zakresie rozwoju. Uzasadniona została potrzeba prowadzenia szerszych badań w zakresie rozwoju pracowników w małych przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: rozwój pracowników, małe przedsiębiorstwo, personel

Wprowadzenie

Ludzie zatrudnieni w przedsiębiorstwie, ich cechy i właściwości warunkują zdolność firmy do utrzymania oraz poprawy swojej pozycji konkurencyjnej. Pojawia się konieczność nowego podejścia do pracowników – spojrzenia w kategoriach kapitału ludzkiego, który H. Król definiuje jako „ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej na określonych warunkach z tegoż

[1] ewa.rak@ue.wroc.pl.

kapitału”[2]. Inwestycja w kapitał ludzki jest ważnym i szczególnie trudnym do zrealizowania zadaniem w małych przedsiębiorstwach.

Celem artykułu jest rozpoznanie zapotrzebowania na inwestycje w rozwój pracowników w małych przedsiębiorstwach oraz identyfikacja działań rozwojowych stosowanych przez małe przedsiębiorstwa z rejonu Dolnego Śląska. W artykule zaznaczono także konieczność prowadzenia szerzej zarysowanych badań w tym obszarze, dążących do stworzenia koncepcji rozwoju pracowników, która wzbogaci wiedzę teoretyczną z tego zakresu, jak również może okazać się wartościowym źródłem wiedzy dla właścicieli oraz menedżerów małych polskich przedsiębiorstw.

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. Opracowany został na podstawie studiów literaturowych oraz badań sondażowych[3], w których udział wzięli pracownicy (75% respondentów) oraz byli pracownicy małych przedsiębiorstw z rejonu Dolnego Śląska do 5 lat od rozwiązania stosunku pracy (25% respondentów). Spośród 64 respondentów 91% stanowiły kobiety oraz 9% mężczyźni.

Rozwój – konceptualizacja pojęcia

W literaturze przedmiotu kwestia rozwoju pracowników poruszana jest przez wielu autorów, którzy posługują się różną terminologią. Rozwój określany jest m.in. jako: doskonalenie, kształcenie, dokształcanie, podwyższanie kwalifikacji, doskonalenie zawodowe, edukacja zawodowa, szkolenie, uczenie się, przyuczanie, rozwój potencjału pracy, rozwój kadr, samodoskonalenie[4]. Przedmiot rozważań jest ten sam, należy zwrócić jednak uwagę na zróżnicowany zakres omawianych zagadnień.

T. Listwan doskonalenie określa jako jeden z elementów procesu rozwoju kadr, wskazując na bardziej bezpośrednie działania, nastawione na zdobycie konkretnych kwalifikacji[5]. M. Armstrong rozróżnia kolejne pojęcia: uczenie się, edukacja, rozwój oraz szkolenie, jako elementy wchodzące w skład szerzej ujmowanego procesu rozwoju zasobów ludzkich[6]:

[2] H. Król, *Kapitał ludzki organizacji*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczyński, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 97.

[3] Sondaż przeprowadzony został w dniach 1–8 grudnia 2011 roku za pomocą techniki CAWI (Computer Assisted Web Interviews) z wykorzystaniem stworzonego w tym celu kwestionariusza.

[4] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2008, s. 273, A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 88.

[5] T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wyd. Kadry, Wrocław 1995, s. 82.

[6] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 478.

- uczenie się – Bass i Vaughan (1966) definiują je, jako „stosunkowo stałą zmienną w zachowaniu wynikającą z praktyki lub doświadczenia",
- edukacja – rozwój wiedzy, wartości i zrozumienia potrzebnych we wszystkich aspektach życia, a nie wiedzy i umiejętności dotyczących określonego obszaru działalności,
- rozwój – powiększanie lub urzeczywistnianie zdolności i potencjału danej osoby w drodze uczenia się i edukacji,
- szkolenie – planowanie i systematyczna zmiana w zachowaniu pracownika dokonywana w drodze związanych z nauczaniem zdarzeń, programów i wskazówek, umożliwiających temu pracownikowi osiągnięcie poziomu wiedzy, umiejętności i fachowości wymaganych do skutecznego wykonywania powierzonych mu obowiązków.

Zróżnicowana terminologia związana jest z różnym zakresem rozważań autorów zajmujących się problematyką rozwoju pracowników, co znajduje swoje odzwierciedlenie w sposobie definiowania rozwoju przez badaczy. W tabeli 1 zaprezentowano definicje polskich uczonych zajmujących się sferą personalną.

Tabela 1

Definicje rozwoju

Autor	Definicje rozwoju
T. Listwan	Rozwój kadry oznacza działania mające na celu przygotowanie pracowników w okresie zatrudnienia w organizacji do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności; w szczególności chodzi o przygotowanie do zajmowania coraz wyższych stanowisk menedżerskich i kompetentne podjęcie ról w tym charakterze
A. Pocztowski	Rozwój personelu to ogół zmian ilościowych i jakościowych w systemie społecznym organizacji, które prowadzą do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich oraz efektywności pracy
M. Gableta	Rozwój pracowników łączy się najczęściej ze zjawiskiem powiększania wiedzy i umiejętności oraz ekspansji i polepszania zdolności do działania, jak również ze wzrostem kompetencji i innych zalet pracownika
A. Szałkowski	Rozwój pracowników to sterowalny proces wzbogacania potencjału pracy, w którego rezultacie następuje wzrost kompetencji przydatnych do aktualnych i perspektywicznych zadań organizacji
H. Król	Rozwój kapitału ludzkiego to zespół działań w zakresie wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności i umiejętności, kształtowania motywacji oraz kondycji fizycznej i psychicznej pracowników, które powinny prowadzić do wzrostu ich indywidualnego kapitału ludzkiego oraz wartości kapitału ludzkiego organizacji

Źródło: opracowanie na podstawie: T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wyd. Kadry, Wrocław 1995, s. 73–74, A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki* i *metod*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 1998, s. 218, *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, red. M. Gableta, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006, s. 79, A. Szałkowski, *Rozwój personelu*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2002, s. 12, H. Król, A. Ludwiczyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 432.

Wspólnym mianownikiem większości definicji jest pozytywny wpływ rozwoju pracowników na organizację: przez przygotowanie przyszłej kadry, podniesienie efektywności pracy, zagwarantowanie firmie zdolności do wykonywania przyszłych zadań w organizacji, czy też przez ogólny wzrost wartości kapitału ludzkiego w organizacji.

Rozwój pracowników obejmuje więc ogół działań (m.in. edukacja, szkolenie, uczenie się) prowadzących do zwiększenia potencjału jednostki odzwierciedlającego się we wzroście wartości przedsiębiorstwa. Rozwój pracowników w przedsiębiorstwie powinien więc być bezpośrednio skorelowany z rozwojem organizacji. Należy zatem określić rolę obydwu podmiotów w procesie rozwoju pracowników.

Rozwój pracowników a rozwój organizacji

Każda jednostka wnosi do przedsiębiorstwa cele indywidualne[7], które realizuje równolegle z celami organizacji. Rozwój pracowników należy więc rozpatrywać w dwóch perspektywach: indywidualnej oraz organizacyjnej. Perspektywa organizacyjna oznacza aktywność organizacji kierującą rozwój zatrudnionych w niej pracowników zgodnie z aktualnymi oraz przyszłymi potrzebami organizacji. Perspektywa indywidualna obejmuje aktywność pracownika, w konkretnych warunkach organizacyjnych oraz poza organizacją, wpływającą na wzrost wartości zatrudnieniowej, jak również możliwość realizacji kariery rozumianej subiektywnie przez poszczególne jednostki[8].

Rozwój jest zawsze rozwojem osobistym[9] i powinien prowadzić do wzrostu wartości kapitału ludzkiego oraz poprawy efektywności w wykonywaniu zadań. „Pracownik musi sam określić cele zawodowe i podjąć wysiłek w kierunku ich realizacji (…) Rolą organizacji jest zaś doradztwo w określeniu kierunków rozwoju zawodowego oraz pomoc w diagnozowaniu potencjału rozwojowego”[10]. Jednocześnie ważnym wyzwaniem dla organizacji jest skorelowanie rozwoju pracownika z rozwojem organizacji i usprawnianiem jej wyników[11].

[7] A. Miś, *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2007, s. 9.

[8] H. Worach-Kardas, *Fazy życia zawodowego i rodzinnego*, IWZZ, Warszawa 1988, s. 104, za: *Ibidem*, s. 23.

[9] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami…*, s. 531.

[10] T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 151.

[11] M. Fryczyńska, M. Jabłońska-Wołoszyn, *Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników*, Wyd. Placet, Warszawa 2008, s. 11–12.

P. Jansen i M. Velde przedstawiają macierz, pokazującą cztery odmienne polityki rozwoju kapitału ludzkiego, w zależności od nastawienia na rozwój pracowników oraz organizacji"[12] (rys. 1).

<table>
<tr><td rowspan="3">Rozwój pracownika</td><td>Mały</td><td>Przewodnik
Unikalne kompetencje pracowników warunkują realizację strategii i tworzą rynek firmy
Kariera: wewnątrz i na zewnątrz</td><td>Partner
Łączenie kapitału ludzkiego firmy z możliwościami otoczenia firmy.
Kariera: działaj albo „spadaj"</td></tr>
<tr><td>Duży</td><td>Administrator
Nadzór i stabilizacja.
Kariera: praca na całe życie</td><td>Realizator strategii
Efektywność, produktywność, realizacja planów strategicznych.
Kariera: w górę albo „spadaj"</td></tr>
<tr><td></td><td>Mały</td><td>Duży</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">Rozwój organizacji</td></tr>
</table>

Rys. 1. Zarządzanie rozwojem pracowników a rozwojem organizacji

Żródło: opracowanie własne na podstawie: P. Jansen, M. Velde, *A typology of management development*, „Journal of Management Development" 2001, s. 112–115 za: M. Fryczyńska, M. Jabłońska-Wołoszyn, *Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników*, Wyd. Placet, Warszawa 2008, s.11–12.

Obecne warunki funkcjonowania małych przedsiębiorstw nie pozwalają na zagwarantowanie pracy na całe życie (polityka administratora) ani realizację kariery rozumianej jako awans pionowy w organizacji (polityka realizatora strategii). Wymagane jest natomiast traktowanie pracowników w kategorii kapitału, inwestowanie w rozwój pracowników posiadających potencjał rozwojowy, partycypujących w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa.

Korzyści dla organizacji są tym większe, im większa jest integracja i współzależność rozwoju pracowników z rozwojem organizacji. Współzależność natomiast jest tym większa, im bardziej rozwój zawodowy pracowników jest kierowany przez organizację, odbywa się wewnątrz przedsiębiorstwa w ścisłym związku z jej celami („polityka partnera"). Rozwój pracowników może odbywać się również poza organizacją („polityka przewodnika"), co także w pewnym stopniu może być wykorzystane na rzecz rozwoju przedsiębiorstwa. Tutaj pojawia się ważne wyzwanie dla małych przedsiębiorstw, by kierując rozwojem pracowników możliwie w największym stopniu skorelować go z rozwojem organizacji[13].

[12] *Ibidem.*
[13] *Ibidem.*

Przesłanki rozwoju pracowników w małych przedsiębiorstwach

Pozytywny wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa działań, takich jak: szkolenia, doskonalenie i rozwój pracowników, dobór zapewniający wysoko wykwalifikowaną kadrę oraz inne działań w sferze personalnej potwierdzają zarówno badania polskie[14], jak i zagraniczne[15]. Konieczność dbania o zasoby ludzkie potwierdza także fakt, że zarówno w Polsce, jak i na świecie brakuje obecnie fachowców w wielu dziedzinach[16].

Znaczenie problematyki rozwoju dla samych pracowników ukazują m.in. badania zaprezentowane przez J. Fitz-Enza[17]. Respondentami byli ludzie odchodzący z pracy na własne życzenie. Drugą, najważniejszą według respondentów przyczyną odejścia z pracy było przekonanie o braku możliwości rozwoju u obecnego pracodawcy[18]. Zjawisko odejścia ambitnych, uzdolnionych pracowników jest dostrzeganym problemem w małych przedsiębiorstwach. Częstą przyczyną trudności z utrzymaniem najlepszych pracowników jest brak właśnie możliwości (dalszego) rozwoju w przedsiębiorstwie.

Duże znaczenie możliwości rozwoju w przedsiębiorstwie dla pracowników oraz nieadekwatne do tych potrzeb możliwości rozwoju oferowane przez przedsiębiorstwo potwierdzają wyniki przeprowadzonego sondażu (rys. 2). Połowa respondentów (50%) respondentów oceniła znaczenie możliwości rozwoju na 10 (w skali 10-stopniowej, gdzie 1 oznaczało, że możliwości rozwoju w przedsiębiorstwie są w ogóle nieistotne, 10 zaś, że są bardzo istotne). Średni wynik wszystkich ankietowanych to 8,44. W tym samym badaniu respondenci oceniając możliwości rozwoju oferowane przez przedsiębiorstwo, w którym pracują lub w ciągu ostatnich 5 lat pracowali, ocenili je średnio na 4,25, co w odniesieniu do 10-stopniowej skali wydaje się być oceną niezadowalającą. Większość, bo łącznie 67% respondentów, oceniło możliwości rozwoju przyznając punkty od 1 do 5, co niewątpliwie można uznać za oznakę trudności przedsiębiorstw w zagwarantowaniu możliwości rozwoju swoim pracownikom.

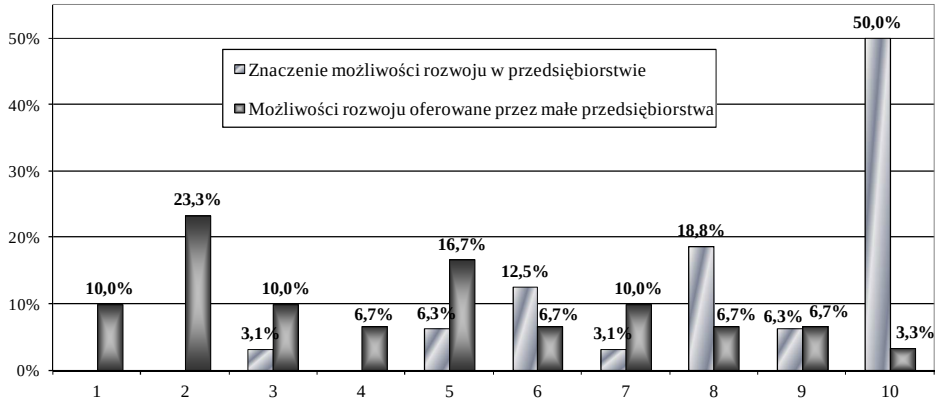
[14] *Analiza przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. A. Pocztowski, Wyd. Uczelniane Akademii Ekonomicznej, Kraków 2001, s. 17, M. Kunasz, *Wpływ funkcji personalnej na efektywność funkcjonowania podmiotu i kształtowanie kapitału intelektualnego*, w: *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce*, red. D. Kopycińska, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, s. 116–126.

[15] J. Walton, *Strategic human resources development*, Prentice Hall, London 1999, s. 142.

[16] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami…*, s. 14–34.

[17] J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji* w *kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 130.

[18] J. Kopeć, J. Piwowarczyk, *Wybrane instrumenty rozwoju personelu*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2008, s. 9.



Rys. 2. Możliwości rozwoju ludzi w małych przedsiębiorstwach oraz ich znaczenie dla pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań sondażowych.

Zaprezentowane informacje jednoznacznie wskazują na rozdźwięk między potrzebami rozwoju zgłaszanymi przez pracowników a możliwościami oferowanymi przez małe przedsiębiorstwa.

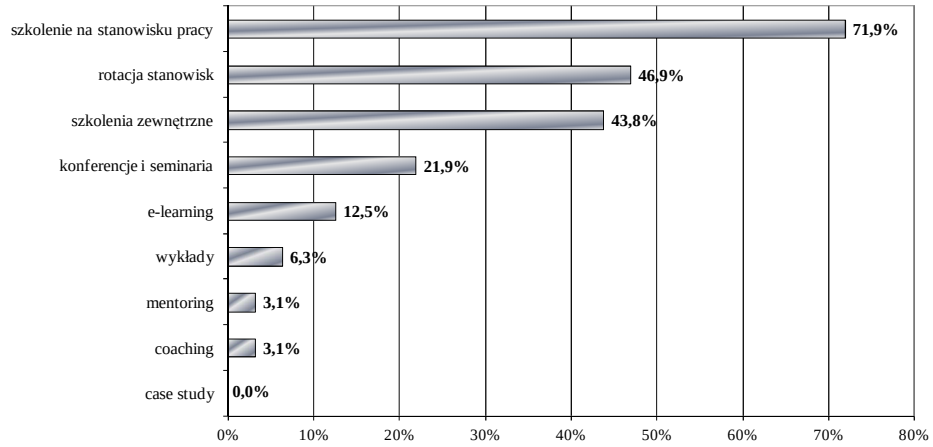
Rozwój w polskich małych przedsiębiorstwach – wyniki sondażu

Jednym z celów sondażu było zidentyfikowanie konkretnych metod rozwoju pracowników stosowanych w małych przedsiębiorstwach. Zastosowana metoda badań (CAWI) umożliwiła zbadanie zarówno świadomości spontanicznej stosowanych w przedsiębiorstwie metod rozwoju pracowników, jak i świadomości wspomaganej. Respondenci w pierwszej kolejności odpowiadali na pytanie otwarte, dotyczące konkretnych stosowanych przez ich przedsiębiorstwa metod, w celu rozpoznania, które z metod są identyfikowane przez pracowników jako metody prowadzące do rozwoju pracowników. Następnie otrzymali konkretną listę, w której należało wskazać metody funkcjonujące w ich przedsiębiorstwie. Wyniki nie pokazują znaczących różnic w odpowiedziach respondentów, co pozwala wnioskować, że respondenci w sposób świadomy uczestniczą w działaniach rozwojowych prowadzonych przez przedsiębiorstwa, a funkcjonujące metody są rozpoznawane jako metody pozwalające na rozwój jednostek w organizacji.

W pytaniu otwartym o metody rozwoju pracowników stosowane w przedsiębiorstwie, w którym respondenci pracują lub pracowali, niewiele ponad 50% osób wskazało na funkcjonowanie szkoleń, wymieniając szkolenia wewnętrzne, zewnętrzne lub szkolenia na stanowisku pracy. W odpowiedziach pojawiły się również takie metody, jak zmiana zakresu pracy (8 osób), przydzielanie nowych

zadań (4 osoby), rotacja stanowisk (4 osoby), możliwość zmiany stanowiska pracy, przekwalifikowanie się (2 osoby). Poza tym pojawiły się pojedyncze sygnały wskazujące na korzystanie z takich metod rozwoju, jak: zastępstwo na innym stanowisku pracy, samodoskonalenie, samokształcenie, partycypacja, baza wiedzy w intranecie uzupełniana przez współpracowników (ze wskazaniem, że jest to narzędzie raczej „martwe"), udział w projektach, sesje, e-learning, konferencje oraz seminaria branżowe, nauka od bardziej doświadczonych pracowników, coaching.

Respondenci wybierając metody rozwoju stosowane przez ich przedsiębiorstwa z podanej listy dziewięciu metod najczęściej wskazywali na szkolenia na stanowisku pracy (72% respondentów) (rys. 3).



Rys. 3. Metody rozwoju pracowników stosowane w małych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań sondażowych.

Często stosowaną metodą jest również rotacja stanowisk (47%) oraz szkolenia zewnętrzne (44%). W niektórych przedsiębiorstwach pracownicy uczestniczą w konferencjach i seminariach (22%), oraz korzystają z e-learningu (13% respondentów). Potwierdzono również zaniedbywanie w małych przedsiębiorstwach bardzo ważnych metod wspierających rozwój pracowników, jak coaching czy mentoring.

Podsumowanie

Pracownikom stawia się obecnie wyższe wymagania odnośnie do ich wiedzy, umiejętności, elastyczności, innowacyjności. Rzadką i pożądaną cechą jest również lojalność wobec firmy. Rosną także oczekiwania pracowników wzglę-

dem pracodawcy związane m.in. z umożliwieniem rozwoju (zawodowego i osobowościowego)[19].

Dlatego istotną kwestią stało się obecnie dbanie o własnych pracowników, zapewnienie możliwości ich rozwoju oraz zatrzymanie w organizacji. Lojalni, zaangażowani i zmotywowani pracownicy, osiągający ponadprzeciętne wyniki w pracy, zdolni zwiększyć efektywność i innowacyjność przedsiębiorstwa, mają bowiem strategiczne znaczenie, szczególnie w budowaniu sukcesu małego przedsiębiorstwa, gdzie dostęp do najnowszych technologii oraz środków finansowych jest ograniczony.

W warunkach małego przedsiębiorstwa pracownicy niewątpliwie mają ograniczone możliwości rozwoju. Są one konsekwencją wielu czynników warunkujących i często utrudniających w znacznym stopniu działalność tych podmiotów. Niezaprzeczalna jest natomiast potrzeba rozwoju z perspektywy pracownika i organizacji. Uzasadnia to konieczność dalszego badania sfery personalnej małych przedsiębiorstw, szczególnie w aspekcie rozwoju pracowników, rozpoznanie uwarunkowań oraz poszukiwanie metod i narzędzi możliwych do zastosowania w warunkach małego przedsiębiorstwa.

THE DEVELOPMENT OF EMPLOYEES IN A SMALL ENTERPRISE

Summary

The paper clarifies the definitional issues related to the development of employees. There are identified the development needs of employees as well as the opportunities offered in this area by small businesses. The gap between the needs of development reported by employees and the offers of development proposed by enterprises has been indicated basing on literature studies and surveys. The need for broader research into the development of employees in small businesses has been justified.

Keywords: employee development, small enterprise, services, personnel

Translated by Ewa Rak

[19] Cz. Zając, *Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju przedsiębiorstwa w świetle współczesnych koncepcji zarządzania*, w: *Systemowe aspekty zarządzania organizacjami*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2011, s. 307.

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

IZABELA SZLIS[1]
Politechnika Białostocka

ROLA PERSONELU OBSŁUGI BEZPOŚREDNIEJ W PROCESIE WSPÓŁTWORZENIA WARTOŚCI W BANKOWOŚCI DETALICZNEJ

Streszczenie

Dynamiczny rozwój technologii informacyjnej inicjuje poważne zmiany rynkowe. Coraz więcej interakcji dokonuje się w rzeczywistości wirtualnej. W artykule zawarto analizę porównawczą oceny roli wybranych kanałów komunikacji w bankowości detalicznej w Polsce. Pozwala on odpowiedzieć na pytanie: czy w czasach dynamicznego rozwoju społeczeństwa informatycznego i rosnącej popularności elektronicznych kanałów komunikacji, pracownicy obsługi bezpośredniej banków pełnią jedynie drugorzędną rolę w przekazie informacji o ofercie banków? Celem pracy jest poszukiwanie różnic i podobieństw w opiniach podmiotów, które są bezpośrednio zaangażowane w proces współtworzenia wartości.

Słowa kluczowe: bankowość detaliczna, komunikacja marketingowa, personel

Wprowadzenie

Rozwój społeczeństwa informacyjnego stwarza nowe możliwości w zakresie budowania i zacieśniania relacji między podmiotami zaangażowanymi we współtworzenie wartości w procesie wymiany rynkowej. Dynamiczny rozwój infrastruktury komunikacji elektronicznej, będącej podstawą rozwoju społeczeństwa informacyjnego, stymuluje również rozwój bankowości elektronicznej. Wykorzystanie technologii informacyjnych służy nie tylko wymianie informacji, ale i rozwoju usług bankowych oraz metod ich sprzedaży. Od wielu lat mówi się o intensywnym rozwoju elektronicznych kanałów dystrybucji,

[1] izabela.szlis@gmail.com.

który uznany został przez ekspertów[2] za najważniejszy czynnik wpływający na rozwój bankowości detalicznej w Polsce. Typologia bankowości elektronicznej opiera się zazwyczaj na podziale według stosowanych kanałów komunikacji. Wyróżnia się bankowość internetową, telefoniczną, dedykowaną bankowość komputerową, bankowość mobilną (przenośną), terminalową i telewizyjną[3]. Popularność wybranej formy bankowości elektronicznej uwarunkowane jest przede wszystkim stanem infrastruktury technicznej, gwarantującej swobodę dostępu do wybranego kanału komunikacji elektronicznej.

Zmiany w sektorze bankowym

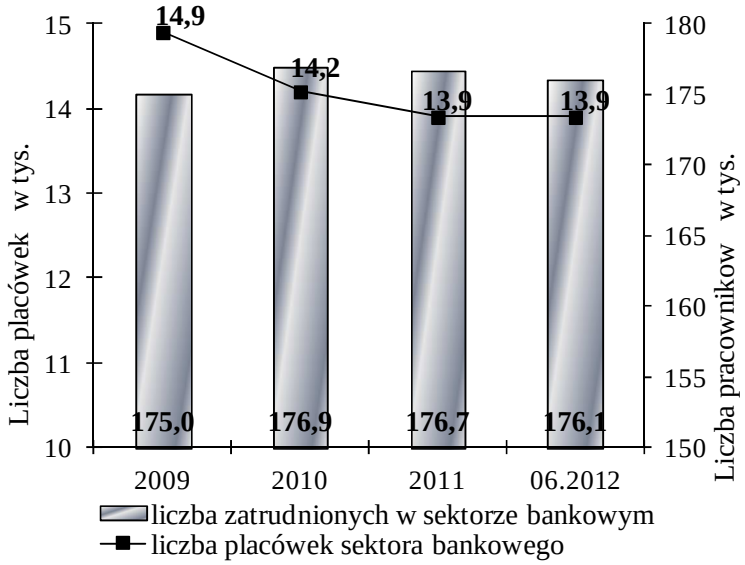
Analiza porównawcza tendencji zmian w dostępności tradycyjnych i zdalnych kanałów dystrybucji usług bankowych oraz w stopniu penetracji rynku infrastrukturą niezbędną do korzystania z e-bankowości daje podstawę do tego, aby przypuszczać, że rola pracowników sprzedaży i obsługi bezpośredniej w bankowości detalicznej maleje. Przesłanką do wyciągnięcia takich wniosków może być obserwacja systematycznego spadku liczby placówek, a także redukcja zatrudnienia w sektorze bankowym (rys. 1). Zgoła odmienny trend występuje w przypadku rozwoju infrastruktury niezbędnej do obsługi elektronicznych kanałów dostępu. Banki intensywnie rozbudowują sieć urządzeń umożliwiających obsługę elektronicznych instrumentów płatniczych (bankomatów, terminali POS – rys. 2). Towarzyszy temu systematyczny wzrost liczby emitowanych kart płatniczych (rys. 3) oraz wzrost liczby i wartości transakcji dokonywanych nimi w kraju i za granicą[4]. Systematycznie wzrasta również liczba użytkowników telefonów komórkowych i internetu (rys. 4). Osoby te mogą zdalnie współtworzyć wartość poprzez rozwiązania oferowane w bankowości internetowej[5] i mobilnej.

[2] B. Lepczyński, *Oferta usług, segmentacja rynku i kanały dystrybucji w bankowości detalicznej w Polsce do 2006 roku*, w: *Bankowość detaliczna. Perspektywy. Rekomendacje*, red. B. Lepczyński, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2002, s. 9.

[3] M. Polasik, *Bankowość elektroniczna. Istota – stan – perspektywy*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009, s. 21.

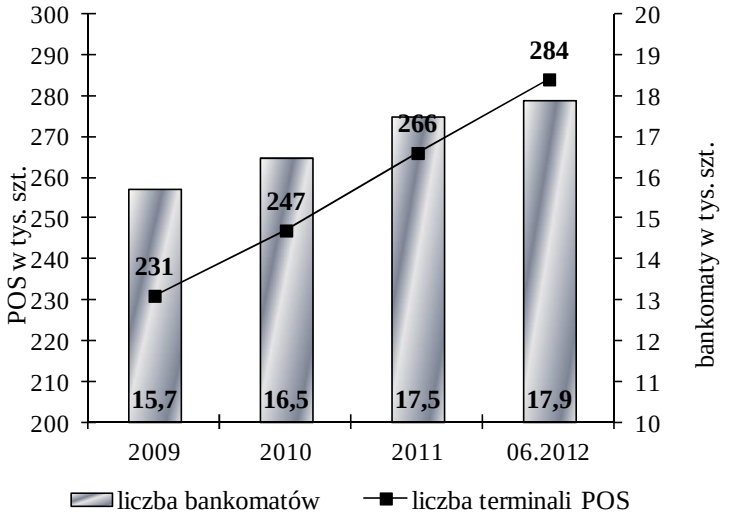
[4] *Liczba transakcji dokonanych poszczególnymi typami kart w kolejnych kwartałach – od 1998 roku*, http://nbp.pl/home.aspx?f=/systemplatniczy/karty_platnicze.html (12.02.2013).

[5] Wyniki badań przeprowadzonych przez firmę CBOS pokazują, że trzy piąte (60%) internautów obsługuje swoje konto bankowe przez internet. Za: *Korzystanie z internetu*, Komunikat z Badań CBOS (Centrum Badania Opinii Społecznej), Warszawa, czerwiec 2012, s. 8.



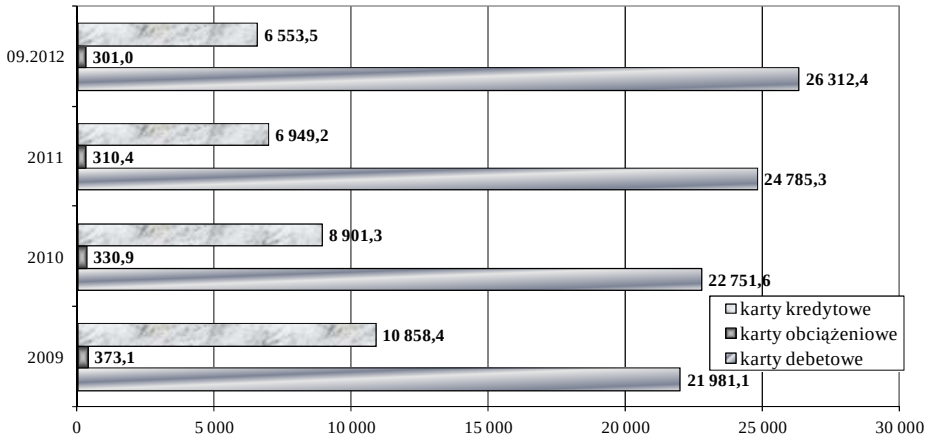
Rys. 1. Poziom zatrudnienia i liczba placówek w sektorze bankowym w latach 2009–2012

Źródło: *Raport o sytuacji banków w 2009 roku*, s. 23, *Raport o sytuacji banków w 2010 roku*, s. 13, *Raport o sytuacji banków w 2011 roku*, s. 24, *Raport o sytuacji banków w I półroczu 2012 roku*, s. 5, http://www.knf.gov.pl/opracowania/sektor_bankowy/raporty_i_opracowania/publikacje_sektora_bankowego/index.html (14.02.2013).



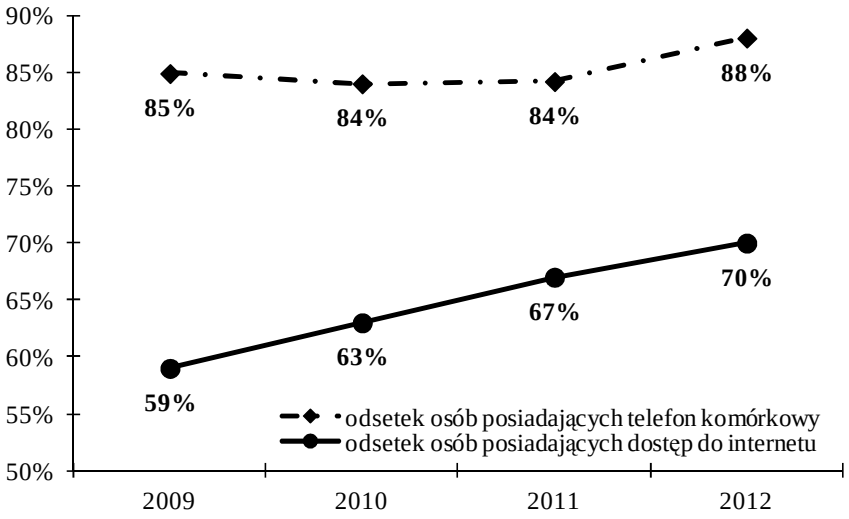
Rys. 2. Liczba zainstalowanych bankomatów i POS w Polsce w latach 2009–2012

Źródło: Dane według operatorów bankomatów: *Liczba bankomatów w kolejnych kwartałach od I kwartału 1999 r.*, *Liczba akceptantów*, *Liczba punktów handlowo-usługowych oraz liczba urządzeń akceptujących elektroniczne instrumenty płatnicze w kolejnych kwartałach od 2003 r.*, http://nbp.pl/home.aspx?f=/systemplatniczy/karty_platnicze.html (10.02.2013).



Rys. 3. Liczba wyemitowanych kart płatniczych (według rodzaju) w Polsce w latach 2009–2012

Źródło: *Liczba wyemitowanych kart płatniczych na przestrzeni kolejnych kwartałów od 1998 roku*, http://nbp.pl/home.aspx?f=/systemplatniczy/karty_platnicze.html (10.02.2013).

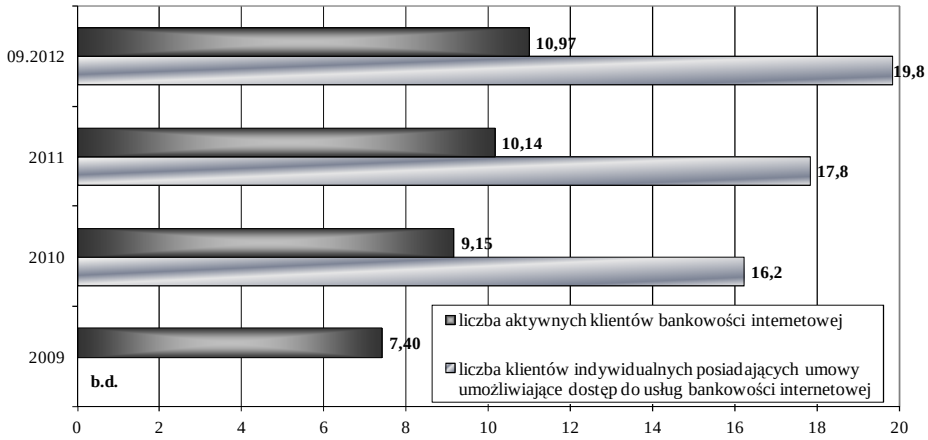


Rys. 4. Poziom penetracji telefonią komórkową i internetem w Polsce w latach 2009–2012

Źródło: dane Eurostat, http://epp.eurostat.ec.europa.eu, *Preferencje konsumentów rynku telekomunikacyjnego w latach 2009–2012*, Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa, styczeń 2013, s. 8, http://www.uke.gov.pl/komunikaty-prasowe-831?year=2013&month=1 (14.02.2013).

Coraz więcej konsumentów decyduje się na rozwiązania oferowane w ramach e-bankingu. Według raportów przygotowanych przez Związek Banków Polskich (rys. 5) w 2012 roku prawie 20 mln klientów indywidualnych miało podpisane umowy upoważniające do korzystania z usług bankowości interne-

towej, a prawie 11 mln posiadało status klienta aktywnego, który loguje się do systemu bankowości internetowej przynajmniej raz w miesiącu. Stały wzrost liczby klientów e-bankowości oraz poziomu ich aktywności może stanowić podstawę do tego, aby przypuszczać, że zdalne kanały dostępu pełnią dominującą rolę w procesie współtworzenia wartości.



Rys. 5. Liczba klientów w mln korzystających z bankowości internetowej w Polsce w latach 2009–2012

Źródło: NETB@NK: *Raport bankowość internetowa i płatności bezgotówkowe. IV kwartał 2010 r.*, s. 5, *Raport bankowość internetowa i płatności bezgotówkowe. III kwartał 2011 r.*, s. 5, *Raport bankowość internetowa i płatności bezgotówkowe. III kwartał 2012 r,*. s. 5, http://www.zbp.pl/site.php?s=MTM0NDYxMTQ= (10.02.2013).

Z kolei rozważania teoretyczne, wsparte badaniami empirycznymi, wskazują na nadrzędną rolę personelu w procesie współtworzenia wartości i budowania relacji na rynku usług bankowych[6].

Metodyka badań

Na tle powyższych zmian rynkowych założenie o dominującej pozycji pracowników w bankowości detalicznej może budzić pewne wątpliwości. Dlatego też w artykule podjęta zostanie próba odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

[6] A. Jonas, *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002, s. 122, P. Stodulny, *Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2008, s.152, T. Żyminkowski, *Kształtowanie wizerunku banku*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2003, s. 108–115, I. Szlis, *Aspiracje a rzeczywistość – wizerunek banku jako efekt sieci interakcji. Teoria – narzędzia pomiaru – praktyka*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2012, s. 142–155, 181–187.

1. Czy w dobie dynamicznego rozwoju e-bankowości pracownicy obsługi bezpośredniej banków pełnią drugorzędną rolę w procesie współtworzenia wartości?
2. Jak często klienci decydują się na tradycyjne formy kontaktu z bankiem?
3. Jaka jest rola zdalnych kanałów komunikacji z bankiem w segmencie klienta detalicznego?

Uzyskanie opowiedzi na powyższe pytania możliwe będzie dzięki analizie materiału empirycznego, zgromadzonego w badaniach bezpośrednich, z zastosowaniem metody sondażu konsumenckiego wykonanego techniką CAPI. Reprezentatywne badania przeprowadzone zostały przez profesjonalną firmę badawczą Pentor Research International SA[7]. W dwóch niezależnych falach badania typu omnibusowego (w terminie 7–13.05.2010 r. i 11–17.06.2010 r.) przeprowadzono 2027 wywiadów osobistych ze wspomaganiem komputerowym. W wyniku ważenia stratyfikacyjnego, mającego na celu dopasowanie struktury próby według rozkładu płci, wieku, wykształcenia i miejsca zamieszkania do rozkładu populacji, a także „czyszczenia" bazy danych, ogólna liczebność próby, zakwalifikowana do dalszej analizy, wyniosła 1335 osób. Do opracowania wyników wykorzystano pakiet Statistica 10.

W artykule przedstawiono analizę badań dotyczących deklaratywnej aktywności w obszarze zintegrowanego systemu komunikacji z bankiem. Głównym celem jest poszukiwanie różnic i podobieństw w percepcji roli kanałów, w których dokonuje się współtworzenie wartości w bankowości detalicznej. Wyniki badań wśród klientów indywidualnych skonfrontowane zostały z wynikami badań przeprowadzonych wśród przedstawicieli sektora bankowego. Badania te przeprowadzone zostały w okresie czerwiec–lipiec 2010 roku techniką CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing). Konstrukcja próby opierała się na doborze celowym. O wypełnienie kwestionariusza ankiety poproszono pracowników banków, zaangażowanych w proces współtworzenia wartości w bankowości detalicznej. Klasyfikacji podmiotów dokonano na podstawie wyników badań wśród konsumentów. Wybory rynkowe klientów bankowości detalicznej zadecydowały o tym, że liczebność próby strony podażowej ograniczona została jedynie do 22 banków, z czego aż 19 wzięło aktywny udział w badaniu.

[7] Koszt ogólnopolskich badań wśród klientów indywidualnych pokryty został ze środków na naukę w latach 2009–2011, przyznanych w ramach 37. konkursu projektów badawczych – grant promotorski G/WZ/2/2009. Wniosek nr N N115 043537, Umowa nr 0435/B/H03/2009/37.

Podmioty bezpośrednio zaangażowane w proces współtworzenia wartości w bankowości detalicznej w Polsce

Współtworzenie wartości w segmencie klienta detalicznego opiera się na szeregu interakcji, które angażują wiele podmiotów rynkowych. Oprócz samych konsumentów i instytucji bankowych, w procesie tym pośredniczą inne grupy podmiotów, zarówno z rynku finansowego, np. instytucje ubezpieczeniowe, fundusze inwestycyjne, jak i spoza, takie jak: emitenci kart płatniczych, punkty handlowo-usługowe posiadające terminale POS, czy też firmy obsługujące płatności elektroniczne. W bankowości detalicznej w roli głównych beneficjentów, bezpośrednio zaangażowanych w proces współtworzenia wartości, występują banki oraz klienci tych banków.

W badanej populacji statystycznej, odwzorowującej strukturę segmentu klientów bankowości detalicznej przeważały osoby fizyczne, które stanowiły 87,4%. Liczniejszą grupę stanowili pracownicy sektora prywatnego (35% ogółu). O połowę mniej osób pracowało w sektorze publicznym – 17,6% badanych. Prawie 25% zbiorowości stanowili emeryci i renciści. Tylko 4,5% badanych reprezentowało sektor rolniczy, a 8,1% przedsiębiorców prywatnych.

Odpowiedź na pytanie o wysokość średnich dochodów netto klasyfikowała badanych do grupy potencjalnych klientów bankowości prywatnej. Spośród wszystkich badanych, którzy udzielili odpowiedzi na pytanie odnośnie do średniomiesięcznego wynagrodzenia netto, jedynie 2% spełniało kryterium przynależności do segmentu VIP[8]. Byli to przede wszystkim przedsiębiorcy prywatni oraz pracownicy sektora prywatnego, głównie mężczyźni z wykształceniem wyższym. Ze względu na stosunkowo niewielką liczebność tej grupy, segment ten potraktowany został jako typowa bankowość detaliczna. Wśród pozostałych osób, aż 54,1% generowało dochody poniżej dwóch tysięcy netto miesięcznie. Prawie 30% respondentów zadeklarowało dochody w przedziale od dwóch do pięciu tysięcy złotych. Odsetek odmów odpowiedzi na pytanie o dochody wyniósł 15%.

Klienci detaliczni, decydując się na współpracę z bankiem, mogą wybierać spośród oferty banków uniwersalnych, zajmujących się obsługą wszelkiego typu klientów i operacji bankowych, lub spośród banków wyspecjalizowanych w określonym profilu działalności, tj. banki spółdzielcze, detaliczne, banki in-

[8] W zależności od polityki banku oferta bankowości osobistej skierowana jest do osób, które posiadają wysoki stan środków zdeponowanych w danym banku lub znacznie wyższe, niż przeciętne średniomiesięczne wpływy na konto, przykładowo powyżej 5000 zł. Za: *Oferta programu bankowości osobistej AURUM banku PKO BP*, www.pkobp.pl (15.04.2011).

westycyjne, hipoteczne, bądź z takich, które specjalizującą się w e-bankingu (Inteligo czy mBank). Na rynku dostępne są również produkty parabanków, jednak podmioty te są sporadycznie wybierane przez konsumentów[9].

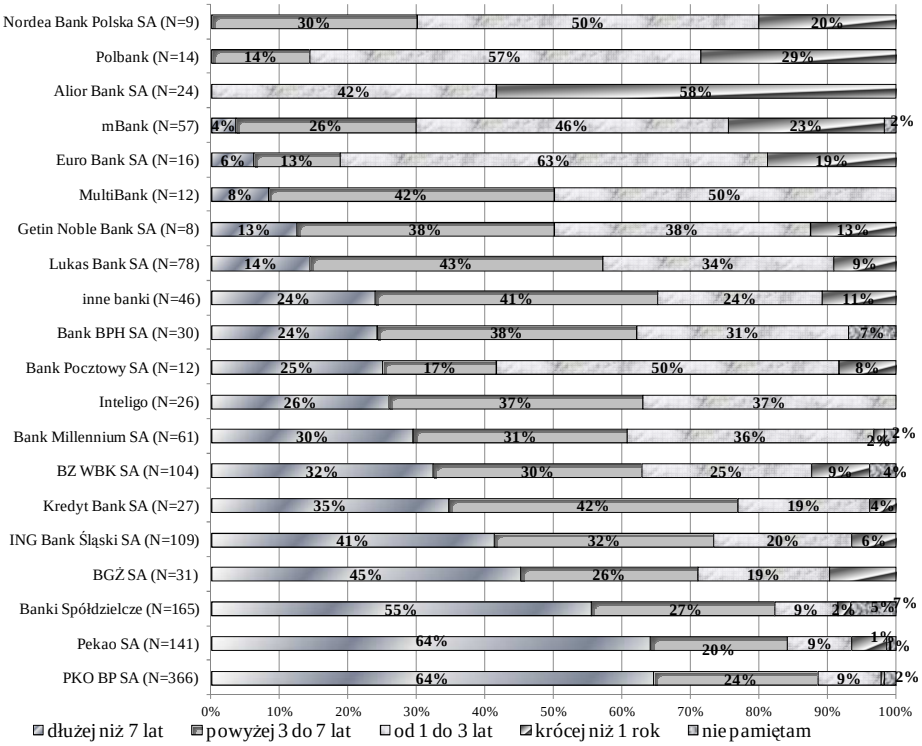
Klienci detaliczni w Polsce rzadko decydują się na zaangażowanie kilku banków w proces(y) współtworzenia wartości. Zdecydowana większość, bo aż 88% badanych, zdecydowała się na współpracę tylko z jednym bankiem. Pozostałe osoby wybierały zazwyczaj dwa banki. Jedynie co trzydziesty piąty badany współpracował z co najmniej trzema bankami. Osoby korzystające z więcej niż jednego banku poproszone zostały o wskazanie instytucji, która pełni funkcję wiodącą we współtworzeniu wartości. Respondenci zobowiązani zostali do wyboru tylko jednego banku, z którym chcieliby kontynuować współpracę, gdyby poproszeni zostali o pozostanie tylko przy jednym banku, z założeniem, że byłby on w stanie przejąć i obsługiwać wszystkie produkty pozostałych banków. Na rysunku 6 zobrazowano rozkład odpowiedzi respondentów, w zależności od instytucji wskazanych jako banki wiodące oraz szacunkowego okresu współpracy z nimi.

Analiza wyborów rynkowych klientów wskazuje na silną pozycję banków o najdłuższym okresie funkcjonowania. Aż 53% klientów bankowości detalicznej, głównie po 45. roku życia, współtworzy wartość z bankami o najdłuższym stażu rynkowym. W skład grupy banków, które można określić mianem „doświadczeni dla dojrzałych" wchodzą PKO BP, Pekao SA, BGŻ SA oraz grupa Banków Spółdzielczych. Osoby młode (poniżej 35. roku życia) chętniej korzystają ze zdalnych kanałów dostępu i decydują się na współpracę z bankami o stosunkowo niewielkim doświadczeniu rynkowym (Alior Bank SA, Getin Noble Bank SA, MultiBank i Polbank EFG) lub typowo internetowymi. Pozostałe banki obsługiwały 37% badanej zbiorowości.

Pewnym zaskoczeniem może być stosunkowo niewielkie zaangażowanie banków specjalizujących się w obsłudze klientów detalicznych. Na podstawie odpowiedzi reprezentantów sektora bankowego profil taki posiadało jedynie pięć instytucji: Credit Agricole, Bank BPH SA, Euro Bank SA, Polbank EFG i MultiBank. Jedynie nieco ponad 11% klientów bankowości detalicznej współpracowało z bankami stricte detalicznymi. Zdecydowana większość z nich koncentrowała się na właściwym zarządzaniu relacjami z klientem, poprzez zwiększoną aktywność w obszarze działań marketingowych, ukierunkowanych na specyficzne potrzeby i oczekiwania klienta. Tylko Euro Bank SA skupiał się na

[9] Spośród 1335 osób jedynie 5 zdecydowało się na współpracę z parabankami typu SKOK.

zarządzaniu wiedzą pracowników o klientach, procesach i technikach sprzedaży i zmianach sytuacji na rynku.



Rys. 6. Struktura respondentów ze względu na wskazany bank wiodący i szacunkowy okres korzystania z jego usług (N = 1335)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ogólnopolskich wśród konsumentów.

Rola wybranych kanałów komunikacji w procesie współtworzenia wartości w bankowości detalicznej w Polsce

Współtworzenie wartości opiera się na określonych formach kontaktu klientów z bankiem. Chcąc skutecznie realizować obrane strategie i właściwie zarządzać relacjami z klientem pracownicy banków powinni mieć świadomość roli poszczególnych kanałów komunikacji w procesie współtworzenia wartości. Dążąc do weryfikacji roli pracowników obsługi bezpośredniej oraz innych kanałów, w których dokonuje się szereg interakcji, analizie poddano rozkład odpowiedzi na pytanie odnośnie do częstotliwości korzystania z wybranych form kontaktu z bankiem.

W tabeli 1 przedstawiono stopień wykorzystania wybranych kanałów komunikacji w bankowości detalicznej w Polsce.

Tabela 1

Deklarowana częstotliwość korzystania z wybranych form kontaktu z bankiem (N = 1335) w %

Forma kontaktu z bankiem	Częstotliwość korzystania*				
	codziennie	kilka razy w tygodniu	kilka razy w miesiącu	kilka razy w roku	rzadziej
pracownicy obsługi bezpośredniej	0,3	5,2	28,2	37,7	11,7
bankomaty	1,2	21,8	49,2	3,1	3,3
karty płatnicze	1,3	18,5	36,5	3,3	4,7
bankowość internetowa	4,6	15,7	19,5	1,6	4,6
sprzedaż ratalna	0,1	0,6	2,1	3,7	21,9
karty kredytowe	0,3	2,7	9,3	4,5	5,1
punkty w centrach handlowych	0,2	1,0	4,4	3,3	9,2
wpłatomaty	0,1	1,0	3,9	3,7	6,3
teleserwis/bankowość telefoniczna	0,0	0,7	2,5	3,9	7,0
infolinia (0800…)	0,2	0,3	0,9	2,8	9,6
terminale samoobsługowe	0,2	1,2	1,9	1,9	7,0
agencje, akwizytorzy	0,1	0,3	0,9	0,9	5,7
pośrednicy finansowi	0,1	0,7	0,7	0,8	5,1
biura maklerskie	0,1	0,2	0,5	0,8	5,4
firmy leasingowe	0,0	0,5	0,4	0,3	4,9

*procenty nie sumują się do 100%. Pozostały odsetek z sumy 100% w wierszach stanowią osoby, które zadeklarowały, że nie korzystają z danej formy kontakty z bankiem.

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań wśród klientów indywidualnych.

Najpopularniejszym kanałem dystrybucji były tradycyjne placówki bankowe. Aż 83,1% badanych preferowało taką formę kontaktu z bankiem. Jednak wizyty te miały charakter raczej sporadyczny. Tylko co 18 badany bywa w placówkach codziennie lub kilka razy w tygodniu. Zdecydowana większość odwiedzała oddziały kilka razy w roku lub rzadziej. Osobista wizyta w placówce była popularna przede wszystkim wśród mieszkańców wsi oraz większych miast, których liczebność mieszkańców przekracza 200 tysięcy osób. Zachowania te mogą być silnie skorelowane z polityką dystrybucji banków. Mieszkańcy wsi korzystali przede wszystkim z banków spółdzielczych, w przypadku których obsługa bezpośrednia była, przez bardzo długi czas, jedyną możliwą formą kontaktu z bankiem. Banki spółdzielcze stosunkowo niedawno wprowadziły

elektroniczne kanały dystrybucji. Z kolei duże miasta charakteryzują się większą gęstością sieci placówek bankowych. Banki komercyjne chętnie zagęszczają sieć dystrybucji stacjonarnej w gminach miejskich lub rejonach o wyższym poziomie aktywności gospodarczej[10].

Dużo większa częstotliwość kontaktów występuje w przypadku elektronicznych kanałów dostępu, zwłaszcza tych, które są narzędziem do regulowania i obsługi bieżących płatności (karty płatnicze w funkcji „elektronicznej portmonetki") lub dają szybki dostęp do gotówki (bankomaty i karty płatnicze w funkcji bankomatowej). Największą częstotliwość eksploatacji miały bankomaty. Spośród badanych aż 23% korzystało z nich codziennie lub kilka razy w tygodniu. Podobny stopień częstotliwości użytkowania uzyskała bankowość internetowa. Prawie połowa badanej zbiorowości wykorzystywała internet do komunikacji i współtworzenia wartości z bankiem, z czego prawie 10% logowało się do serwisów codziennie.

Pozostałe elektroniczne formy kontaktu z bankiem nie są już tak popularne wśród klientów bankowości detalicznej. Odsetek respondentów korzystających z wpłatomatów, terminali samoobsługowych czy bankowości telefonicznej sięgał 12–15%, a zdecydowana większość użytkowników korzystała z nich jedynie kilka razy w roku.

Najmniej popularnymi formami kontaktu z bankiem były kanały pełniące funkcje pośredniczące lub oferujące produkty i usługi będące uzupełnieniem klasycznej oferty bankowej. W grupie tej znalazły się biura maklerskie, firmy leasingowe, pośrednicy handlowi, agencje i akwizytorzy. Podobną funkcję pełni również dość popularna sprzedaż ratalna, angażująca w proces wymiany przedstawicieli innych branż, przykładowo producentów samochodów lub sklepy RTV i AGD. Sprzedaż ratalna była bardzo popularna wśród mieszkańców wsi, zaś dochody netto większości osób decydujących się na taką formę współpracy nie przekraczały 5000 zł miesięcznie. Większość kontaktów w tej grupie kanałów dystrybucji miała charakter sporadyczny (rzadziej niż kilka razy w roku).

Kanały komunikacji marketingowej wykorzystywane są również do przepływu informacji między beneficjentami. Dążąc do określenia znaczenia danych kanałów w transferze informacji, obie grupy respondentów poproszono o oszacowanie częstotliwości korzystania z wybranych źródeł informacji

[10] Szerzej na temat infrastruktury finansowej: D. Ilnicki, *Przestrzenne zróżnicowanie poziomu rozwoju usług w Polsce. Teoretyczne i praktyczne uwarunkowania badań*, Instytut Geografii i Rozwoju Regionalnego Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009 s. 201–245; A.P. Balcerzak, *Infrastruktura finansowa jako czynnik rozwoju gospodarczego*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2009.

o ofercie banków. W tabelach 2–3 przedstawiono hierarchiczne zestawienia szacunkowego stopnia wykorzystania określonych źródeł informacji o bankach w segmencie bankowości detalicznej. Ostatnie wiersze w tabelach zawierają kategorię „inne źródła", pośród których wymieniane były prasa fachowa, fora internetowe i raporty rynkowe. Interpretacja wyników może stanowić przesłankę do oceny skuteczności dotarcia informacji do klienta. Większość z nich pozwala ocenić szanse odbioru przekazu emitowanego w ramach kontrolowanej komunikacji marketingowej banku, będącej konsekwencją planów i strategii marketingowych.

Tabela 2

Deklaratywna częstotliwość korzystania z wybranych źródeł informacji o ofercie banków (N = 1335) w %

Źródło informacji o banku	Korzystam*		
	stale, regularnie	od czasu do czasu	rzadko, okazjonalnie
pracownicy banku	8,8	40,8	22,0
wiedza i opinia znajomych, rodziny	8,5	40,1	22,9
informacja na wyciągach bankowych	11,7	25,2	15,2
reklama w telewizji	4,9	24,1	21,8
internet (www, grupy i fora dyskusyjne)	8,0	20,5	14,1
reklama zewnętrzna (billboardy)	2,1	14,4	23,7
reklama w prasie	2,5	14,2	21,3
ulotki, kalendarzyki	2,1	14,0	21,6
tablice informacyjne	1,6	13,2	21,8
gazetki bankowe	1,4	13,5	21,4
reklama w radiu	1,6	13,2	18,2
direct mail (poczta elektroniczna)	3,8	10,8	11,9
inne źródła	0,2	0,2	0,0

*procenty nie sumują się do 100%. Pozostały odsetek z sumy 100% w wierszach stanowią osoby, które zadeklarowały, że nie korzystają z danej formy kontakty z bankiem.

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań.

Klienci bankowości detalicznej zdecydowanie preferują komunikację „twarzą w twarz". Aż 72% badanych pozyskiwała informacje o ofercie bankowej u pracowników obsługi bezpośredniej. Wyniki badań ukazują także przewagę reklamy masowej nad nośnikami reklamy marketingu bezpośredniego. Klienci deklarowali większą częstotliwość korzystania z reklamy medialnej (telewizja, internet, prasa, zewnętrzna), niż z materiałów reklamowych i ekspozycyjnych dostępnych w placówkach banku. Warto podkreślić stosunkowo wysoką popu-

larność odbioru informacji umieszczanych na wyciągach bankowych. Prawie 12% ogółu badanych regularnie zapoznawało się z treścią informacji promocyjnych umieszczanych na cyklicznych zestawieniach historii operacji bankowych.

Tabela 3

Przypuszczalny stopień wykorzystania źródeł informacji o ofercie i działaniach promocyjnych banku przez konsumentów w opinii przedstawicieli sektora bankowego (N = 19) w %

Źródło informacji o banku	Korzystają		
	stale, regularnie	od czasu do czasu	rzadko, okazjonalnie
internet (www, grupy i fora dyskusyjne)	73,7	21,0	5,3
pracownicy banku	52,6	31,6	15,8
pośrednicy finansowi	26,3	52,6	21,1
reklama w telewizji	47,4	31,6	15,7
reklama w prasie	21,0	57,9	15,8
wiedza i opinia znajomych, rodziny	68,4	21,1	0,0
reklama zewnętrzna (billboardy)	21,0	31,6	36,8
reklama w radiu	26,3	36,8	21,1
teleserwis/bankowość telefoniczna	21,0	47,4	15,8
informacja na wyciągach bankowych	21,1	36,8	15,8
ulotki, kalendarzyki	10,5	31,6	31,6
direct mail (poczta elektroniczna)	5,3	21,0	42,1
punkty w centrach handlowych	0,0	26,3	26,3
tablice informacyjne	5,3	10,5	26,3
gazetki bankowe	0,0	5,3	15,8
inne źródła	0,0	10,5	0,0

*procenty nie sumują się do 100%. Pozostały odsetek z sumy 100% w wierszach stanowi szacunkowy odsetek klientów, którzy, według opinii bankowców, nie korzystają z danej formy kontakty z bankiem.

Źródło: opracowanie na podstawie na podstawie badań przeprowadzonych wśród reprezentantów sektora bankowego.

W świadomości pracowników banku przewidywana intensywność kontaktów w punktach styczności jest znacznie wyższa, niż ta deklarowana przez konsumentów. Według przedstawicieli sektora bankowego, przepływ informacji dokonuje się przede wszystkim w ramach wirtualnych i bezpośrednich kontaktów międzyludzkich. Internet, członkowie pierwotnych grup społecznych oraz pracownicy banku to źródła informacji, które są najczęściej wykorzystywane przez klientów indywidualnych. Pracownicy banków wskazali podobną kolejność preferencji kanałów komunikacji, jednak szacunkowa częstotliwość kontaktów w tych kanałach znacznie przewyższa tę deklarowaną przez konsumen-

tów. Warto podkreślić, że reprezentanci sektora bankowego nie docenili roli informacji umieszczanych na wyciągach bankowych. W szeregu preferencyjnym klientów pozycja ta znalazła się na trzecim miejscu w rankingu, sporządzonym na podstawie ogólnego odsetka osób korzystających z danego źródła informacji. Z kolei w rankingu sporządzonym na podstawie wyborów przedstawicieli sektora bankowego, źródło to znalazło się na dziesiątej pozycji pod względem ogólnego odsetka wskazań respondentów co do potencjalnego wykorzystywania go w segmencie klienta detalicznego. Przeceniona została również rola pośredników finansowych, gdyż źródło to wykorzystywane jest przez zaledwie 7,4% klientów indywidualnych, i to zazwyczaj rzadziej niż kilka razy w roku.

Podsumowanie

Analiza zgromadzonego materiału empirycznego stanowi podstawę do tego, aby stwierdzić, że personel obsługi bezpośredniej nadal pełni wiodącą rolę w procesie współtworzenia wartości w bankowości detalicznej w Polsce. Choć elektroniczne kanały dostępu zyskują coraz większą popularność i są wykorzystywane coraz częściej do obsługi produktów bankowych i gromadzenia informacji na temat oferty banków, to stopień ich wykorzystania nie pozwala na to, aby uznane zostały za kluczowe w tworzeniu i umacnianiu relacji na rynku usług bankowych. Niemniej jednak ich rola będzie systematycznie umacniać się. Dynamiczny rozwój społeczeństwa informacyjnego i infrastruktury komunikacji elektronicznej pozwalają przypuszczać, że wirtualizacja interakcji jest zjawiskiem nieuniknionym i pożądanym w obsłudze klienta masowego.

THE ROLE OF DIRECT SERVICE PERSONNEL IN THE PROCESS OF VALUE CO-CREATION IN RETAIL BANKING

Summary

Rapid development of IT technology triggers important market changes. A growing number of bank interactions take place in the virtual reality. The paper presents a comparative study of the role of selected communication channels in retail banking in Poland. It answers the question whether in the era of dynamic growth of information society and growing popularity of electronic channels of communication the direct service bank personnel plays only a secondary role in the process of communicating the banks' offer. The aim of the paper is also to identify similarities and differences in opinions of entities that are directly involved in the joint value creation process.

Keywords: retail banking, marketing communications, personnel

Translated by Aleksandra Kowalewska

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

JANUSZ ŚNIHUR[1]
Uniwersytet Zielonogórski

TRENER BIZNESU WSPARCIEM DLA DECYDENTA

Streszczenie

Współczesny rynek zmusza podmioty gospodarcze do coraz to większego uatrakcyjniania swojej oferty. Działania te często wymuszają na załodze konieczność ciągłego doskonalenia swoich umiejętności w zakresie komunikacji, organizacji, kreatywności czy negocjacji. Niezbędnym rozwiązaniem staje się skorzystanie z doraźnych możliwości doskonalenia kwalifikacji, jakie niosą za sobą usługi firmy/trenera biznesu. W artykule autor przedstawia w zarysie istotę wsparcia przez trenera biznesu działań w firmie.

Słowa kluczowe: trener biznesu, szkolenie, komunikacja, warsztat szkoleniowy, trening biznesowy

Wprowadzenie

Wzrastająca na rynku konkurencja zmusza firmy do poszukiwania coraz to skuteczniejszych rozwiązań w zakresie realizowanych swoich zamierzeń biznesowych na takich płaszczyznach, jak: komunikacja, marketing, rynek, zarządzanie i inne. Dlatego też poszukuje się skutecznych form wsparcia działań decyzyjnych, które pozwolą przezwyciężyć napotykane trudności w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, a często ściśle personelem. W artykule scharakteryzowano działania trenera biznesu w aspekcie wsparcia dla procesu decyzyjnego. Istota trenera jako osoby i działania charakteryzuje jego skuteczność z uwagi na coraz to częstsze zapotrzebowanie na szkolenia zlecane przez firmy. Firmy muszą stale podnosić kompetencje pracownikowi po to, by odpowiadać na zmieniające się oczekiwania klientów, inwestorów i społeczeństwa. Wysoki

[1] j.snihur@wez.uz.zgora.pl.

poziom fluktuacji, utrata kluczowych pracowników, wysokie koszty rekrutacji, zmiany oczekiwań na rynku pracy, to tylko kilka spośród kluczowych obszarów ryzyka, na które narażone jest środowisko pracy z perspektywy zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu.

Istota trenera

Słowo „trener", które najczęściej kojarzy się ze sportem, czyli ciągłą pracą i doskonaleniem pewnych umiejętności, to „specjalista w określonej dziedzinie sportu prowadzący ćwiczenia, opracowujący ich metodykę, przygotowujący zawodników, drużynę do zawodów, nadzorujący występy zawodników, grupę drużyn podczas zawodów; trener koszykarzy, trener skoczków, trener selekcjoner"[2]. Natomiast trening to „systematyczne wykonywanie odpowiednio dobranych, opracowanych ćwiczeń prowadzące do uzyskania maksymalnej sprawności w jakiejś dziedzinie sportu lub działalności"[3]. Trening piłkarski, siłowy, ale też umysłowy, „sprzedażowy", zdolności negocjacyjnych itp. niezbędny jest przy doskonaleniu umiejętności biznesowych. Na rynku jest to pojawiający się coraz częściej „nowy" podmiot, zawód.

Idea trenera biznesu ma na celu uzupełnić lukę między wykorzystaniem umiejętności i doświadczenia w wykonywaniu profesji (czynności) zawodowych a doraźnym doskonaleniem pewnych umiejętności w celu uzyskania większej sprawności i sukcesów. Nazewnictwo takie ma niewątpliwie odzwierciedlać nowoczesną formę zarządzania biznesem. Określenia mogą być następujące: trener, trener biznesu, psycholog biznesu, warsztat szkoleniowy, trening biznesowy itd.[4] Sformułowania te są modne, ponieważ kojarzą się z czymś nowoczesnym, aktywnym, angażującym, praktycznym, ciekawym i dającym prawdopodobnie szybkie rezultaty. Jest to niewątpliwie przeciwstawne do często nudnych i teoretycznych szkoleń starego typu kurs, konferencja, kursokonferencje, pogadanki. Odbiorcy nowoczesnych szkoleń i ich zleceniodawcy często oczekują natychmiastowych efektów na rzecz firmy, stąd też wzrastają potrzeby rynkowe i wymagania na trenerów biznesu.

Charakterystyka kompetencji

Rozwój osobisty i zawodowy to naturalny proces, który tworzy udane życie. Ludzie, którzy dbają nieustannie o rozwijanie nowych umiejętności i wy-

[2] *Słownik współczesnego języka polskiego*, Wyd. Przegląd Reader's Digest, Warszawa 2001, t. 2, s. 441.
[3] *Ibidem.*
[4] J. Holweg, *Prowadzenie warsztatów szkoleniowych. Podręcznik trenera biznesu*, Wyd. Helion, Gliwice 2012, s. 14.

zwalają swoje możliwości prowadzą raczej życie pełne satysfakcji. W tej dość skromnej „definicji" pojawia się obszerny, niezbędny trenerowi zasób postaw, zachowań, umiejętności i źródeł wiedzy. Wśród nich zostały wyróżnione następujące umiejętności[5]:

- rozwijanie wiedzy, umiejętności i postaw trenerskich,
- umiejętność uczenia się w oparciu o własne i cudze doświadczenie,
- przygotowanie merytoryczne do szkolenia,
- umiejętność poszukiwania i analizy potrzebnych informacji,
- otwartość na informacje zwrotne,
- świadomość swoich mocnych i słabych stron,
- planowanie osobistego rozwoju – umiejętność wyznaczania celów krótko- i długoterminowych,
- umiejętność życia zgodnie z osobistym systemem wartości,
- świadomość i umiejętne wykorzystywanie osobistych źródeł energii.

Można zatem zauważyć, że nie jest łatwo uchodzić za dobrego trenera – to nie tylko sukcesy osiągane przez „trenowaną" grupę, firmę, ale również, a może przede wszystkim własne poczucie wartości i umiejętność jej wykorzystania, jako komplementarny zasób (wiedzy, doświadczenia, kompetencji, postaw i innych czynników składających się na szeroko rozumiany sukces) do rozwiązywania problemów innych osób i organizacji w sposób relatywnie szybki. Szkolenie ma przynosić efekty w krótkim czasie – cele szkolenia są jasno określone, a efekty winny być realne i możliwe do osiągnięcia w ustalonym terminie.

Od trenera wymaga się również właściwej postawy etycznej, która jest wkomponowana w ten zawód, jako element zaufania i rzetelności do jego roli – roli doradcy i koordynatora. Etyczny trener to osoba, która[6]:

- uczy się przez całe życie,
- stara się pracować nad sobą (permanentnie podnosi swoje kwalifikacje),
- pomaga innym w pracy nad sobą,
- ma świadomość ryzyka i zagrożeń, jakie pociąga za sobą szkolenie oraz pomaga uczestnikom radzić sobie z takimi zagrożeniami,
- dzieli się z innymi swoją wiedzą i umiejętnościami,

[5] *Podręcznik trenera przygotowany ramach projektu „Dobry Trener NGO*, red. I. Sroczyńska-Skoratko, Stowarzyszenie ASTD Global Network Poland i Fundacja Obserwatorium Zarządzania, Warszawa 2008, s. 31.

[6] *Profesjonalny Trener Zarządzania MATRIK – narzędzia pracy trenera"*, http://matrik.pl/nowy/blog/projekt-2.

- potrafi zbliżyć się do uczestników, a równocześnie zachować odpowiedni dystans,
- jest krytyczny, głównie wobec siebie,
- precyzyjnie przedstawia i reklamuje swoje umiejętności oraz programy,
- jest empatyczny,
- wprowadza treści i procesy zgodnie z poziomem swoich umiejętności,
- tworzy atmosferę ułatwiającą uczenie się.

Oczekiwania firmy – czynniki wyboru trenera do szkoleń

Firmy, ze względu na wymagania rynkowe, kreowanie swojego wizerunku[7], interesują się różnymi typami szkoleń, dlatego zawód „trener biznesu" staje się coraz bardziej popularny. Powszechnie, zawód ten kojarzy się z czymś kreatywnym, jednak istnieje druga „strona". Prowadzenie efektywnych szkoleń jest ciężką i odpowiedzialną pracą. Aby szkolenie przyniosło pożądany efekt musi uwzględniać następujące warunki[8]:

a) szkolenie powinno stwarzać okazję do wymiany doświadczeń między uczestnikami,
b) preferowane jest stosowanie szczególnie metod interaktywnych i aktywizujących uczestników, co w konsekwencji pozostawia skutki edukacji na przyszłość,
c) konfrontacja doświadczeń zdobytych podczas szkolenia z doświadczeniami, dotychczas wyniesionymi ze zdarzeń życiowych, biznesowych i innych,
d) w trakcie szkolenia niezbędny jest klimat akceptacji i życzliwości, który ułatwi otwarcie się na innych, a tym samym przyswojenie nowych treści i doświadczeń,
e) pokazywanie praktycznego zastosowania nowej wiedzy w realnym życiu przynosi o wiele większe skutki od studiowania „suchych" treści przez długi okres,
f) trener powinien zadbać o motywację uczestników szkolenia.

Dobór dobrego trenera w dużej mierze gwarantuje powodzenie szkolenia, a co za tym idzie efekty przełożą się na korzyści dla firmy – beneficjenta szko-

[7] A. Barska, P. Łychmus, *Znaczenie klimatu pracy w kreowaniu wizerunku przedsiębiorstwa*, w: *HRM w Polsce. Szanse i zagrożenia*, red. G. Bartkowiak, B. Balewski, Wyższa Szkoła Handlu i Finansów Międzynarodowych im. Jana Pawła II, Zielona Góra 2007, s. 45.

[8] Sugestie własne na podstawie literatury przedmiotu oraz uczestnictwa w szkoleniu zorganizowanym przez Centrum Szkoleń i Rozwoju Osobistego „Meritum" w Katowicach, Schenk Institute w Warszawie.

lenia (głównie uczestników organizacji). Dlatego wybór właściwego trenera powinien uwzględniać jego wiedzę, motywacje, umiejętności komunikacyjne, warsztat trenerski itp. Zakres ten można określić w postaci następujących cech:

- wiedza i umiejętności z zakresu szkolenia,
- umiejętność przekazywania wiedzy,
- umiejętność przygotowania programu szkolenia,
- wrażliwość i odporność,
- inteligencja i kreatywność,
- zdolności interpersonalne,
- samokrytycyzm i chęć doskonalenia się,
- zaangażowanie i chęć pomagania ludziom w kształceniu się,
- otwartość i szczerość w prezentowaniu własnych poglądów,
- wiarygodność, poczucie humoru, wiara w siebie.

Właściwy trener i profesjonalnie przeprowadzone szkolenie wpływają na podniesienie, jakości pracy, rozwój organizacji, a w konsekwencji efekty ekonomiczne firmy. Dobry trener powinien być świadomy swoich możliwości oraz kompetencji, które są niezbędne do przeprowadzenia efektywnego szkolenia w pożądanym zakresie, co przyczyni się do pokonania przez firmę doraźnych kłopotów na rynku. Dobry trener biznesu jawi się pożądaną instytucją dla wsparcia działania decydenta organizacji.

Problemowe obszary zarządzania w firmie jako przesłanka wsparcia dla trenera

Na podstawie analizy potrzeb w zakresie kształcenia zarządzania i zarządzania zasobami ludzkimi w opinii polskich przedsiębiorstw zdiagnozowano, że pośród umiejętności wśród kadry menadżerskiej, należałoby doskonalić następujące z nich, m.in.[9]:

- zarządzanie czasem,
- radzenie sobie ze stresem,
- kierowanie emocjami,
- zarządzanie strategiczne,
- zarządzanie jakością,
- komunikowanie w zespole.

[9] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Problemy dydaktyki*, red. B. Urbaniak, Difin, Warszawa 2008, s. 124–127.

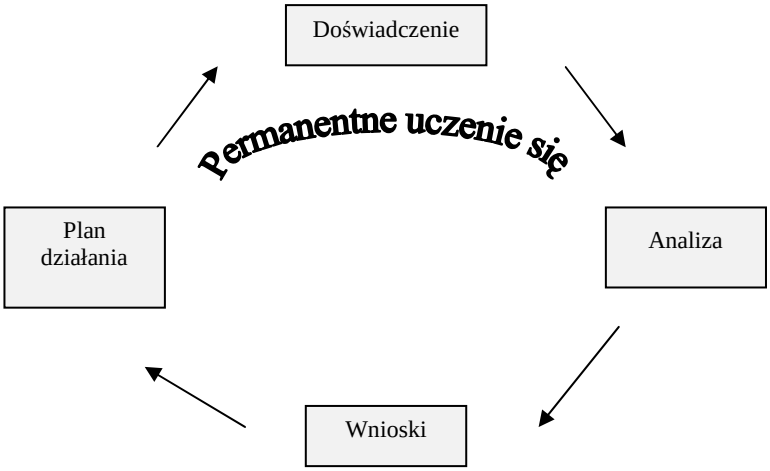
Wynika z tego, że należy doskonalić umiejętności komunikacyjne i dyscyplinujące postępowanie człowieka (np. zarządzanie czasem) w organizacji i u każdego z jej członków w celu efektywniejszego wykorzystywania zasobów firmy. Problemy, jakie wówczas zdiagnozowano w ramach projektu, „Innovation Management and Technology Transfer; Developing a New Masters Programme (IMTT)", realizowanego przez instytucje Wielkiej Brytanii, Chin, Indii oraz Polski, dotyczyły głównie zagadnień związanych z zarządzaniem i wyższym szczeblem kierowniczym. Należy jednak pamiętać, że wykorzystanie dla wsparcia działań trenerskich w biznesie dotyczy także szczebli niższych – pracowników funkcyjnych i szeregowych w przedsiębiorstwie. Główne obszary wsparcia treningiem dotyczą technik sprzedaży, komunikacji, negocjacji, radzenia sobie z trudnym klientem, wdrażania procesów jakościowych, np. proces znakowania i certyfikowania towarów, oraz innych, których to doskonalenie wpływa bezpośrednio na wyniki sprzedaży i przekłada się na doraźne poprawianie wizerunku organizacji. Dlatego też występuje coraz częstsze zapotrzebowanie podmiotów gospodarczych na trenerów mogących przeprowadzić szkolenia w tym właśnie obszarze i doraźnie przyczynić się do poprawy sytuacji danego podmiotu.

Model Dawida Kolba jako narzędzie w procesie uczenia się – treningu

Aby nauczyć się czegoś, czy coś zrozumieć (nawet wyeliminować własne błędy życiowe) należy doświadczyć, zaobserwować własny, nawykowy sposób działania, by wyciągnąć wnioski. Dlatego też tzw. trening szkoleniowy, często polegający na wielokrotnym powtarzaniu czynności (ćwiczeń) w celu wyeliminowania złych nawyków i uświadomienia sobie błędów poprzez „poparzenie" się, prowadzi do skutecznego uczenia się. Model Dawida Kolba określa główne działania w procesie trenerskim, które są realizowane podczas szkolenia dla osiągnięcia zamierzonych korzyści – wyników. Na rysunku 1 zilustrowano proces uczenia się w oparciu o doświadczanie. Należy zauważyć, że częstymi uczestnikami różnego rodzaju szkoleń są osoby dorosłe, które uczą się przez doświadczanie i głównie tego, co w ich opinii będzie im przydatne. Doświadczenie jest dla nich punktem wyjścia, odniesienia i dojścia[10]. Dorośli mają swoje doświadczenie, nawyki, rutynę i inne pozytywne bądź negatywne zabarwienie swojego działania, które często utrudnia im realizację zadań także służbowych. Na każdym etapie uczenia się są też inne działania trenera, wymaga ono

[10] M. Kossakowska, S. Jarmuż, T. Witkowski, *Psychologia dla trenerów*, Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 47.

zachęcania, motywowania, pokazywania i udowadniania, że szkolenie jest potrzebne, a nie tylko informowania. Najbardziej rozpowszechniony obecnie model procesu uczenia się dorosłych zaproponował David Kolb w 1984 roku – model zwany jest cyklem kolba i stał się standardem w szkoleniach[11]. Zakłada on, że uczestnik szkolenia zwiększy swe kompetencje poprzez aktywny udział w doświadczeniu, co daje mu możliwość obserwacji danego zjawiska.



Rys. 1. Etapy procesu uczenia się

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Kossakowska, S. Jarmuż, T. Witkowski, *Psychologia dla trenerów*, Wolters Kluwer business, Kraków 2008.

Cykl można zacząć w dowolnym momencie, zależnie od preferencji uczących się, celu modułu i etapu szkolenia, ale osobiście autor artykułu nie jest zwolennikiem takiego rozwiązania. Efektem jest nie tylko większa motywacja do nauki, ale także to, że uczestnicy częściej wykorzystują wypracowane sposoby działania w praktyce, bo przecież sami do nich doszli. Stosuje się chętniej to, co własne – analogia, że kosztowało nas to większy wysiłek[12]. Ruch kołowy w procesie uczenia się w cyklu D. Kolba znamionuje ciągłe przetwarzanie informacji wynikającej z kolejnych doświadczeń, cykl się zatrzymuje tylko wówczas, jeśli w kolejnym działaniu nie popełni się błędu, a skutek jest zgodny z zamierzonym oczekiwaniem. Skuteczne uczenie wymaga przejścia lub, tak jak w przypadku szkolenia, przeprowadzenia uczącego się przez kolejne, nastę-

[11] W literaturze można znaleźć wiele przykładów modeli cyklicznych uczenia się. Do najbardziej zananych należy model Davida Kolba. Za: D.A. Kolb, *Experiential learning: experiential as the source of learning and development*, Prentice-Hall, New Jersey 1984.

[12] *Proces uczenia się osób dorosłych*, http://www.neraida.pl/index.php/baza-wiedzy/item/38-proces-uczenia-si%C4%99-os%C3%B3b-doros%C5%82ych.

pujące po sobie etapy. Trener pomaga uczestnikom wyabstrahować w pewnych sytuacjach te elementy, które są kluczowe dla skutecznego funkcjonowania w miejscu pracy, są one poddawane dyskusji, ocenie i analizie po to, by lepiej dostrzec, co należy zmienić. Przepracowane z trenerem i grupą etapy w postaci doświadczeń mogą być generalizowane i traktowane, jako rozwiązania konkretnych problemów zaistniałych w realnych sytuacjach, nie tylko biznesowych. W tabeli 1 przedstawiono informacje dotyczące oczekiwań uczących się dorosłych oraz dostosowywania działań trenera w celu osiągnięcia zamierzonych rezultatów.

Tabela 1

Jak uczyć dorosłych?

Jak uczą się dorośli?	Co w związku z tym robimy?
Oczekują, że zdobyta wiedza będzie natychmiast przydatna	Korzystając z ostatniego etapu cyklu Kolba – testowanie – stwarza się warunki do przećwiczenia i zastosowania nowej wiedzy w praktyce zawodowej
Mogą służyć, jako źródło doświadczeń dla trenera i pozostałych słuchaczy. Trener powinien bazować na doświadczeniu uczestników	Trener jest moderatorem, a nie wykładowcą. Odnosi się do wiedzy uczestników. Korzystając z różnorodnych metod nauczania, porządkuje, nazywa i uzupełnia tę wiedzę, zależnie od poziomu wiedzy uczestników
Sami decydują, czy potrzebują się czegoś nauczyć. Ich nauce towarzyszy motywacja wewnętrzna bądź częściej jej brak	W celu wzbudzenia motywacji do nauki korzysta się z tzw. ćwiczeń egzystencjalnych. Są to emocjonujące ćwiczenia, które pokazują uczestnikom, że mogą się czegoś przydatnego nauczyć. Za pomocą takich ćwiczeń trener „otwiera" uczestników na naukę

Źródło: *Warsztaty Rozwoju Osobistego*, http://www.dkatrening.pl/lektura/lektura_Kolb.html.

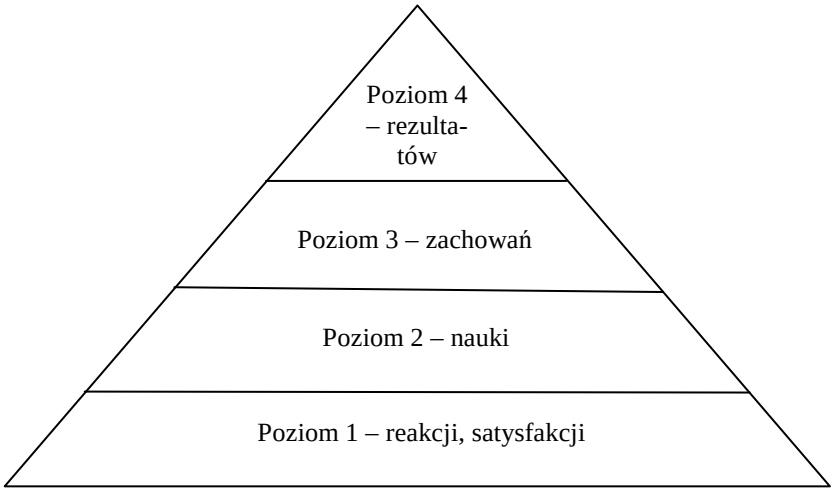
Dorośli uczą się przez doświadczenie, czyli przez zaangażowanie w jakieś realne przeżycie. Następnie zastanawia się się nad jego wynikami, co stanowi okazję do refleksji, później, podczas generalizacji, konfrontuje się swoje wnioski z teorią przedstawianą przez trenera. Ostatnim etapem cyklu jest zastosowanie, czyli przeniesienie obserwacji, refleksji i teorii na grunt działań zawodowych.

Jak ocenić szkolenie przeprowadzone przez trenera biznesu

W latach 60. opracowano czteropoziomowy pomiar efektów szkoleń, który jest powszechnie wykorzystywany do dziś. Aby szkolenia były satysfakcjonujące oraz dawały takie efekty, na jakie czekają uczestnicy, jak i trenerzy, należy znać ich oczekiwania oraz ustalić nastawienie do owej sytuacji.

Poprzez ewaluację programu lub polityki należy określić wartość projektu w odniesieniu do wcześniej założonych kryteriów, w oparciu o przygotowany plan szkolenia. Aby znać odpowiedź, najpierw trzeba zadać trafne pytania, które z powodzeniem sprecyzował Kirkpatrick[13] (rys. 2):

1. Poziom reakcji: czy uczestnikom podobało się szkolenie?
2. Poziom uczenia się: czy uczestnicy szkolenia nabyli wiedzę, umiejętności, zmienili swoje nastawienie?
3. Poziom zachowania: czy uczestnicy stosują nowe kompetencje w praktyce?
4. Poziom wyników: czy szkolenie przyniosło wymierne korzyści?



Rys. 2. Model oceny szkoleń Donalda Kirkpatricka

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy literatury

Aby wiedzieć, jakie oczekiwania od szkolenia ma pracodawca, który się na nie zdecydował, trener na początku powinien ustalić odpowiedzi na poniższe pytania:

1. Jakie wyniki chcemy osiągnąć?
2. Jakie zachowania pracowników i kierownictwa umożliwią ich osiągnięcie?
3. Jakie postawy, umiejętności i wiedza potrzebne są, by zachowywać się w określony sposób?
4. Jak w sposób atrakcyjny i zrozumiały dla uczestników przekazać konieczną wiedzę, umiejętności i wykształcić postawy?

[13] *The Kirkpatrick Model,* http://www.kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/tabid/66/Default.aspx.

Ocenę osiągnięć szkolenia należy przeprowadzić na podstawie programu szkolenia, który musi być sprecyzowany przed całym zdarzeniem. Ważne jest, aby ustalenia były jasne dla obu stron. Świadomość odbywanego szkolenia jest istotą całego tematu. Wiedząc, co chciano osiągnąć, wie się, jaki obszar działań pracowników należy badać. By zmaksymalizować ilość zdobytych informacji, ocenę wyników należy prowadzić według wytycznych na każdym poziomie.

Na poziomie 1 – reakcji, pomocne są ankiety. Aby zgłębić wiedzę, również dobrym sposobem jest przeprowadzenie wywiadu z wybranymi uczestnikami. Proces ten jest niezbędny do sprawdzenia, czy uczestnicy są zadowoleni i usatysfakcjonowani, czego się nauczyli, czy coś ich zaskoczyło, oraz, czy czują się zmotywowani. Jakość zajęć z kolei najlepiej jest ocenić za pomocą obserwacji z użyciem np. listy kontrolnej. Obserwację taką przeprowadza pracownik działu szkoleń, obecny na szkoleniu przez jakąś jego część (np. przez godzinę) lub przez całe szkolenie. Dobrze prowadzone zajęcia i zadowoleni uczestnicy są warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do tego, by szkolenie przyniosło rezultaty. Dlatego warto oceniać szkolenie także na drugim poziomie.

Poziom 2 to uczenie się/umiejętności. Profesjonalnie opracowane szkolenie ma jasno określone cele, dotyczące umiejętności, wiedzy i postaw. Na tym poziomie ocenia się to, czy cele te udało się w jego trakcie zrealizować. Znaną metodą jest test wiedzy i umiejętności przed i po szkoleniu. Ważne, aby poziom wiedzy podniósł się po odbytym szkoleniu, oraz by nabyte wiadomości były wykorzystywane w pracy.

Na etapie 3 – zastosowanie, bada się transfer wiedzy i umiejętności na stanowisku pracy. Wyjaśnia się, czy nowe wiadomości są w rzeczywistości stosowane przez pracowników. Przykładowo, czy pracownicy komunikują się między sobą w sposób wyjaśniany na szkoleniu, czy witają się z klientami tak, jak zostało to przedstawione itp.

Czwarty poziom (wyniki) jest sprawdzeniem ostatecznym, czy wiedza jest nadal praktykowana w firmie i czy dało to wymierne wyniki pracodawcy. Liczą się konkretne zyski. Jest to najbardziej przekonywujący poziom oceny skuteczności szkoleń, ale też niełatwy. Proces oceny musi angażować kierownictwo firmy i musi opierać się na danych znacznie wykraczających poza samo szkolenie.

Podsumowując, pojęcie oceny efektywności szkolenia można zdefiniować jako systemowe gromadzenie informacji i formułowanie oceny dla wszystkich elementów systemu szkolenia pracowników. Przeprowadzone badania będą służyły ulepszeniu jakości szkoleń i dostosowania ich do potrzeb klientów.

Podsumowanie

Współczesny rynek wymaga od podmiotów na nim konkurujących ciągłego doskonalenia w aspekcie uatrakcyjniania oferty, czyli i ciągłego doskonalenia oraz specjalizacji potencjału firmy. Najważniejszym zasobem zawsze jest personel, dlatego też należy w sposób ciągły doskonalić jego umiejętności w radzeniu sobie z nowymi wyzwaniami w dziedzinie komunikacji, kreatywności, innowacyjności i zdolności twórczych, aby sprostać wciąż rosnącym oczekiwaniom rynku. Trener biznesu jest tutaj doraźnym rozwiązaniem – konkretne szkolenie daje zauważalne efekty już w krótkim okresie czasu.

BUSINESS COACH SUPPORT FOR THE DECISION MAKER

Summary

The modern market forces economic entities to make their offer more attractive. These activities often force the staff to continuously improve their skills in communication, organization, creativity and negotiation. The necessary solution becomes using the extemporary possibilities of qualifications improvement that are offered by business coach services. The paper presents an overview of the nature of the support of company's business operations by a business coach.

Keywords: business coach, training, communication, training workshops, business training

Translated by Janusz Śnihur

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

MONIKA ZAJKOWSKA[1]
Wyższa Hanzeatycka Szkoła Zarządzania w Słupsku
MICHAŁ IGIELSKI[2]
Akademia Morska w Gdyni
TOMASZ GUTOWSKI[3]
Uniwersytet Gdański

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU W BUDOWANIU KONKURENCYJNOŚCI POLSKICH I SZWEDZKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

Procesy zachodzące we współczesnej gospodarce otwierają przed nią nowe realia funkcjonowania, odmienne od tych, do których mogliśmy przyzwyczaić się przez lata. Regionalizacja, a w ślad za nią globalizacja oraz związane z nimi procesy swobodnego przepływu kapitału i pracowników, jak również efekty postępu technicznego sprawiają, że funkcjonowanie przedsiębiorstw podlega nieustannym, często gwałtownym przeobrażeniom. Zmieniają się i otoczenie, i samo przedsiębiorstwo. Efekty tych zmian w bezpośredni sposób przekładają się na rozwój podmiotów gospodarczych i warunkują ich funkcjonowanie w przyszłości. W tym kontekście należy zwrócić uwagę na te elementy, których wdrożenie w przedsiębiorstwie może dać impuls do szybszego niż konkurent rozwoju. Jednym z takich elementów wydaje się być realizacja koncepcji określanej terminem społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR). Autorzy w artykule omawiają to zagadnienie, rozpatrują wpływ wdrażania koncepcji CSR na konkurencyjność polskich i szwedzkich przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, konkurencyjność, przedsiębiorstwo

[1] monika.zajkowska1@wp.pl.
[2] m_igielski@poczta.onet.pl.
[3] t.gutowski@ug.edu.pl.

Rola i miejsce społecznej odpowiedzialności biznesu w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa

Współczesność stawia przed wszystkimi uczestnikami życia gospodarczego nowe, często niespotykane wcześniej, wyzwania. Zmienne warunki, w których funkcjonuje gospodarka powodują ciągłą konieczność swoistego dopasowania się do nich wszystkich podmiotów gospodarczych. Aby osiągnąć rynkowy sukces niewystarczające jest już myślenie tylko o sobie, osiąganych wynikach finansowych, generowanych zyskach, obniżaniu kosztów, czy też zwiększaniu zatrudnienia. Coraz częściej przedsiębiorstwa podejmują się realizacji strategii internacjonalizacji i globalizacji. Strategiczne decyzje przejawiają się też w lokowaniu swoich aktywów w innych podmiotach gospodarczych, zlokalizowanych poza granicami kraju pochodzenia. Interesujące stanowisko, przedstawiające oddziaływanie procesu globalizacji na współczesne przedsiębiorstwo prezentuje C. Suszyński. Stwierdza, że „przez globalizację tworzy się nowa jakość mechanizmu rynku, który kreuje dla coraz większej grupy jego uczestników wyzwania o szersze, wręcz cywilizacyjne, a więc stawia im wymagania na poziomie i o intensywności, jakich wcześniej nie doświadczali; (…) sprostanie tym wyzwaniom (alokacja zasobów, dystrybucja efektów) prowadzi do daleko idących zmian podstaw wyodrębnienia (podmiotowości) i funkcjonowania przedsiębiorstw oraz oceny rezultatów prowadzonej przez nie działalności. Do najważniejszych czynników tak rozumianego wyodrębnienia, funkcjonowania i oceny przedsiębiorstw istotne miejsce zajmują kryteria i wartości szerzej, wręcz globalnie akceptowane (np. wartość dla klienta, wartość dla akcjonariusza)”[4]. Stanowisko to dowodzi, że działania czysto biznesowe, tak ważne z punktu widzenia podmiotu gospodarczego, stają się częstokroć niewystarczające. Odpowiedzią na takie zachowania rynku jest m.in. podejmowanie takich działań, których odbiorcą finalnym będzie również ta grupa ludzi, która dotychczas nie była związana z danym przedsiębiorcą więziami biznesowymi. Narzędziem, które służy takiemu nowoczesnemu spojrzeniu na otoczenie przedsiębiorstwa są zadania realizowane w ramach tzw. społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

Wśród wielu przytaczanych w literaturze definicji tego pojęcia na szczególną uwagę zasługują dwie. Jedną z nich jest definicja przyjęta przez Komisję Europejską w 2001 roku, w której CSR traktuje się, jako koncepcję „…zgodnie, z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają problematykę społeczną

[4] *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, red. C. Suszyński, PWE, Warszawa 2007, s. 53.

i środowiskową w swojej działalności gospodarczej i stosunkach z zainteresowanymi stronami”[5]. W kolejnej dekadzie określenie tego zjawiska odnosiło się jedynie do skrótowego stwierdzenia, w którym CSR to „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo”[6]. Druga definicja społecznej odpowiedzialności biznesu stanowi przesłanie kierowane do różnej wielkości organizacji, w którym zobowiązuje się je do włączania w proces podejmowania decyzji aspektów społecznych i środowiskowych. Definicja zawiera też postulat wzięcia odpowiedzialności za wpływ podejmowanych decyzji i aktywności na społeczeństwo i środowisko. Zachowanie wobec otoczenia musi więc przyjmować rolę działania transparentnego i etycznego oraz takiego, które przyczyni się w konsekwencji do realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju[7]. Prezentacja jedynie kilku, spośród wielu dziesiątek pojęć, związanych z CSR, pozwala na stwierdzenie, że miejscem, w którym koncepcja ta ma swoje źródło powinna być sama organizacji i to od niej zależeć będzie jej zrealizowanie.

Konkurencyjność i społeczna odpowiedzialność biznesu – kontrowersje

Definiowanie pojęcie konkurencyjności – podobnie, jak koncepcji CSR – nie jest zadaniem łatwym i jednoznacznym. Wiadomym jest, że istnieje znaczna liczba różnorodnych czynników przyczyniających się do efektywnego i bardziej konkurencyjnego funkcjonowania podmiotu gospodarczego. Mogą nimi być m.in. dobrze skonstruowane i realizowane cele przedsiębiorstwa, sprawna strategia, oferowanie klientowi atrakcyjnego dla niego produktu, utrzymywanie korzystnych relacji z innymi uczestnikami rynku itp. Ważność tych czynników we współczesnych warunkach funkcjonowania podmiotów gospodarczych nie maleje. Są one jednak wspomagane przez inne, które w konsekwencji przekładają się na szeroko rozumiany sukces rynkowy przedsiębiorstwa. Wdrażanie tych czynników, w tym społecznej odpowiedzialności biznesu, świadczy o poziomie konkurencyjności przedsiębiorstwa i może stać się jednym z ważniejszych czynników jego rynkowego.

Dążenie do zwiększenia konkurencyjności nie pozostaje działaniem realizowanym jedynie wewnątrz przedsiębiorstwa. Według G. Roszyk-Kowalskiej,

[5] *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre Vert, KOM (2001) 0366 final, s. 7.

[6] *Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiej, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, KOM (2011) 681 wersja ostateczna, Bruksela, s. 7.

[7] Ministerstwo Gospodarki, *CSR Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce*, Krajowy Program Reform, Europa 2020, s. 5.

konkurencyjność jest to pojęcie teoretyczne oraz stan i proces odnoszący się do sfery działalności instytucji rynkowych. Dla istnienia konkurencyjności niezbędny jest rynek, a ona sama jest „cechą i mechanizmem regulującym zachowania podmiotów na rynku”[8]. Stwierdzić więc można, że konkurencyjność rozpatrywana jest również w odniesieniu do tego, co dzieje się w otoczeniu podmiotu gospodarczego. Stanowisko to jest zgodne z propozycją innego ujęcia konkurencyjności: „pod pojęciem konkurencyjności przedsiębiorstwa rozumie się właściwość, która określa jego zdolność do ciągłego kreowania tendencji rozwojowej, wzrostu produktywności (…) oraz do skutecznego rozwijania rynków zbytu w warunkach oferowania przez konkurentów towarów lub/i usług nowych, lepszych i tańszych”[9].

M.J. Stankiewicz określa natomiast konkurencyjność jako zdolność podmiotu gospodarczego do skutecznego realizowania przyjętych przez niego celów na rynkowej arenie konkurencyjnej[10]. Elementami wchodzącymi w skład pojęcia konkurencyjności są: potencjał konkurencyjności (możliwości skutecznego funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku), przewaga konkurencyjna (możliwa do osiągnięcia w wyniku realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii), instrumenty konkurowania (narzędzia i sposoby pozyskania klientów oraz dostawców w warunkach akceptowanych przez przedsiębiorstwo i służących osiąganiu jego celów) oraz pozycja konkurencyjna sprzedającego (wyniki oceny przez rynek tego, co przedsiębiorstwo na nim oferuje)[11]. Między elementami konkurencyjności przedsiębiorstwa zachodzą relacje przyczynowo-skutkowe, co oznacza, że zmiana jednego z tych elementów powoduje zmianę innego. Jednoczesne zmiany poszczególnych elementów potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, przewagi konkurencyjnej oraz instrumentów konkurowania o klienta, wpływają na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo określonego poziomu zdolności do konkurowania.

Rozważając koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu w kontekście konkurencyjności przedsiębiorstwa, warto odnieść się również do wielu poja-

[8] G. Roszyk-Kowalska, *Przewaga konkurencyjna w aspekcie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa*, www.sgh.waw.pl/katedry/ktz/mf2020/referaty/Przewaga_konkurencyjna_w_aspekcie_kluczowych_kompetencji_przedsiebiorstwa.pdf.

[9] H.G. Adamkiewicz, *Adaptacja rynkowa jako istotny czynniki strategiczny osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo w warunkach globalizacji*, Prace Naukowe Katedry Zarządzania, Wyższa Szkoła Morska, Gdynia 2001, s. 1.

[10] M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002, s. 36.

[11] *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003, s. 11.

wiających się w literaturze kontrowersji. Jak podkreśla M. Stępień, CSR w pozytywny sposób oddziałuje na realizację idei rozwoju przedsiębiorstwa, a tym samym osiągnięcie wyższego stopnia własnej konkurencyjności. Działaniami, które mogą stać się ważnymi czynnikami realizacji tego postulatu są m.in.[12]:

a) pozyskanie nowych produktów przyjaznych dla środowiska,
b) wykorzystanie czystszej technologii produkcji,
c) wskazanie istotnych punktów środowiskowych (ochrona wód, gruntów, powietrza, krajobrazu, gospodarka odpadami, technika i technologia produkcji),
d) włączenie jednostki gospodarczej do zespołu organizacji działających proekologicznie,
e) zmniejszenie przyszłych zobowiązań środowiskowych,
f) wzmocnienie systemów zarządzania, dzięki kompleksowej informacji o interakcji gospodarka–środowisko,
g) wyodrębnienie środowiskowego systemu zarządzania, jako narzędzia wspomagającego proekologiczną działalność,
h) zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej jednostki gospodarczej z uwagi na osiągnięty poziom interakcji gospodarka–środowisko.

Obok przedstawionych argumentów, potwierdzających oddziaływanie CSR na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa, za społeczną odpowiedzialnością biznesu przemawiają dodatkowo następujące argumenty[13]:

a) przedsiębiorstwa to grupy społeczne, będące często odbiorcami prospołecznego działania przedsiębiorstw,
b) przedsiębiorstwa pełnią funkcję partnerów w gospodarce, co przekłada się na ich korzystne postrzeganie wśród innych organizacji, a tym samym umacnianie własnego wizerunku w biznesie,
c) przedsiębiorstwa posiadają zasoby niezbędne do likwidowania barier społecznych.

Działania realizowane w ramach CSR prowadzą także pośrednio do osiągania szeregu celów politycznych, takich jak: większa integracja rynków pracy, zwiększanie spójności społecznej, wzrost innowacyjności, a także zrównoważone wykorzystanie zasobów środowiska naturalnego.

[12] M. Stępień, *Rola idei społecznej odpowiedzialności biznesu w realizacji zrównoważonego rozwoju*, w: Zrównoważony rozwój regionów uprzemysłowionych, red. E. Lorek, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009, s. 33.

[13] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 150.

Kontrowersje wokół koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu wynikają z istnienia grupy jej przeciwników, którzy wymieniając zagrożenia związane z CSR, próbują zdeprecjonować te działania i uznać je za społecznie nieuzasadnione. Wśród argumentów, przemawiających ich zdaniem, „na nie" dla CSR znajdują się, takie jak[14]:

a) głównym celem przedsiębiorstwa jest generowanie zysku,
b) istnienie konfliktu interesów między interesariuszami,
c) prowadzenie społecznych programów nie należy do podstawowych kompetencji przedsiębiorstw,
d) realizacja programów społecznych staje się narzędziem wywierania wpływu przez przedsiębiorstwa.

Najczęściej wymienianym przez przeciwników CSR jest jednak argument ponoszenia przez przedsiębiorstwo znacznych nakładów związanych z realizacją tej koncepcji. Równie często zwraca się uwagę na trudności odnoszące się do mierzenia korzyści wynikających z zainwestowania środków finansowych na cele społeczne[15].

Mimo działań przeciwników społecznej odpowiedzialności i argumentów podkreślających związane z nią zagrożenia, nie ulega jednak wątpliwości, że obecnie CSR nabiera strategicznego znaczenia dla funkcjonowania coraz większej grupy przedsiębiorstw. Podjęcie działań w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wydaje się zasadne również z punktu widzenia otoczenia przedsiębiorstwa. Niestety rozważania teoretyczne nie zawsze idą w parze z praktyką gospodarczą. Spostrzeżenie to znajduje potwierdzenie w badaniach naukowych.

Metodyka badania

W ramach projektu „RespEN Społeczna Odpowiedzialność" przeprowadzone zostało badanie, którego celem było poznanie opinii i zwyczajów związanych z praktykami CSR wśród przedsiębiorców z sektora MSP. Badano także zainteresowanie szkoleniami z tego zakresu. Tak sformułowany cel badania był spójny z głównym celem projektu, czyli przekazaniem wiedzy i umiejętności z zakresu nowoczesnej koncepcji zarządzania, jaką jest społeczna odpowiedzialność biznesu.

[14] *Ibidem.*
[15] M. Rojek-Nowosielska, *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006, s. 57.

Badanie składało się z dwóch faz: jakościowej i ilościowej. W fazie jakościowej przeprowadzono dziesięć indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami mikro, małych i średnich przedsiębiorstw reprezentującymi różne branże (handel, usługi, produkcja). Umożliwiło to poznanie świadomości respondentów związanej ze sferą społecznej odpowiedzialności biznesu oraz ich zwyczajów i przekonań dotyczących praktyk CSR. Zgromadzona wiedza została wykorzystana przy konstrukcji kwestionariusza wywiadu do fazy ilościowej[16].

Kwestionariusz wywiadu powstał w wyniku międzynarodowej współpracy, w oparciu o normę ISO 26000 i wyniki uzyskane w części jakościowej. Kwestionariusz, jako podstawowy instrument pomiarowy, dostosowano do realiów krajów o bardziej i mniej zaawansowanym rozwoju CSR. W rezultacie wspólnej pracy stworzono jego dwie wersje: prostszą – dla rynków rozpoczynających rozwijanie praktyk CSR i bardziej złożoną – odpowiednią dla rynków zaawansowanych pod tym względem.

Badanie ilościowe objęło przedsiębiorców reprezentujących mikro, mały i średni biznes, funkcjonujących w województwie pomorskim oraz w szwedzkim regionie Kalmar. W badaniu wzięło udział 251 polskich i 35 szwedzkich przedsiębiorców. Próba zawarła odpowiednio 14 i 26% średnich przedsiębiorstw, 41 i 60% małych oraz 44 i 14% mikro. Podobnie, jak w części jakościowej, przebadano reprezentantów trzech branż (w Polsce i Szwecji odpowiednio: 21 i 31% – usługi, 22 i 6% – handel, 29 i 54% – produkcja, 28 i 9% – branże mieszane).

Między badaniami przeprowadzonymi w obu krajach wystąpiły różnice w podejściu metodologicznym. Polska część badania została zrealizowana metodą wspieranych komputerowo wywiadów telefonicznych (CATI). Wywiady przeprowadzono głównie z właścicielami lub współwłaścicielami firm (64,1% respondentów). Drugą grupę respondentów stanowiły osoby współdecydujące o rozwoju przedsiębiorstwa lub mające wpływ na podejmowanie strategicznych decyzji. W Szwecji zastosowaną metodologią była ankieta internetowa. W szwedzkim badaniu grupa respondentów została rozszerzona o osoby zajmujące wysokie stanowiska w przedsiębiorstwie, ale nie wywierające wpływu na decyzje strategiczne – w regionie Kalmar właściciele stanowili 17,1% badanych.

[16] M. Probosz, *Metodologia badań*, w: *Polskie i szwedzkie MSP wobec wyzwań CSR*, red. A.M. Nikodemska-Wołowik, Warszawa 2012, s. 49.

Analiza wyników badań w kontekście budowania konkurencyjności przedsiębiorstw przy wykorzystaniu CSR

W oparciu o wyniki badań ankietowych oraz wywiadów pogłębionych na temat świadomości koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z województwa pomorskiego, dokonać można próby określenia ich wpływu na budowanie konkurencyjności poszczególnych firm. Polskie wyniki badań zostały porównane z wynikami uzyskanymi w szwedzkiej edycji badania.

W przypadku koncepcji CSR można stwierdzić, że zyskała ona swoją popularność w ostatnich latach, dzięki poszukiwaniu przez przedsiębiorstwa kolejnych nowych sposobów wzmacniania swojego wizerunku. W tej perspektywie najistotniejszą składową z punktu widzenia polskich przedsiębiorstw okazują się być relacje rynkowe. Społeczna odpowiedzialność w odniesieniu do relacji rynkowych została najbardziej doceniona w deklaracjach badanych przedsiębiorstw. Odpowiedzialność w relacjach z rynkiem docelowym (kwestie związane z klientami oraz praktyki handlowe) jest ważna dla ponad 90% badanych. Co ciekawe, szwedzkie przedsiębiorstwa nie traktują praktyk handlowych i kwestii związanych z klientami za najważniejsze. Dla nich najważniejsze okazały się być praktyki w miejscu pracy, a następnie troska o środowisko naturalne, praktycznie pomijana przez polskich respondentów[17].

Kolejnym ważnym czynnikiem, który determinuje stosowanie CSR przez polskie przedsiębiorstwa jest fakt, że obecnie obserwuje się coraz większy wzrost świadomości społecznej konsumentów. Rosną ich wymagania wobec produktów i zachowań producentów. Klienci w swoich decyzjach zakupowych coraz częściej kierują się zaufaniem do danej firmy oraz jej wizerunkiem. Społeczna odpowiedzialność biznesu może wpłynąć na zwiększenie lojalności klientów i interesariuszy przedsiębiorstw. Prospołeczna i proekologiczna organizacja może również ułatwić jej pozyskanie zaufania i przychylności władz samorządowych oraz społeczności lokalnej. Kwestie te były wyszczególnione przez blisko 76% badanych respondentów w Polsce[18].

Z badań respondentów wynika, że innym, ważnym elementem społecznej odpowiedzialności, który może tworzyć konkretną wartość dla przedsiębiorstwa są wszelkiego rodzaju inwestycje w pracowników, m.in. poprzez szkolenia. Ponad 43% badanych w Polsce i około 34% w Szwecji nie zachęca swoich pracowników do rozwijania swoich umiejętności i długoterminowego planowania

[17] G. Baran, *Analiza wyników i rekomendacje*, w: *Polskie i szwedzkie MSP…*, s. 52.
[18] *Ibidem*, s. 52.

kariery[19]. Polscy przedsiębiorcy, poza korzyściami z systematycznego podejścia do szkoleń zatrudnianych pracowników, nie widzą większej potrzeby w zachęcaniu ich do zgłaszania własnych inicjatyw. Jedynie tylko 51,3% badanych Polaków, ale aż 97,1% badanych Szwedów deklaruje, że w ich firmie pracownicy są zachęcani do zgłaszania pomysłów mających na celu ulepszenie funkcjonowania firmy.

W XXI wieku w gospodarce opartej na wiedzy, może stać się to jednym z bardzo istotnych elementów w budowaniu swojej pozycji na rynku. Co gorsza, tylko 36,5% badanych firmy w Polsce, w stosunku do 65,7% szwedzkich, deklaruje, że w ich firmie jest elastyczne podejście do godzin pracy w ciągu dnia oraz możliwości pracy z domu. Ponad 47% przedsiębiorców polskich twierdzi, że w ich firmie nie ma w ogóle takiej praktyki.

Jeszcze gorzej nasze rodzime przedsiębiorstwa, wypadają na tle Szwedów, jeśli spojrzy się na ich konkurencyjność przez pryzmat środowiska – wywieranie na niego wpływu: jedynie 27,8% badanych przedsiębiorców w Polsce w porównaniu z 71,5% przedsiębiorców szwedzkich zgadza się ze stwierdzeniem, że działalność ich firmy ma wpływ na środowisko naturalne. Aż 56,2% badanych polskich respondentów twierdzi, że działalność ich firm nie wywiera takiego wpływu. Proporcje te odzwierciedlają także kwestie związane z:

- oszczędnością energii zmniejszając w ten sposób swój wpływ na środowisko,
- prowadzeniem polityki minimalizowania ilości odpadów,
- znajomością przepisów ochrony środowiska związanych bezpośrednio z działalnością firmy,
- prowadzeniem dodatkowych działań na rzecz ochrony środowiska.

Inną grupą danych, zgromadzonych przez autorów badań, które mogą świadczyć, że polskie firmy nie do końca radzą sobie z określeniem roli oraz wpływu, jaki wywiera stosowany w przedsiębiorstwie model CSR na ich pozycję rynkową jest prowadzony dialog społeczny. Pomimo faktu, że 94,5% badanych polskich firm deklaruje, iż w ich firmie istnieją określone zasady dla zapewnienia rzetelnej i pełnej informacji marketingowej, to jedynie 28,3% badanych firm twierdzi, że prowadzi dialog ze społecznością lokalną na temat niepożądanych, kontrowersyjnych i drażliwych spraw związanych z działalnością ich przedsiębiorstwa. Ponad 35% deklaruje, że to zagadnienie raczej lub zdecydowanie nie dotyczy ich działalności. Około 17% badanych nie potrafiło udzie-

[19] *Ibidem*, s. 55.

lić jednoznacznej odpowiedzi, a aż 19,1% uznaje, że to zagadnienie nie dotyczy ich firmy. Sytuacja ta jest diametralnie różna niż u naszych północnych sąsiadów, gdzie jedynie 60% deklaruje rzetelną informację marketingową, ale przy założeniu także dialogu zewnętrznego na każdy temat. Patrząc na tego typu zjawisko przez pryzmat rynkowych uwarunkowań, nie trudno pokusić się o tezę, że szwedzki model gwarantuje większą efektywność, przekładającą się niewątpliwie na większy poziom konkurencyjności.

Reasumując, fakt, że aż 87,2% badanych przedsiębiorców polskich uważa swoją firmę za odpowiedzialną społecznie, nie musi wcale oznaczać w praktyce, iż jesteśmy na podobnym poziomie rozwoju i wykorzystania CSR jako narzędzia do budowy przewagi konkurencyjnej jak Szwedzi, gdzie współczynnik ten wynosi 97,2%. Różnica ta uwidacznia się podczas wskazywania powodów, dla których polscy i szwedzcy przedsiębiorcy chcieliby, aby ich firma prowadzona była zgodnie z zasadami CSR. Dwie główne motywacje dla respondentów z dwóch badanych krajów przedstawiają się następująco:

1. Strona polska:
   a) postrzeganie CSR jako pozytywnego standardu – normy, która warta jest przestrzegania, wyznacza ramy działania współczesnych firm i jednocześnie pozytywnie wpływa na ich wizerunek,
   b) chęć działania zgodnego z własnymi, wewnętrznymi standardami etycznymi.
2. Strona szwedzka:
   a) działanie firmy zgodnie z jej założeniami, wartościami i wizją,
   b) zapewnienie rozwoju firmy poprzez przejrzystość działania.

Analiza uzyskanych wyników pozwala zauważyć znaczące różnice w świadomości i postawach pomiędzy polskimi i szwedzkimi respondentami. W polskich realiach wykorzystanie CSR do budowania własnej konkurencyjności postrzegane jest zdecydowanie gorzej, niż w szwedzkim regionie Kalmar.

Rozbieżności pomiędzy wprowadzaniem świadomej odpowiedzialności w firmie a budowaniem konkurencyjności przedsiębiorstwa

Polscy respondenci, biorący udział w badaniu w ramach projektu „RespEN Społeczna Odpowiedzialność" realizowanego przez Agencję Rozwoju Pomorza, Forum Odpowiedzialnego Biznesu**,** Pomorską Izbę Rzemieślniczą MSP oraz Centrum Rozwoju Przemysłu z Kalmaru, wydają się doskonale rozeznani w tematyce CSR i etycznego marketingu. CSR traktują jako ważny element budowania przewagi konkurencyjnej. Niestety wyniki badań w rzeczywistości

przedstawiają samoocenę naszych przedsiębiorców, ukazując przy tym nadspodziewane zadowolenie rodzimych biznesmenów z ich zaangażowania w CSR.

Gdy lepiej uda się przyjrzeć ich motywacji, to nie traktują oni społecznej odpowiedzialność biznesu jako czynnika warunkującego pozycję na rynku w dłuższej perspektywie oraz czynnika stymulującego innowacje i zmuszającego firmę do podniesienia standardów komunikacji i marketingu. Z informacji, jakie uzyskali od nich realizatorzy projektu jasno wynika, że choć przewidują oni zmianę tej sytuacji w przyszłości, obecna niska aktywność konsumentów nie wymusza na nich w sposób naturalny aż tak daleko posuniętych działań z zakresu CSR, jakie deklarują[20]. Dowodem potwierdzającym słuszność tej tezy może być fakt pomijania w strategiach rozwoju polskich przedsiębiorstw dialogu z zatrudnionymi w nich pracownikami, którzy najczęściej mają bezpośredni kontakt z konsumentem.

Pogłębiona i efektywna komunikacja jest wartością trudną do przecenienia. Szczególna dbałość o ten aspekt funkcjonowania przedsiębiorstwa może uchronić je od wielu problemów. Niedostateczna komunikacja traktowana jest jako najczęstsza przyczyna nieprawidłowości i narastających problemów. Należy wyraźnie zaznaczyć, że w każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości, brak jasnych, czytelnych i potwierdzonych komunikatów powoduje powstanie niepotrzebnych domysłów, plotek, nadinterpretacji, które w konsekwencji mogą zaburzyć rytm funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dlatego też wewnętrzna komunikacja jest dziedziną, która wymaga szczególnej uwagi – bez harmonii wewnątrz, wypracowania wspólnego stanowiska, nie będzie możliwe zbudowanie relacji z podmiotami zewnętrznymi[21].

Podobnie sytuacja przedstawia się, jeśli spojrzy się na brak przekonania u polskich przedsiębiorstw o tym, że odpowiedzialność wobec pracowników stanowi długookresową inwestycję, która przekłada się na konkretne efekty biznesowe, i co najważniejsze, jest jednym z ważnych wyzwań również CSR. Znaczenie tego aspektu bardzo szybko pojęli Szwedzi, gdzie praktycznie wszystkie firmy starają się budować swoją przewagę w oparciu o systematyczne podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników. W Polsce sytuacja ta jest wprost proporcjonalna, gdyż w większości wolimy wykorzystywać wciąż niestabilny rynek pracy, zwalniając mniej efektywnych pracowników (często tylko

[20] www.odpowiedzialnybiznes.pl.

[21] *Polskie i szwedzkie MSP wobec wyzwań CSR*, red. A. Nikodemska-Wołowik, Warszawa 2012, s. 59, http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Polskie%20i%20szwedzkie%20MSP%20wobec%20wyzwa%C5%84%20CSR.pdf.

w przekonaniu firmy), a na ich miejsce zatrudniać nowych, nie inwestując przy tym w rozwój kompetencji kadry pracowniczej.

Wydaje się zatem, że przedsiębiorstwa w Polsce funkcjonują obecnie na rynku, na którym wśród narzędzi determinujących walkę o jak najwyższy poziom konkurencyjności, brak jest stosowania koncepcji CSR. Oznacza to, że polskie firmy utożsamiające się z respondentami powyższego badania, starają się pozycjonować oraz promować na liderów i pionierów wdrażania społecznej odpowiedzialności, nie dostrzegając i nie wykorzystując przy tym jej najważniejszych, praktycznych zastosowań, które pomogłyby im zapewne w budowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku.

Podsumowanie

Po przeprowadzeniu analizy koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz bazując na wynikach przeprowadzonych badań należy stwierdzić, że używany przez lata argument, iż polskie przedsiębiorstwa nie dojrzały jeszcze do uwzględniania w swojej działalności kwestii społecznych i środowiskowych, pozostaje aktualny. Szczególnie teraz, w warunkach niestabilności współczesnej gospodarki oraz w czasie spowolnienia gospodarczego, powinny one skłaniać się do przewartościowania realizowanego modelu gospodarczego na bardziej odpowiedzialny. Miałyby wówczas szansę zapewnienia sobie solidnych podstaw szybkiego rozwoju i budowania stabilnej pozycji w przyszłości. Między innymi poprzez lepsze wykorzystanie zasobów, w tym personelu oraz realizację działań na rzecz szeroko pojętego otoczenia przedsiębiorstwa, CSR stwarza im szansę znalezienia nowej drogi do zwiększenia własnej konkurencyjności.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN BUILDING THE COMPETITIVENESS OF POLISH AND SWEDISH COMPANIES

Summary

The processes taking place in the modern economy open up new operational realities, which are different from those to which we could get used to over the years. Regionalization and following globalization and related processes of free movement of capital and employees, as well as the effects of technological progress make the operation of enterprises subject to constant and often violent changes. Both environment and company are changing. The effects of these changes directly translate into the development of business entities and determine their function in the future. In this context, there should be paid attention to these elements, which implementation in the company may give a boost to the development faster than a competitor. One of these elements seems to be the implementation of the concept of corporate social responsibility (CSR). The authors of the paper address this issue, investigate the impact of the implementation of CSR on competitiveness of Polish and Swedish companies.

Keywords: corporate social responsibility, competitiveness, enterprise

Translated by Tomasz Gutowski

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 776 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 31 2013

KONRAD ŻAK[1]
doktorant w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie

ROLA I ZADANIA APTEKI OGÓLNODOSTĘPNEJ W KONCEPCJI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

Streszczenie

Apteka ogólnodostępna jako podmiot rynkowy, świadczący w szczególności usługi farmaceutyczne, ma specyficzny charakter. Według zapisów prawnych zobowiązana jest bowiem do wypełniania misji w ramach społecznego systemu ochrony zdrowia, a równocześnie jest podmiotem realizującym cele komercyjne. Dualizm zadań sprawia, że funkcjonowanie tych placówek, a w szczególności ich aktywność marketingowa, podlega specjalnym regulacjom prawnym oraz unormowaniom w kodeksie etycznym. Zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu, typowo materialne aspiracje właścicieli aptek w obszarze maksymalizacji zysku nie są jedynymi w hierarchii potrzeb jednostki. Piramida społecznej odpowiedzialności biznesu pokazuje, że ważną rolę odgrywają cztery grupy kategorii: odpowiedzialność ekonomiczna, prawna, etyczna i filantropijna.

Słowa kluczowe: apteka, zarządzanie, biznes, CSR

Koncepcje społecznej odpowiedzialności biznesu

Społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR) swym rodowodem sięga XIX wieku, jednak dopiero od połowy XX wieku można mówić o jej właściwym znaczeniu. Początkowo społeczna odpowiedzialność biznesu obejmowała wiele różnych postaci aktywności ekonomicznej, prawnej oraz charytatywnej w biznesie tj.[2]:

[1] konzak@interia.pl.

[2] A.B. Carroll, *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance*, „Academy of Management Review" 1979, Vol. 4, No. 4, s. 488–499.

a) koncentracja wyłącznie na osiąganiu korzyści ekonomicznych (M. Friedman[3]),
b) wyjście poza osiąganie korzyści ekonomicznych (K. Davis[4], J. Backman[5]),
c) wyjście poza osiąganie korzyści ekonomicznych i spełnianie wymagań prawnych (J.W. McGuire[6]),
d) działalność charytatywna (H. Manne[7]),
e) działalność oparta na osiąganiu korzyści ekonomicznych, spełnianiu wymagań prawnych oraz aktywność charytatywna (G.A. Steiner[8]),
f) ciągle rozszerzające się „koncentryczne koła" (Committee for Economic Development[9], K. Davis i R.L. Blomstrom[10]),
g) szeroka troska o system społeczny (R. Eells i C. Walton[11]),
h) odpowiedzialność w licznych obszarach problemów społecznych (R.D. Hay, E.R. Gray i J.E. Gates[12]),
i) zmierzanie w kierunku społecznej wrażliwości (S.P. Sethi[13], R.W. Ackerman i R.A. Bauer[14]).

Obecnie społeczna odpowiedzialność biznesu opiera się na założeniu, że przedsiębiorstwa w działalności rynkowej ponoszą nie tylko odpowiedzialność ekonomiczną i prawną, lecz również społeczną, która sprowadza się do podnoszenia standardów etycznych w celu zaspokojenia potrzeb możliwie największej liczbie interesariuszy oraz odnosi się do działalności prospołecznej.

[3] M. Friedman, *Capitalism and freedom*, University of Chicago Press, Chicago 1962, s. 133.
[4] K. Davis, *Can business afford to ignore social responsibilities?*, „California Management Review" 1960, Vol. 2, No. 3, s. 70–76.
[5] J. Backman, *Social responsibility and accountability*, New York University Press, New York 1975, s. 2.
[6] J.W. McGuire, *Business and society*, McGraw-Hill, New York 1963, s. 144.
[7] H. Manne, H.C. Wallich, *The modern corporation and social responsibility*, American Enterprise Institute for Public Policy Research, Washington D.C. 1972, s. 5.
[8] G.A. Steiner, *Business and society*, Random House, New York 1975, s. 169.
[9] *Social responsibilities of business corporations*, Committee for Economic Development, New York 1971, s. 15.
[10] K. Davis, R.L. Blomstrom, *Business and society: Environment and responsibility*, McGraw-Hill, New York 1975.
[11] R. Eells, C. Walton, *Conceptual foundations of business*, Richard D, Irwin, Homewood 1961, s. 457–458.
[12] R.D. Hay, E.R. Gray, J.E. Gates, *Business and society*, Southwestern Publishing, Cincinnati 1976, s. 15–16.
[13] S.P. Sethi, *Dimensions of corporate social responsibility*, „California Management Review"1975, Vol. 17, No. 3, s. 58–64.
[14] R.W. Ackerman, R.A. Bauer, *Corporate social responsiveness*, Reston Publishing, Reston 1976, s. 6.

Społeczna odpowiedzialność biznesu nie operuje jednoznaczną definicją ani w literaturze przedmiotu, ani w działalności praktycznej. Według G. Bartkowiak, społeczna odpowiedzialność biznesu w przyjętym rozumieniu jest działaniem prospołecznym, nastawionym na podejmowanie lub wspieranie ważnych społecznie inicjatyw, udzielanie pomocy, czynienie dobra innym podmiotom gospodarczym, instytucjom, społeczności, niezależnie od przyjętej perspektywy czasowej oczekiwania na korzyści[15]. Działania podejmowane w ramach CSR powinny mieć charakter dobrowolny i być skierowane do konkretnych interesariuszy: pracowników, przedstawicieli otoczenia biznesu (klientów zewnętrznych, inwestorów, kontrahentów) bądź makrootoczenia, a także szeroko rozumianego środowiska[16].

A.B. Carroll uważa, że społeczna odpowiedzialność biznesu obejmuje ekonomiczne, prawne, etyczne i filantropijne oczekiwania, których społeczeństwo domaga się od organizacji w danej chwili. Według tej koncepcji można wyodrębnić cztery kategorie społecznej odpowiedzialności biznesu, tj. ekonomiczną, prawną, etyczną i filantropijną[17].

Podstawowym obowiązkiem każdego biznesu jest odpowiedzialność w zakresie ekonomicznym, czyli dostarczanie (sprzedaż) społeczeństwu produktów z odpowiednim zyskiem. Społeczeństwo oczekuje od przedsiębiorców, że ich działalność ekonomiczna będzie prowadzona w zgodzie z obowiązującymi regulacjami prawnymi oraz normami i wartościami etycznymi akceptowanymi przez społeczeństwo. Wymiar odpowiedzialności filantropijnej według A.B. Carrolla stanowi ukoronowanie społecznej odpowiedzialności biznesu i polega na bezinteresownej pomocy udzielanej różnym instytucjom i społecznościom w zgodzie z ideą dobroczynności biznesu[18].

Według K. Bartkowiak najczęściej społeczna odpowiedzialność biznesu jest definiowana w czterech aspektach: moralno-etycznym, ekonomicznym, ukierunkowanym na relacje podmiotów gospodarczych z otoczeniem oraz społecznym[19]. Społeczna odpowiedzialność biznesu nie powinna być domeną wyłącznie dużych przedsiębiorstw, ponieważ małe i średnie firmy, z uwagi na ich liczebność, silnie oddziałują na rynek pracy oraz mają udział większościowy w za-

[15] G. Bartkowiak, S*połeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011, s. 20.

[16] *Ibidem*, s. 21–21.

[17] A.B. Carroll, *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*, „Business Horizons" 1991, Vol. 34, No. 4, s. 39–48, A.B. Carroll, *A three-dimensional…*, s. 499.

[18] A.B. Carroll, *A three-dimensional…*, s. 500.

[19] G. Bartkowiak, *Społeczna odpowiedzialność…*, s. 22.

spokajaniu potrzeb klientów. W działalności rynkowej ważną rolę odgrywają wszystkie komponenty społecznej odpowiedzialności biznesu, jednak ich siła oddziaływania w odniesieniu do funkcjonowania aptek ogólnodostepnych powinna być inna, niż w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych. Praktyka pokazuje, że istotność komponentów prawnego, etycznego i filantropijnego (moralno-etycznego, ukierunkowanego na relacje podmiotów gospodarczych z otoczeniem społecznego) jest tak samo ważna (o ile nie ważniejsza), jak wartość komponentu ekonomicznego. Nie jest możliwe utrzymanie ich w równowadze, a specyfika zadań nałożonych na apteki przez system prawny i oczekiwania społeczeństwa odnośnie charakteru zawodu farmaceuty powodują wzrost znaczenia komponentu etycznego (moralno-etycznego) oraz społecznego.

Rola i zadania apteki

Apteka ogólnodostępna według prawa farmaceutycznego stanowi placówkę ochrony zdrowia publicznego, w której osoby uprawnione świadczą w szczególności usługi farmaceutyczne[20]. Definicja ta odzwierciedla społeczny charakter apteki, akcentując priorytet jej działalności, jakim jest ochrona zdrowia publicznego[21]. Apteki ogólnodostępne, w myśl art. 87 ustawy Prawo farmaceutyczne[22], oprócz świadczenia usług farmaceutycznych, mają za zadanie zaopatrywanie ludności w produkty lecznicze, leki apteczne, leki recepturowe, wyroby medyczne i inne artykuły (środki spożywcze specjalnego przeznaczenia żywieniowego, suplementy diety, kosmetyki[23], środki higieniczne, przedmioty do pielęgnacji niemowląt i chorych, środki spożywcze zawierające w swoim składzie farmakopealne naturalne składniki pochodzenia roślinnego, środki dezynfekcyjne stosowane w medycynie). Podstawowym zadaniem apteki, ujętym w systemie prawa farmaceutycznego, jest świadczenie usług farmaceutycznych, do których ustawodawca zalicza[24]:

a) wydawanie produktów leczniczych i wyrobów medycznych,
b) sporządzanie leków recepturowych,
c) sporządzenie leków aptecznych,

[20] Ustawa z 6 września 2001 r. Prawo farmaceutyczne, DzU z 2001, nr 126, poz. 1381, ze zm., art. 86, ust. 1.

[21] A. Zimmermann, *Wpływ uregulowań prawnych na sytuację aptekarstwa w Polsce na początku XXI wieku*, praca doktorska wykonana w samodzielnej pracowni farmacji społecznej Akademii Medycznej w Gdańsku, Gdańsk 2007, s. 11.

[22] Ustawa z 6 września 2001 r. Prawo farmaceutyczne…

[23] Z wyłączeniem kosmetyków przeznaczonych do perfumowania lub upiększania. Ustawa z 6 września 2001 r. Prawo farmaceutyczne…, art. 72, ust. 5, pkt 3.

[24] Ustawa z 6 września 2001 r. Prawo farmaceutyczne…, art. 86, ust. 2.

d) udzielanie informacji o produktach leczniczych i wyrobach medycznych.

Szerszy katalog usług farmaceutycznych wymieniony został w ustawie o izbach aptekarskich, która za usługę farmaceutyczną uważa również m.in. kierowanie apteką, sprawowanie opieki farmaceutycznej oraz sprawowanie nadzoru nad wytwarzaniem, obrotem, przechowywaniem, wykorzystaniem i utylizacją produktów leczniczych[25].

Świadczenie usług farmaceutycznych w aptece stanowi nawiązanie do typologii G. Bartkowiak definiowania społecznej odpowiedzialności biznesu w czterech aspektach: moralno-etycznym, ekonomicznym, ukierunkowanym na relacje podmiotów gospodarczych z otoczeniem oraz społecznym[26]. Aspekt społeczny wynika z definicji apteki, która stanowi placówkę ochrony zdrowia publicznego, wchodzącą w skład publicznego systemu opieki zdrowotnej, a jej nadrzędnym celem jest świadczenie usług farmaceutycznych. Aspekt ekonomiczny związany jest z kwalifikacją apteki na gruncie prawa cywilnego jako przedsiębiorstwo[27], ponieważ realizuje ona, oprócz celów społecznych, również cele związane z działalnością rynkową. Aspekt nawiązujący do relacji podmiotów gospodarczych z otoczeniem kładzie nacisk na prawidłowo funkcjonujące wzajemne powiązania podmiotów gospodarczych, których rezultatem są działania odpowiedzialne społecznie. W funkcjonowaniu aptek na polskim rynku farmaceutycznym ważną rolę odgrywa również wymiar moralno-etyczny, ponieważ farmaceuci są zobowiązani prawnie do przestrzegania zasad etyki i deontologii zawodowej określonych w kodeksie etycznym. Według L. Krówczyńskiego podstawowe zasady etyki zawodowej farmaceutów nie zmieniły się od starożytności, natomiast zmianie ulegają warunki wykonywania zawodu farmaceuty[28].

Konflikt wartości

Problematyka równoległego występowania wymiaru społecznego i ekonomicznego w aptekach ogólnodostępnych stanęła w centrum zainteresowania już w latach 40. ubiegłego wieku[29]. Według I. Thornera apteka jest „unikalną kom-

[25] Ustawa z 19 kwietnia 1991 r. o izbach aptekarskich, DzU z 1991, nr 41, poz. 179, ze zm., art. 2a, ust. 1

[26] G. Bartkowiak, *Społeczna odpowiedzialność…*, s. 22.

[27] Ustawa z 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, DzU z 1964 r., nr 16, poz. 93, ze zm., art. 55^1.

[28] L. Krówczyński, *Etyka zawodowa farmaceutów*, Colegium Medicum Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1993, s. 6.

[29] I. Thorner, *Pharmacy: the functional significance of an institutional pattern*, „Social Forces" 1942, Vol. 20, No. 3, s. 321–328; A. Weinlein, *Pharmacy as a profession with special reference*

binacją elementów zawodowego i rynkowego"[30], a występowanie funkcji społecznej i ekonomicznej stanowi nieodzowny element jej funkcjonowania na rynku. Natomiast, według T.H. McCormack równoległe wystepowanie funkcji społecznej i ekonomicznej może prowadzić do konfliktu między realizacją celów społecznych a realizacją celów komercyjnych[31]. Do konfliktu wartości nawiązywał również W.I. Wardwel, który jednak propagował, aby w działalności komercyjnej kierować się przede wszystkim dobrem pacjenta[32].

Badania prowadzone w USA w latach 70. XX wieku wykazały, że funkcje społeczne odgrywają podrzędną rolę w funkcjonowaniu aptek. Według J. Ladinsky'ego, w aptekach dominuje podejście biznesowe i nastawienie na dochodowość placówek ochrony zdrowia publicznego, natomiast służba w ochronie interesu pacjenta nie stanowi już priorytetu[33]. Wobec dynamicznie zmieniającej się sytuacji na rynku farmaceutycznym, na którym w działalności aptek zaczęły dominować aspekty ekonomiczne, a marginalizacji uległy względy społeczne, zaczęto propagować konieczność dokonania zmian w systemie edukacji farmaceutów[34] oraz domagać się zmian w systemie prawa. Według D.B. Resnika,

to the State of Wisconsin (unpublished M.A. thesis, University of Chicago), 1943, za: L.S. Linn, M.S. Davis, *Occupational orientation and overt behavior – the pharmacist as drug adviser to patients*, „American Journal of Public Health" 1973, Vol. 63, No. 6, s. 502–508.

[30] I. Thorner, *Pharmacy: the functional.*…, s. 321.

[31] W 1956 roku w USA T.H. McCormack prognozowała, że w aptekach, w wyniku konfliktu między funkcją społeczną a ekonomiczną, zajdą wielkie zmiany ekonomiczne i technologiczne, które przyczynią się do powstania nowych problemów związanych z identyfikacją misji aptek. Za: T.H. McCormack, *The druggists' dilemma: problems of a marginal occupation*, „American Journal of Sociology" 1956, Vol. 61, No. 4, s. 308–315.

[32] W.I. Wardwel uważał, że chociaż finansowy aspekt działalności jest ważny dla wszystkich zawodów, to dla farmaceutów będzie on szczególnie trudny do osiągnięcia, ponieważ farmaceuta nie sprzedaje produktów leczniczych w kontekście maksymalizacji sprzedaży detalicznej, lecz kieruje się dobrem pacjenta i dokładnością. Za: W.I. Wardwell, *Limited, marginal, and quasi-practitioners*, w: *Handbook of medical sociology*, red. H.E. Freeman, S. Levine, L.G. Reeder, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1963, za: L.S. Linn, M.S. Davis, *Occupational*…, s. 502.

[33] J. Ladinsky, *Professions and the public interest: where does pharmacy fit?*, „American Journal of Pharmacy" 1971, Vol. 143, No. 1, s. 24–30.

[34] W.S. Apple postulował położenie nacisku na kwestię należytej edukacji farmaceutów w zakresie komunikacji z pacjentami i przedstawicielami zawodów medycznych w celu stworzenia skutecznego systemu nadzoru nad stosowaniem leków, przy jednoczesnej akceptacji rosnącej odpowiedzialności i podniesienia rangi zawodu przez farmaceutów. Uważał, że umiejętności wielu farmaceutów nie przystają do zmieniających się warunków pracy aptekarza, co może powodować problemy z akceptacją zmian dokonujących się na rynku. Wielu farmaceutów, według W.S. Apple'a, obawia się zwiększenia odpowiedzialności zawodowej i nie jest optymistycznie nastawiona do kwestii doradzania pacjentom z powodu konsekwencji prawnych. Za: W.S. Apple, *Pharmacists as professionals*, „Journal of the American Pharmaceutical Association" 1968,

P.L. Ranelliego i S.P. Resnik, zmiany w systemie edukacji farmaceutów powinny zmierzać w kierunku dodatkowej edukacji z zakresu etyki, ponieważ problem właściwego doradztwa może być rozwiązany przez edukację i perswazję moralną, a nie przez dodatkowe obostrzenia prawne[35].

Konflikt wartości w aptece, wynikający z równoległego występowania funkcji społecznej i ekonomicznej, stanowi przedmiot dyskusji i analiz środowiska naukowego związanego z farmacją oraz naukowców zajmujących się problematyką związaną z marketingiem. Według J. Masiakowskiego, winą za zaistniałą sytuację należy obarczyć marketing, którego stosowanie w aptece stanowi „hańbę dostrzeganą publicznie przez całe społeczeństwo"[36]. Należy jednak zauważyć, że propozycja załagodzenia konfliktu wartości w aptece przyszła właśnie ze strony naukowców zajmujących się marketingiem[37]. Według H. Mruka, M. Michalik i T. Barałkiewicza, apteki powinny dostosować swoje działania do reguł rynkowych, co pozwoli połączyć zadania wynikające ze specyfiki zawodu farmaceuty z zadowoleniem klienta[38]. Nie można nie zauważać, że apteki funkcjonują w warunkach gospodarki rynkowej i aby przetrwać na rynku muszą skoncentrować się na „dostosowaniu działań do warunków tworzonych przez rynek, czyli na grze trzech jego elementów: podaży, popytu i cen"[39]. Odpowiednie użycie instrumentów marketingowych może skutecznie zaspokoić oczekiwania i potrzeby pacjentów, co leży w interesie zarówno działalności marketingowej, jak i działalności farmaceuty, opartej na zasadach etyki i deontologii zawodowej. Sytuacja na rynku aptecznym, który wszedł w fazę dojrzałości, sprzyja wykształceniu się orientacji rynkowej, której podmiotowym punktem wyjścia dla podejmowanych działań jest pacjent, natomiast przedmiotowym – rynek, a dokładniej popyt oraz obecne i przyszłe potrzeby pacjentów[40].

Vol. 8, s. 344; W.S. Apple, *Pharmacy's new prescription evolution*, „Journal of the American Pharmaceutical Association" 1967, Vol. 7, s. 474.

[35] D.B. Resnik, P.L. Ranelli, S.P. Resnik, *The conflict between ethics and business in community pharmacy: what about patient counseling?*, „Journal of Business Ethics" 2000, Vol. 28, No. 2, s. 179–186.

[36] J. Masiakowski, *Arogancja „opieki farmaceutycznej"*, „Aptekarz" 2006, Vol. 14, Nr 7/8, s. 147.

[37] H. Mruk, M. Michalik, T. Barałkiewicz, *Jak zarządzać apteką?*, Wyd. Kwadryga, Warszawa 2006, s. 11; M. Michalik, *Rola apteki na rynku farmaceutycznym*, w: M. Michalik, B. Pilarczyk, H. Mruk, *Marketing strategiczny na rynku farmaceutycznym*, Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 183–206.

[38] H. Mruk, *Apteka jako mikroprzedsiębiorstwo*, w: *Marketingowe zarządzanie apteką*, red. H. Mruk, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 19.

[39] Ibidem.

[40] L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2008, s. 37–38.

Społeczna odpowiedzialność apteki według zapisów Kodeksu Etyki Aptekarza Rzeczypospolitej Polskiej

Etyczna strona przedsiębiorczości aptekarskiej jest obecna w regulacjach prawnych o randze ustawy, co stanowi celowy zabieg ustawodawcy, aby wprowadzając zasady moralne do przepisów prawnych, określić treść prawa i sposób jego stosowania[41]. Nawiązując do A.B. Carrolla, można wskazać na istnienie korelacji między kategorią prawną i etyczną w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Ustawodawca w ustawie o izbach aptekarskich wskazał, że obowiązkiem farmaceuty, jako członka samorządu aptekarskiego, jest przestrzeganie zasad etyki i deontologii zawodowej[42]. Na poziomie wspomnianej ustawy zostały również określone zasady odpowiedzialności zawodowej farmaceuty za postępowanie sprzeczne z zasadami etyki i deontologii zawodowej oraz przepisami prawa dotyczącymi wykonywania zawodu[43]. Podkreślenie aspektu etycznego w odniesieniu do obowiązków farmaceuty w akcie normatywnym o randze ustawy ma na celu zaakcentowanie społecznego charakteru apteki, której priorytetem działalności jest ochrona zdrowia publicznego.

Zawód farmaceuty jest związany nie tylko z przestrzeganiem prawa, lecz również z poszanowaniem zasad moralno-etycznych, ujętych w korporacyjnym kodeksie etycznym. Przyjęty uchwałą Nr VI/25/2012 VI Krajowego Zjazdu Aptekarzy z 22 stycznia 2012 roku Kodeks Etyki Aptekarza Rzeczypospolitej Polskiej określa etyczną stronę przedsiębiorczości aptekarskiej w formie zasad, reguł oraz norm[44]. Kodeks Etyki Aptekarza zawiera „wskazania powinności moralnych, obowiązków, umiejętności i kompetencji zawodowych", stanowiąc kodeks profesjonalizmu zawodowego, określający, „co jest w zawodzie istotne, pożądane, dobre, moralne i słuszne, a co naganne". Ma on na celu zainteresowanie farmaceuty problemami odpowiedzialnej etyki biznesu aptekarskiego, które „powinno mieć w zawodzie większe naukowe i praktyczne zastosowanie oraz znaczenie"[45].

Kodeks Etyki Aptekarza Rzeczypospolitej Polskiej wskazuje, że mechanizmy rynkowe, naciski społeczne oraz wymagania administracyjne nie mogą

[41] T. Chauvin, T. Stawecki, P. Winczorek, *Wstęp do prawoznawstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 45.

[42] Ustawa z 19 kwietnia 1991 r. o izbach aptekarskich, DzU z 1991, nr 41, poz. 179, ze zm., art. 21, pkt 1.

[43] *Ibidem*, art. 45.

[44] *Kodeks Etyki Aptekarza Rzeczypospolitej Polskiej*, Biuletyn Nr VI/1/2012 Naczelnej Rady Aptekarskiej, s. 65–70, http://nia.org.pl/dat/magazyn/Biuletyn_NRA_VI_01_2012.pdf, 20 (3.02.2013).

[45] *Ibidem*, s. 65.

stanowić dla farmaceuty przesłanki do zwolnienia z przestrzegania etyki zawodowej[46]. Zakazuje farmaceutom reklamowania siebie i swoich usług oraz zabrania uczestniczyć im w reklamie usług farmaceutycznych i ich promocji niezgodnej z prawem lub dobrymi obyczajami, jak również przyczyniać się do zwiększenia konsumpcji produktów leczniczych[47]. Według Kodeksu, farmaceuci powinni dbać o racjonalną terapię środkami leczniczymi oraz zapobiegać nadużywaniu i marnotrawieniu leków, nie umniejszając praw pacjenta[48]. W swoim postępowaniu wobec pacjenta powinni opierać się na zasadzie zaufania[49], cenić i szanować swój zawód oraz chronić jego godność[50], powstrzymując się od działań, mogących naruszyć dobre imię zawodu[51]. Kodeks Etyki Aptekarza również zobowiązuje farmaceutę do zawarcia takiej umowy z pracodawcą (lub pracownikiem), która gwarantowałaby obu stronom możliwość wykonywania zawodu zgodnie z zasadami etyki i deontologii zawodowej[52].

Społeczna odpowiedzialność apteki w odniesieniu do regulacji zawartych w Kodeksie Etyki Aptekarza Rzeczypospolitej Polskiej wynika również ze struktury Kodeksu, która jest następujaca:

1. Część ogólna (art. 1–5).
2. Część szczegółowa (art. 6–29):
   a) Rozdział I: Aptekarz wobec pacjenta (art. 6–13),
   b) Rozdział II: Zasady postępowania wobec zawodu, nauki i samorządu (art. 14–23),
   c) Rozdział III: Zasady postępowania wobec społeczności zawodowej i współobywateli (art. 24–27),
   d) Rozdział IV: Przepisy końcowe (art. 28–29).

Wyodrębnienie w katalogu wskazań powinności moralnych, obowiązków, umiejętności oraz kompetencji zawodowych farmaceuty aspektów odnoszących się bezpośrednio do pacjenta i współobywateli, jak również wyróżnienie zasad postępowania wobec zawodu, nauki i samorządu oraz społeczności zawodowej uwypukla społeczny charakter zawodu farmaceuty i apteki – placówki ochrony zdrowia publicznego. Regulacje zawarte w Kodeksie Etyki Aptekarza Rzeczypospolitej Polskiej uściślają normy prawne, określone przez ustawodawcę

[46] *Ibidem*, art. 3, ust. 2.
[47] *Ibidem*, art. 19.
[48] *Ibidem*, art. 25, ust. 1.
[49] *Ibidem*, art. 7, ust.1.
[50] *Ibidem*, art. 14, ust. 1.
[51] *Ibidem*, art. 15.
[52] *Ibidem*, art. 18, ust. 1.

w prawie farmaceutycznym, aby uczynić zapisy aktów prawnych bardziej precyzyjnymi oraz zminimalizować błędy w interpretacji prawa.

Społecznie odpowiedzialna działalność apteki

Definicja apteki ogólnodostępnej zawarta w art. 86 ust. 1 ustawy Prawo farmaceutyczne, określająca aptekę jako placówkę ochrony zdrowia publicznego, stanowi odzwierciedlenie społecznego charakteru apteki, której priorytetem działalności jest ochrona zdrowia publicznego. Społeczna odpowiedzialność biznesu w tym aspekcie może być rozpatrywana w dwóch wymiarach: wewnętrznym i zewnętrznym.

Wymiar wewnętrzny społecznej odpowiedzialności biznesu charakteryzuje się następującymi elementami[53]:

a) bezpieczeństwo w miejscu pracy: przestrzeganie zasad bhp, określonych w prawie pracy oraz prawie farmaceutycznym; społeczna odpowiedzialność biznesu to zapewnienie ergonomicznych warunków miejsca pracy oraz warunków związanych z utrzymaniem należytego poziomu higieny oraz ochrony przeciwpożarowej,
b) zarządzanie zasobami ludzkimi: rekrutacja, selekcja i rozwój pracowników, system motywacji i wynagradzania, rozwiązywanie konfliktów pracowniczych, zwłaszcza w relacjach przełożony–podwładny; społeczna odpowiedzialność biznesu to przestrzeganie zasady podmiotowości pracowników, sprawiedliwości społecznej, szans na rozwój osobowościowy i zawodowy (przez system szkolenia ciągłego), gwarancji poczucia stabilizacji i bezpieczeństwa,
c) zarządzanie zużywanymi surowcami oraz wpływem działalności na środowisko naturalne: organizacja wszelkich działań związanych z użytkowaniem środowiska; społeczna odpowiedzialność biznesu to właściwa gospodarka zasobami przyrodniczymi, przestrzeganie przepisów dotyczących ochrony środowiska (racjonalna działalność związana z odbiorem nieczystości stałych oraz utylizacją leków przeterminowanych i odpadów medycznych, jak również utylizacją zużytego sprzętu medycznego).

Społecznie odpowiedzialna działalność apteki w sferze wewnętrznej powinna uwzględniać aspekt ekonomiczny oraz aspekty prawny i etyczny.

[53] G. Bartkowiak, *Społeczna odpowiedzialność.…*, s. 25–26.

Wymiar zewnętrzny, opierający się na oddziaływaniu apteki na otoczenie, charakteryzuje się następującymi elementami[54]:

a) wpływ na społeczności lokalne: realizacja procesu ochrony zdrowia publicznego przez świadczenie usług farmaceutycznych; społeczna odpowiedzialność biznesu to wspieranie postaw prozdrowotnych, zapewnienie bezpieczeństwa farmakoterapii przez wzmożoną kontrolę nad procesem stosowania leków oraz zapewnienie dostępności leków w ilości i asortymencie niezbędnym do zaspokojenia potrzeb zdrowotnych miejscowej ludności,
b) przestrzeganie praw człowieka: respektowanie praw pacjenta, kierowanie się dobrem pacjenta w każdym aspekcie podejmowanej działalności; społeczna odpowiedzialność biznesu to zapewnienie relacji z pacjentem opartych na zaufaniu, rzetelna informacja o właściwościach i stosowaniu leków (niepodważająca zaleceń lekarza), przestrzegania prawa pacjenta do informacji o tańszych zamiennikach leków refundowanych,
c) troska o środowisko naturalne: zarządzanie zużywanymi surowcami oraz wpływem działalności na środowisko naturalne; społeczna odpowiedzialność biznesu to edukacja pacjentów w zakresie utylizacji leków, przeciwdziałania marnotrawstwu leków.

Społecznie odpowiedzialna działalność apteki w sferze zewnętrznej powinna uwzględniać aspekt ekonomiczny oraz aspekty społeczny, ukierunkowany na relacje podmiotów gospodarczych z otoczeniem oraz moralno-etyczny.

Społecznie odpowiedzialna działalność apteki jako przedsiębiorstwa obejmuje następujące obszary[55]:

1. Otoczenie rynkowe: dostawcy (hurtownie i przedsiębiorstwa farmaceutyczne), odbiorcy (pacjenci), kooperanci (dostawcy usług teleinformatycznych, ubezpieczeniowych, ochronnych, utylizacja leków, odbiór nieczystości, itp.), konkurenci (apteki i punkty apteczne oraz placówki obrotu pozaaptecznego). Społecznie odpowiedzialna działalność apteki to kierowanie się w kontaktach z otoczeniem zasadami etyki i deontologii zawodowej, posługiwanie się uczciwą informacją i reklamą zgodną z prawem farmaceutycznym, respektowanie i terminowa spłata zaciągniętych zobowiazań, terminowa i rzetelna realizacja umów handlowych oraz respektowanie praw pacjenta w procesie świadczenia usług farmaceutycznych.

[54] *Ibidem*, s. 25.
[55] *Ibidem*, s. 26.

2. Otoczenie publiczne: administracja publiczna (Urząd Skarbowy, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Państwowa Inspekcja Pracy, Wojewódzki Inspektorat Farmaceutyczny, Narodowy Fundusz Zdrowia, Powiatowa Inspekcja Sanitarna), samorząd zawodu aptekarskiego (okręgowe izby aptekarskie), organizacje pożytku publicznego, organizacje społeczne, miejscowa ludność. Społecznie odpowiedzialna działalność apteki to realizowanie przedsięwzięć na rzecz nauki (przekazywanie informacji na temat niepożądanych działań leków), szkolnictwa (nadzór nad praktykami studenckimi oraz praktykami techników farmaceutycznych), kultury, ochrony zdrowia (świadczenie usług farmaceutycznych, wydawanie produktów leczniczych i wyrobów medycznych, sporządzanie leków recepturowych i aptecznych, udzielanie informacji o działaniu leków).
3. Sfera zatrudnienia: zarządzanie zasobami ludzkimi (pozyskiwanie, zarządzanie wydajnością, wynagradzanie, stosunki pracy). Społecznie odpowiedzialna działalność apteki to zatrudnianie przy wykonywaniu czynności fachowych wyłącznie farmaceutów i techników farmaceutycznych (na podstawie przepisów prawa pracy) oraz przydział zadań pracownikom w granicach ich uprawnień zawodowych (określonych w prawie farmaceutycznym), przestrzeganie zasady podmiotowości pracowników i ocena ich pracy na podstawie zakresu obowiazków, sprawiedliwe i obiektywne rozwiązywanie sytuacji konfliktowych w oparciu o zasady sprawiedliwości społecznej, umożliwienie szans na rozwój osobowościowy i zawodowy (przez system szkoleń oraz stworzenie dogodnych warunków do samokształcenia w ramach szkolenia ciągłego), gwarancji poczucia stabilizacji i bezpieczeństwa poprzez odpowiedzialną politykę kadrową opartą na systemie wynagradzania i premiowania.
4. Ochrona środowiska: technologia i organizacja wszelkich działań związanych z użytkowaniem środowiska. Społecznie odpowiedzialna działalność apteki to właściwa wycena korzystania z zasobów, przestrzeganie przepisów dotyczących ochrony środowiska (związanych z procedurą odbioru nieczystości stałych oraz procesem utylizacji przeterminowanych produktów leczniczych, wyrobów medycznych, odpadów medycznych i zużytego sprzętu medycznego).
5. Relacje z inwestorami (aktualnymi i potencjalnymi). Społecznie odpowiedzialna działalność apteki to rzetelność i kompletność informacji, respektowanie praw pierwokupu, przestrzeganie składanych obietnic, dotrzymywanie umów.

Społecznie odpowiedzialna działalność apteki oznacza również przyjęcie odpowiedzialności za konsekwencję podejmowanych działań, które nie tylko chronią moralne i formalne prawa interesariuszy, lecz również mogą stanowić źródło naruszeń i nadużyć. Działalność społecznie odpowiedzialna może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej, pod warunkiem umiejscowienia jej w oparciu o system wartości, a nie ukierunkowania na realizację wyłącznie celów komercyjnych.

Zgodnie z ideą społecznej odpowiedzialności, jedną z najważniejszych grup interesariuszy apteki stanowią pracownicy, których podmiotowość wynika z protekcyjnego charakteru ustawodawstwa wspólnotowego i krajowego. Regulacje prawne ustalają minimalne standardy w sferze pracy, gwarantując pracownikom odpowiedni poziom wpływu na podejmowane decyzje dotyczące macierzystej firmy, zaś pracodawcom i kadrze menedżerskiej pozostawiają niezbędny zakres swobody w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W sferze zarządzania, społecznie odpowiedzialna działalność apteki uzewnętrznia się przez[56]:

a) tworzenie możliwości awansu i rozwoju pracowników w oparciu o transparentny, sprawiedliwy i skuteczny system motywacji,
b) system aktywizacji zawodowej pracowników umożliwiający rozwój osobowościowy i zawodowy (przez system szkoleń oraz stworzenie dogodnych warunków do samokształcenia w ramach szkolenia ciągłego),
c) preferowanie zaangażowania, współdziałania i pracy zespołowej oraz partycypacji pracowniczej,
d) dbanie o utrzymanie istniejących stanowisk oraz tworzenie nowych miejsc pracy,
e) przeprowadzanie procesów restrukturyzacyjnych oraz działań naprawczych w sposób najmniej obciążających pracownika.

Społecznie odpowiedzialna działalność apteki jest związana nie tylko z zaspokajaniem potrzeb egzystencjonalnych pracowników, lecz przede wszystkim z troską o wysoką jakość ich funkcjonowania w miejscu pracy (odnajdywanie społecznego sensu pracy, satysfakcja z pracy oraz rozwój pracowników, współudział w działaniach i efektach), jak również poza nim (odczucie identyfikacji z pracą i przedsiebiorstwem)[57]. Ważną rolę w tym zakresie odgrywa system wynagradzania, który powinien uwzględniać zakres obowiązków pracownika, jego zaangażowanie w proces pracy, sumienność i efektywność w wykonywa-

[56] M. Gableta, *Zakres przedmiotowy gospodarowania potencjałem pracy*, w: *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, red. M. Gableta, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006, s. 22–25.
[57] G. Bartkowiak, *Społeczna odpowiedzialność…*, s. 28.

niu powierzonych zadań, a nie być oparty wyłącznie na aktualnej stawce płac w danym regionie.

Społecznie odpowiedzialna działalność apteki powinna opierać się na czterech kategoriach odpowiedzialności: ekonomicznej i prawnej (tab. 1) oraz etycznej i filantropijnej (tab. 2).

Tabela 1

Komponenty ekonomicznej i prawnej odpowiedzialności biznesu

Komponent (odpowiedzialność) ekonomiczny	Komponent (odpowiedzialność) prawny
Działania ukierunkowane na maksymalizację zysku	Działania w zgodzie z interesem państwa i z obowiązującym systemem prawnym
Zobowiązanie do działań zapewniających najwyższy zysk, jaki jest możliwy do osiągnięcia	Podporządkowanie się regulacjom prawnym (prawa wspólnotowego, krajowego, lokalnego)
Poprawianie pozycji konkurencyjnej	Postrzeganie jako przedsiębiorstwo przestrzegające prawa
Poprawianie efektywności operacyjnej	Postrzeganie jako firma wypełniająca obowiązki zgodnie z prawem
Postrzeganie jako firma przynosząca zyski	Dostarczanie towarów i usług, które spełniają podstawowe standardy prawa

Źródło: A.B. Carroll, *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*, „Business Horizons" 1991, Vol. 34, No. 4, s. 39–48.

Tabela 2

Komponenty etycznej i filantropijnej odpowiedzialności biznesu

Komponent (odpowiedzialność) etyczny	Komponent (odpowiedzialność) filantropijny
Działalność w zgodzie z oczekiwaniami społeczeństwa i zasadami etyki	Prowadzenie działalności filantropijnej i charytatywnej w zgodzie z oczekiwaniami społeczeństwa
Rozpoznawanie, respektowanie i rozwijanie norm moralno-etycznych przyjętych przez społeczeństwo	Wspieranie przedsięwzięć artystycznych
Zapobieganie dewaluacji zasad etycznych w toku realizacji celów przedsiębiorstwa	Udział menedżerów i pracowników w działalności charytatywnej na rzecz lokalnej społeczności
Postrzeganie jako przedsiębiorstwo działające w zgodzie z zasadami moralno-etycznymi	Wspieranie prywatnych i publicznych placówek oświatowych
Rozpoznawanie, kiedy integralność i działania przedsiębiorstwa wykraczają poza granice obowiązującego prawa	Wspieranie projektów, które podnoszą jakość życia

Źródło: A.B. Carroll, *The pyramid of corporate…*, s. 39–48.

Społecznie odpowiedzialna działalność apteki to przede wszystkim odpowiedzialność ekonomiczna, czyli świadczenie usług farmaceutycznych z odpo-

wiednim zyskiem, prowadzone w zgodzie z obowiązującymi regulacjami prawnymi oraz normami i wartościami etycznymi akceptowanymi przez społeczeństwo. Wymiar filantropijny stanowi dobrowolną formę aktywności i nie powinien dyskredytować przedsiębiorstw, które nie angażują się w tego typu działalność.

Podsumowanie

Świadczenie usług farmaceutycznych w aptece ogólnodostępnej jest ściśle uregulowane w polskim ustawodawstwie. Według systemu prawa farmaceutycznego, apteka stanowi placówkę ochrony zdrowia publicznego, co podkreśla społeczny charakter apteki. W korporacyjnym Kodeksie Etyki Aptekarza Rzeczypospolitej Polskiej zostały również wyodrębnione powinności moralne, obowiązki i umiejętności oraz kompetencje zawodowe farmaceuty odnoszące się bezpośrednio do pacjenta i współobywateli, jak również zostały wyróżnione zasady postępowania wobec zawodu, nauki i samorządu oraz społeczności zawodowej, co uwypukla społeczny charakter zawodu farmaceuty i apteki – placówki ochrony zdrowia publicznego.

Rola i zadania apteki w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu wynikają z jej umiejscowienia w rygorystycznym systemie prawa farmaceutycznego, które szczegółowo określa misję i zakres działalności placówek ochrony zdrowia publicznego. Wymiar etyczny stanowi funkcję obowiązujących w Polsce zasad etycznych i norm moralnych oraz jest pochodną regulacji prawnych, określonych w systemie prawa farmaceutycznego. Jednak podstawowym zadaniem apteki jako przedsiębiorstwa jest odpowiedzialność ekonomiczna, która realizowana w zgodzie z prawem oraz zasadami etyki i deontologii zawodowej świadczy o społecznie odpowiedzialnej działalności apteki.

ROLE AND TASKS OF THE PUBLIC PHARMACY IN THE CONCEPT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Summary

The public pharmacy as the market entity providing especially pharmaceutical services has a peculiar character. According to legislative regulations it is obliged to perform the mission as part of social systems of the health care and at the same time is an entity accomplishing commercial purposes. The dualism of tasks causes that functioning of these institutions, in particular their marketing activity, is subject to special regulations and regulations in the ethical code. According to Corporate Social Responsibility concept, typically material aspirations of pharmacies owners in the area maximization of profit are not the only ones within the hierarchy of individual needs. The

pyramid of the Corporate Social Responsibility shows four groups of the category, that play an important role: economic, legal, ethical and philanthropic responsibility.

Keywords: pharmacy, management, business, CSR

Translated by Konrad Żak