

**Krakowska Szkoła Wyższa
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego**

ZARZĄDZANIE I MARKETING

**zeszyt naukowy
pod redakcją
Danuty Surówki-Marszałek**

Kraków 2004

Rada Wydawnicza:
Klemens Budzowski, Andrzej Kapiszewski,
Jacek Majchrowski, Zbigniew Maciąg

Recenzja:
Prof. dr hab. Krystyna Śliwińska

Redaktor prowadzący:
Halina Baszak Jaroń

Adjstacja i korekta:
Anna Nowak



Copyright© by Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Kraków 2004

ISBN 83-89823-85-3

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie, ani też rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych, bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw autorskich.

Na zlecenie:
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
www.ksw.edu.pl

Wydawca:
Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM,
Kraków 2004

Skład i łamanie:
Wojciech Prażuch
wojpra@alte.pl

Druk i oprawa:
Cenzus

Spis treści

Wstęp	7
<i>Danuta Surówka-Marszałek</i> Współpraca między dostawcą i odbiorcą w procesie zarządzania nowym produktem przemysłowym	9
<i>Justyna Światowiec</i> Kierunki rozwoju polityki zaopatrzeniowej przedsiębiorstw w warunkach konkurencji globalnej	29
<i>Halina Smutek</i> Łańcuch funkcji i wartości jako podstawa budowania przewagi konkurencyjnej organizacji	45
<i>Dominika Kubacka</i> Przemiany rynku i przedsiębiorstw handlu detalicznego w Polsce pod wpływem inwestycji zagranicznych	59
<i>Marek Drwal</i> Rola technologii informatycznych w procesie budowy partnerskich stosunków z klientami	73
<i>Dariusz Fatula</i> Wybrane efekty w zachowaniach podmiotów indywidualnych na rynku finansowym	83
<i>Jadwiga Stobiecka</i> Jakość produktu a zachowanie konsumenta (na przykładzie telewizorów)	99
<i>Agnieszka Żbikowska</i> Zarządzanie public relations w firmach międzynarodowych działających w Polsce – wybrane aspekty	117

<i>Magdalena Dolhasz</i> Postawy Polaków wobec reklamy w latach 1990–2000.....	135
<i>Krzysztof Kapera</i> Rynek odzieży męskiej w Niemczech – analiza sytuacji marketingowej (wybrane aspekty)	147
<i>Tomasz Bober</i> Produkty lokalne i regionalne w Polsce – podstawowe uregulowania prawne	163
<i>Mariusz Łapczyński</i> Klasyczna analiza dyskryminacyjna w badaniach rynkowych i marketingowych	171
<i>Jarosław Plichta</i> Modelowanie symulacyjne rynku na podstawie wyników analizy <i>conjoint</i>	189
<i>Janusz Fudaliński</i> Wykorzystanie zrównoważonej karty wyników w strategicznym zarządzaniu organizacjami <i>non profit</i>	207
Noty o autorach	226

Wstęp

Artykuły składające się na niniejszą publikację obejmują czterdzieści opracowań tematycznych odnoszących się zarówno do warunków funkcjonowania podmiotów gospodarczych działających na wybranych rynkach branżowych, realizujących własne cele operacyjne i strategiczne w środowisku konkurencyjnym, jak i analizy postępowania na rynku podmiotów indywidualnych (konsumentów) uczestniczących w procesach szeroko rozumianej wymiany produktów, usług oraz informacji.

Całość prezentowanych w tomie prac – z uwagi na ich meritum – ujęto w trzy grupy tematyczne.

Pierwszą grupę tworzą prace nawiązujące do zasad i reguł funkcjonowania rynku przedsiębiorstw w warunkach konkurencji globalnej, gdzie wiodącą rolę odgrywają procesy kreowania nowych technologii, tworzenia optymalnych strategii zaopatrzeniowych, a także zapewnienia racjonalnego wykorzystania zasobów organizacji (Danuta Surówka-Marszałek, Justyna Światowiec, Halina Smutek, Dominika Kubacka, Marek Drwal).

Kolejna grupa obejmuje prace z zakresu funkcjonowania rynków konsumpcyjnych. Koncentrują się one na wieloaspektowej analizie zachowań podmiotów indywidualnych, odwzorując zarazem przebieg procesu komunikacji marketingowej, zachodzącej między przedsiębiorstwami a szeroko rozumianą publicznością, stanowiącą często zbiór przyszłych potencjalnych klientów (Dariusz Fatuła, Jadwiga Stobiecka, Agnieszka Żbikowska, Magdalena Dołhasz, Krzysztof Kapera, Tomasz Bober).

Trzecia, najmniej liczna grupa prac prezentowanych w niniejszym zbiorze, ma charakter metodologiczny i jest poświęcona zagadnieniom doskonalenia narzędzi, wykorzystywanych w badaniach rynkowych i marketingowych (Mariusz Łapczyński, Jarosław Plichta, Janusz Fudaliński).

Szeroki zakres tematyczny prezentowanych w tym opracowaniu zagadnień wynika z różnorodności problematyki badawczej prowadzonej w Katedrze Marketingu Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, której pracownicy przygotowali powyższą publikację.

Danuta Surówka-Marszałek

Danuta Surówka-Marszałek

Współpraca między dostawcą i odbiorcą w procesie zarządzania nowym produktem przemysłowym

Wprowadzenie

W przedsiębiorstwach przemysłowych, które realizują strategię polegającą na rozwoju technologii, przyjmuje się, iż większe zyski zapewniają przełomowe odkrycia, które pozwalają być konkurencyjnymi we wprowadzaniu nowych produktów. Taka strategia pociąga za sobą większe ryzyko i wymaga, by przedsiębiorstwo umiało przekształcić własne wyroby w produkty przestarzałe oraz przystosować do tego celu zarządzanie portfelem produktów, a także opracować ostrożne strategie, pozwalające na utrzymanie przy życiu dojrzałych wyrobów i wprowadzanych innowacji. Strategia przewodnictwa cenowego może wspomagać rozwój technologii i rozwój rynku, pozwalając firmie utrzymać strukturę konkurencyjnych kosztów.

W firmach posiadających wysoko rozwiniętą technologię, koordynacja funkcji marketingowych z funkcjami B & R pozwala na efektywne zsynchronizowanie rezultatów badań z potrzebami rynkowymi. Bez prawidłowego przepływu informacji rynkowych do grupy zajmującej się B & R, a dotyczących potrzeb i reakcji odbiorców na pierwotne koncepcje produktów, opracowane innowacje nie doczekają się wdrożenia. Przedsiębiorstwa przemysłowe dysponujące rozwiniętą technologią przeznaczają znaczne zasoby na badania podstawowe, badania związane z poszerzeniem horyzontów nauki i techniki, a także na szukanie rozwiązań specyficznych problemów. Zarządzanie procesami badania i rozwoju w firmach można sprawdzić do posiadania właściwego portfela projektów w różnych fazach rozwoju, z różnymi priorytetami i presją czasu. Niektóre projekty rozwojowe będą reprezentować pomysły, które wyrosły z badań podstawowych, inne będą rodziły się na bazie pomysłów i wskazówek pochodzących od nabywców, przedstawicieli handlowych i pośredników.

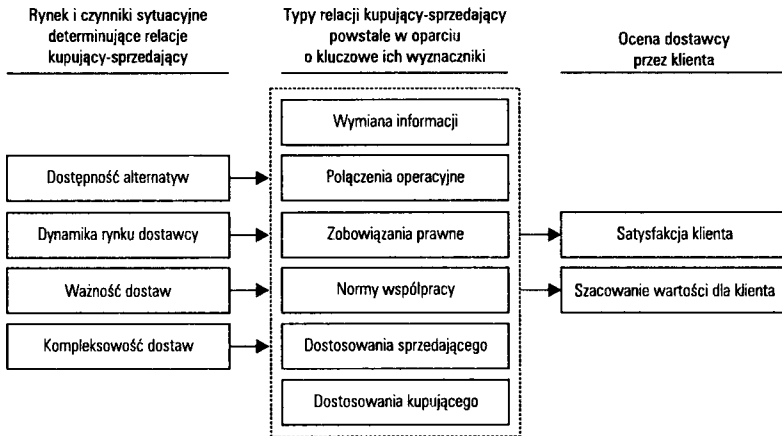
Tworzenie nowych produktów jest istotne dla długookresowej działalności firmy-dostawcy. Zapewnia bowiem utrzymanie dotychczasowych klientów gwarantując zarazem realizację strategii rozwojowej firmy. Dostawcy są zmuszeni kreować innowacje, a także modyfikować istniejące już produkty, by utrzymać swoich klientów, których oczekiwania ulegają zmianie. Celem artykułu jest analiza procesu rozwoju nowych produktów przemysłowych pozwalająca zarówno na wskazanie przyczyn ich sukcesów, jak i na niepowodzenia, wywołane błędnymi decyzjami rynkowymi, które towarzyszą procesowi ich komercjalizacji.

Opracowanie nowych produktów jest czasochłonne, dlatego im szybciej dostawcy zrozumieją oczekiwania klientów i potrafią prognozować ich zmiany w przyszłości, tym łatwiej dzięki udanym innowacjom, osiągną sukces zarówno na obsługiwanych, jak i potencjalnych rynkach. Badania, które przywołano w pracy wskazują, iż tworzenie wartości dla klienta a także osiągnięty poziom jego zadowolenia i satysfakcji z otrzymanego produktu pełnią istotną rolę w kreowaniu powiązań wewnątrzorganizacyjnych, umożliwiających wzajemną współpracę w ramach programu B & R, budującego portfel nowych technologii na rynku przedsiębiorstw.

Charakterystyka wzajemnych relacji występujących między dostawcą i odbiorcą na rynku przedsiębiorstw

Marketing partnerski koncentruje uwagę na działaniach firm – dostawców ukierunkowanych na tworzenie, rozwijanie oraz utrzymywanie efektywnej wymiany z klientami i pozostałymi uczestnikami rynku. Kreowanie i zarządzanie relacjami z klientami staje się istotną wartością strategiczną w większości firm. Jakże są tego powody? Lojalni klienci są bardziej dochodowi niż wrażliwi na cenę odbiorcy, którzy dostrzegają i reagują na niewielkie różnice między alternatywnymi ofertami. Firma, odnosząca sukcesy w rozwijaniu relacji z klientami, zabezpiecza ważne i trwałe wartości, które konkurentom trudno w krótkim czasie skopiować czy przejąć. Wymiana oparta na partnerskiej współpracy odnosi się do procesu, w którym dostawca i odbiorca

tworzą silne i rozległe ponadczasowe więzi o charakterze socjalnym, ekonomicznym, usługowym i technicznym, których celem jest obniżenie kosztów całkowitych realizowanej transakcji i/lub zwiększenie dostarczanej wartości, tym samym osiągnięcie wzajemnych korzyści¹. Podczas gdy wymiana transakcyjna koncentruje się na negocjacjach i konfrontacjach, wymiana oparta na współpracy bazuje na wspólnym rozwiązywaniu problemów oraz wielowątkowych powiązaniach, które integrują technologie obu stron². Zobowiązanie partnerskie wyraża wiarę partnera w status związku i chęć jego utrzymania, a rodzące się zaufanie jest przejawem przekonania o niezawodności i uczciwości występujących w nim stron.



Rys. 1. Przegląd kluczowych powiązań istotnych dla wzajemnych relacji występujących między dostawcą i odbiorcą

Źródło: J.P. Cannon, W.D. Perreault Jr., *Buyer-Seller Relationships in Business Markets*, „Journal of Marketing Research”, 36 (November 1999), s. 442.

¹ J.C. Anderson, J.A. Narus, *Partnering as a Focused Market Strategy*, „California Management Review”, 33 (Spring 1991), s. 96.

² R.M. Morgan, S. D. Hunt, *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing”, 58 (July 1994), s. 20–38.

Na rynkach przedsiębiorstw, istnieje silna presja do zwiększania wydajności i skuteczności działań podejmowanych zarówno przez kupującego jak i sprzedającego, doprowadzając tym samym do wykształcenia się różnych typów relacji występujących między nimi (por. rys. 1 na s. 11).

Charakter rynku i czynniki sytuacyjne są istotnymi determinantami kształtującymi relacje kupujący-sprzedający. Różnorodność czynników występujących po stronie podażowej rynku może mieć wpływ na przebieg badanych relacji, lecz szczególnej uwagi wymagają dwa z nich – dynamika rynku i dostępność alternatyw. Zmienność podaży może być wywołana przez nowe rozwiązania technologiczne, częste zmiany ceny czy okresowe niedobory produktu. Powyższe sytuacje kreują niepewność i ryzyko dla organizacji kupującej. W takim otoczeniu, bliższe związki z wybranym dostawcą mogą stworzyć sposobność uczenia się i zarządzania przyszłym rozwojem. Brak alternatywnych źródeł podaży wyzwała niepewność i skłania klienta do rozwijania bliższego kontaktu z dostawcą, celem zaspokojenia konkretnej potrzeby. Możliwości alternatywnych źródeł zakupu pozwalają natomiast menedżerom na utrzymanie dystansu względem dostawców.

Niektóre zakupy są bardziej złożone, a inne zdecydowanie istotniejsze dla działalności firmy niż pozostałe. Złożoność procesu zaopatrzenia dotyczy stopnia trudności, jaki pokonuje menedżer do spraw zakupów dokonując wyboru źródeł dostaw i prognozując zachowania dostawcy ujawniane w trakcie negocjacji. Ważność zaopatrzenia odzwierciedla postrzeganie przez kupującego strategicznego znaczenia konkretnego zakupu dla realizacji celów organizacji.

Producent samochodów może podzielić zakupy na dwie kategorie: strategiczne i pozostałe³. Pierwsze są, zdeterminowane przez podstawowe zdolności firmy – nabywcy i są wykorzystywane dla róż-

³ J.H. Dyer, D.S. Cho, W. Chu, *Strategic Supplier Segmentation: The Next Best Practice in Supply Chain Management*, „California Management Review”, 40 (Winter 1998), s. 68.

nicowania jej produktów. W firmie Honda są to zakupy obejmujące: części przekładni i silnika, klimatyzatory i deski rozdzielcze. Te elementy samochodu są opracowywane dla konkretnego modelu i pozwalają odróżnić Hondę od modeli konkurencyjnych. Pozostałe zakupy dotyczą takich części jak akumulatory i opony, które nie są wykonywane na indywidualne zamówienie i nie wyróżniają danego modelu. W celu zoptymalizowania strategii zakupu firma poszukuje bliskich relacji z dostawcami dla zakupów strategicznych a utrzymuje dystans względem dostawców dostarczających pozostałe części samochodowe.

Otwarta wymiana informacji jest charakterystyczna dla bliskiej, partnerskiej współpracy dostawcy z odbiorcą. Uczestnicy związku wyrażają chęć dzielenia się ważnymi, nawet własnymi, informacjami związanymi z planami rozwoju produktu czy danymi odnośnie kosztów jego wytwarzania. Wymiana informacji może poprawić jakość produktu i przyspieszyć jego rozwój, co w konsekwencji przełoży się na efektywność funkcjonującego związku.

Połączenia operacyjne odzwierciedlają stopień powiązań systemów, procedur i zwyczajów występujących między sprzedawcą i klientem, które mają na celu udogodnienie w zakresie przeprowadzania transakcji. Pozwalają na realizację zamówień uzupełniających, dostaw just-in-time, wykorzystanie Internetu celem wymiany informacji z klientami lub do udzielania im pomocy technicznej.

Zobowiązania prawne są wiążącymi porozumieniami kontraktowymi, stanowiącymi formalne zabezpieczenie dostaw, ograniczającymi elastyczność partnerów związku w stosunku do zmian zachodzących w otoczeniu.

Normy współpracy odzwierciedlają oczekiwania, jakie ujawniają partnerzy wymiany względem podejmowanych zadań, celem osiągnięcia wspólnych i indywidualnych zamierzeń. Bliska współpraca charakteryzuje dwie firmy, które traktują rozwiązanie problemów klienta jako główny cel ich działania. Nikła współpraca wyraża stan, w którym każda z firm pracuje niezależnie, osiągając indywidualne cele. Mimo iż obecnie podkreśla się przesunięcie w stronę bliskiej współpracy kupujący-sprzedający, na rynkach przedsiębiorstw ten

trend nie jest uniwersalny. Spotkać można firmy, które dążąc do obniżenia kosztów zakupu, kreują warunki współzawodnictwa wśród dostawców, inne osiągają podobne cele przez aktywną współpracę z dostawcami, adaptując ich interesujące rozwiązania odnośnie obniżki kosztów.

Dostosowanie nabywcy lub sprzedawcy do funkcjonujących między nimi relacji odbywa się poprzez inwestycje w proces wymiany, produkty, procedury, ponoszone w celu sprostania specyficznym potrzebom ujawnionym przez partnera. Adaptacje poprzez inwestycje są powszechne na rynku przedsiębiorstw. Wykazują one niewielką wartość poza konkretnym związkiem, zwiększając zarazem koszty jego funkcjonowania. Na przykład, Guarian Industries zaprojektowało nowy proces wytwarzania przednich szyb samochodowych wykorzystywanych przez Daimler Chrysler w seriach LH, tym samym wychodząc naprzeciw jego oczekiwaniom⁴. Firmy – nabywcy dostosowują się także często do potrzeb czy zdolności określonego dostawcy. Dell Computer tak projektuje swoje komputery osobiste, aby pracowały z konkretnym chipem firmy Intel.

Ostatecznym rezultatem wymiany odbywającej się między kupującym i sprzedającym jest osiągnięcie satysfakcji i zadowolenia klienta. Co istotne, nawet bliskie związki nabywcy i sprzedawcy nie muszą być satysfakcjonującymi dla klienta. Zdarza się to wówczas, gdy bliska więź wymaga od odbiorcy adaptacji na drodze specyficznych inwestycji, że jego satysfakcja jest mniejsza. Niekiedy satysfakcja klienta z prostej wymiany może dorównać poziomowi satysfakcji odczuwanej z bliskich relacji z partnerami. Na rynku mamy bowiem do czynienia ze zróżnicowaniem oczekiwań klientów oraz zróżnicowaniem potrzeb zgłaszanych dostawcom w zależności od rodzajów relacji występujących między partnerami tworzącymi związki.

Kupujący i sprzedający tworzą różnego rodzaju związki w odpowiedzi na sytuację rynkową i charakter zakupu. Celem zbudowania

⁴ M.D. Hutt, T.W. Speh, *Business Marketing Management*, Dryden Press, New York 2001, s. 92.

właściwej strategii marketingowej dla związku z konkretnym odbiorcą, dostawca powinien wziąć pod uwagę fakt, że niektórzy klienci opowiedzą się za współpracą partnerską, podczas gdy pozostali preferować będą luźne czy transakcyjne powiązania. Tabela 1 przedstawia typowe charakterystyki wyróżniające skrajne rozwiązania występujące między współpracującymi firmami.

Tabela 1. Spektrum relacji między dostawcą i odbiorcą

	Wymiana transakcyjna	↔	Wymiana partnerska
Dostępność alternatyw	duża		mała
Dynamika rynku dostawcy	stała		zmienna
Ważność zakupu	mała		duża
Kompleksowość zakupu	mała		duża
Wymiana informacji	mała		duża
Powiązania operacyjne	ograniczone		rozległe

Źródło: J.P. Cannon, W.D. Perreault Jr., *Buyer-Seller-Relationships in Business Markets*, op. cit., s. 439–460.

Klienci decydują się na wymianę transakcyjną, gdy mają do czynienia z konkurencyjnym rynkiem, który stwarza wiele alternatyw wyboru, a sama decyzja zakupu nie jest złożona. Często odbiorcy ujawniają orientację transakcyjną, gdy postrzegają zakup jako mniej istotny z punktu widzenia realizowanych przez nich celów. Takie związki charakteryzują się węższym zakresem wymiany informacji oraz mniejszą liczbą powiązań operacyjnych występujących między kupującymi i sprzedającymi.

Kupujący preferują partnerskie relacje z dostawcą, gdy stają wobec niewielu alternatyw wyboru, dynamika rynku jest duża (np. szybko zmiany technologii) a złożoność zakupu znaczna. Klienci szukają możliwości współpracy z dostawcami, szczególnie wówczas,

gdy sam zakup jest dla nich istotny i ma znaczenie strategiczne dla ich organizacji. Bliskie partnerstwo „powstaje, gdy zakup jest ważny oraz gdy istnieje potrzeba, z perspektywy kupującego, przezwyciężenia trudności wynikających z niewielkiej liczby alternatyw i niepewności towarzyszącej zakupowi”⁵. Takie związki wymagają poważnie powiązań operacyjnych i szerokiego zakresu wymiany informacji.

Odbiorcy prezentujący orientację transakcyjną okazują mniejszą lojalność i przywiązanie do jednego dostawcy i mogą z łatwością część lub wszystkie zamówienia kierować do innych sprzedających. Dostawca, który w danym momencie oferuje atrakcyjną kombinację produktu, ceny, wsparcia technicznego i innych korzyści, ma szansę na pozyskanie takiego klienta. Sprzedawca koncentruje swoją uwagę na pracownikach odpowiedzialnych za zakupy i rzadko ma okazję nawiązać ścisłą współpracę z wyższymi szczeblami zarządzania przedsiębiorstwa – odbiorcy. Dokonywanie specyficznych inwestycji w związku z klientem zorientowanym na transakcje nie jest efektywne. „Przedsiębiorstwa, które inwestują środki w budowę zaufania poprzez częste wizyty, wymianę inżynierów czy wspólne zespoły badawcze w przypadku, gdy produkt lub sytuacja rynkowa wymagają prostej, pośredniej kontroli i mechanizmów wymiany, zbyt rozbudowują związek. Takie postępowanie jest nie tylko kosztowne, ale także ryzykowne, zważywszy na dokonywane specyficzne inwestycje (np. w kadre, informację, wiedzę)”⁶.

Specjaliści z firmy dostawcy często zarządzają grupą klientów reprezentujących szerokie spektrum zachowań zakupowych. Jedni zwracają uwagę na niską cenę i są zorientowani na transakcję, podczas gdy inni cenią poszerzoną obsługę i dążą do partnerskiej współpracy. Istnieje jednak grupa klientów znajdująca się pomiędzy tymi skrajnymi rodzajami zachowań. Kontakty z takimi nabywcami moż-

⁵ M.D. Hutt, T.W. Spch, *Business Marketing Management*, op. cit., s. 95.

⁶ M. Bensaou, *Portfolio of Buyer-Seller Relationships*, „Sloan Management Review”, 40 (summer 1999), s. 43.

na efektywnie przekształcić w związek, któremu towarzyszyć będzie obustronnie dodana wartość. Aby opracować odpowiadającą tym potrzebom strategię związku, należy poświęcić szczególną uwagę pięciu następującym obszarom działań:⁷

- 1) zbieraniu danych dotyczących związku,
- 2) wyborowi klientów,
- 3) stworzeniu odpowiedniej oferty produktów,
- 4) wdrażaniu strategii związku,
- 5) ocenie rezultatów zastosowania tej strategii.

Celem relacji partnerskiej jest umożliwienie nabywcy i sprzedawcy zmaksymalizowania łącznej wartości. Sprzedawcy na rynku przedsiębiorstw powinni ustawicznie aktualizować wartość produktu i oferty, będącej podstawą bliskiej współpracy. Szczególną uwagę powinni koncentrować na nowych usługach, które mogłyby być włączone do oferty, oraz na tych z nich, które powinny być wycofane z rynku lub ograniczone. Rozwinięta współpraca z klientami jest jednym z najważniejszych narzędzi marketingowych firmy – dostawcy.

Kryteria determinujące proces rozwoju nowego produktu przemysłowego

Rozwój i zarządzanie nowym produktem jest kosztownym przedsięwzięciem, które wymaga poświęcenia i podjęcia ryzyka. Badania tego problemu wskazują, że około 40% wszystkich nowych produktów na rynku upada podczas wstępnej fazy ich komercjalizacji⁸. Stąd istotnym jest poznanie głównych przyczyn tego zjawiska.

Innowacja nie kończy się wraz ze stworzeniem nowego produktu. Firma powinna też ulepszać technologię produkcji oraz metody zarządzania, by pozostać konkurencyjną. W rzeczywistości firmy tracą

⁷ M.D. Hutt, T.W. Spch, *Business Marketing Management*, op. cit., s. 96.

⁸ C.M. Crawford, *New Products Management*, Richard D. Irwin, New York 1997, s. 4.

wielu klientów na rzecz obcej konkurencji, częściej na skutek wadliwej produkcji i zarządzania niż w wyniku braku pomysłowości w rozwiązaniach produktowych.

Booz, Allen i Hamilton wyróżnili sześć kategorii nowych produktów uwzględniając kryterium nowości dla firmy i rynku:⁹

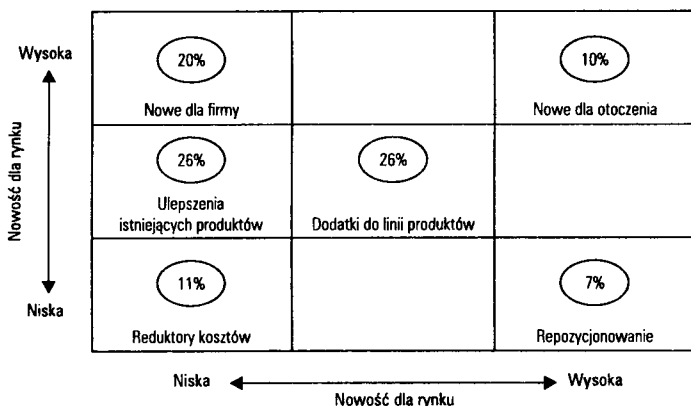
- 1) produkty nowe dla otoczenia: nowe produkty, tworzące całkowicie nowy rynek,
- 2) produkty nowe dla firmy: produkty, które pozwalają konkurować firmie na rynku pierwotnym,
- 3) dodatki do istniejącej linii produktów: wyroby uzupełniające stworzoną przez firmę linię produktów,
- 4) ulepszenia/korekty istniejących produktów: nowe produkty, które zapewniają poprawę wizerunku firmy lub większą postrzeganą wartość, przez co zastępują istniejące wyroby,
- 5) repozycjonowanie: istniejące produkty, kierowanie na nowe rynki lub na nowe segmenty,
- 6) reduktory kosztów: nowe produkty, które zapewniają podobne rezultaty działania przy niższych kosztach.

Badania Booza, Allena i Hamiltona ujawniają, że tylko 10% nowych produktów jest nowością dla otoczenia. Te produkty stwarzają największe ryzyko, ponieważ są one nowe zarówno dla firm jak i dla rynku. Rozkład omawianych sześciu kategorii produktów obrazuje rys. 2 na s. 19.

Idee nowych produktów pochodzą z różnych źródeł firmy zarówno zewnętrznych jak i wewnętrznych. Jako wewnętrzne źródła rozumie się pomysły kreowane przez dział produkcji, sprzedaży, projektowania, a także zarząd firmy czy specjalnie powołane grupy do spraw badań i rozwoju. Zewnętrzne źródła to wyniki uzyskane z niezależnych badań naukowych, informacje od dystrybutorów, konkurentów, agencji rządowych i istniejących lub potencjalnych klien-

⁹ E.G. Brierty, R.W. Eckles, R.R. Reeder, *Business Marketing*, Prentice Hall, New Jersey 1998, s. 276.

tów. Nie można niedoceniać tych źródeł, składają się one często na serie małych udoskonaleń w tysiącach miejsc pracy, bowiem jak stwierdził japoński chemik „prawdziwa innowacja przemysłowa obejmuje poszukiwanie nowych materiałów, procesu technologicznego, efektywnych schematów wytwórczych i skutecznego marketingu”.



Rys. 2. Kategorie nowych produktów

Źródło: E.G. Brierty, R.W. Eckles, R.R. Reeder, *Business Marketing*, op. cit., s. 276.

Aby zamysł przyjął komercyjną formę, przechodzi przez szereg etapów, obejmujących proces rozwoju nowego produktu. Podczas trwania tego procesu należy uzyskać odpowiedź na trzy istotne pytania.¹⁰

1. Czy znajdziemy rynek dla naszego pomysłu?
2. Czy pomysł może zostać przekształcony w produkt fizyczny?
3. Czy ten produkt może być wytwarzany i rozprowadzany rentownie?

¹⁰ I.A. Ronkainen, *Criteria Changes across Product Development Stages*, „Industrial Marketing Management”, 14 (August 1985), s. 171–178.

Każde z tych pytań wymusza rozważenie pewnych kryteriów, które muszą być uwzględnione, przy podejmowaniu ostatecznej decyzji. Pierwsze pytanie nawiązuje do kryteriów rynkowych, drugie kryteriów odnoszących się do produktu i technologii, a ostatnie do kryteriów finansowych. Na rysunku 3 zamieszczono listę obejmującą typ i zakres tych kryteriów.

<p>KRYTERIA RYNKOWE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Obecny rozmiar rynku 2. Potencjalny wzrost 3. Obecni lub nowi klienci 4. Liczba konkurentów 5. Siła konkurentów 6. Świadomość ceny 7. Wymagana obsługa techniczna 8. Własność obecnych kanałów dystrybucji 9. Różnorodność ustalonych zastosowań końcowych 10. Wpływ na obecne produkty 	<p>KRYTERIA TECHNOLOGICZNE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Stopień innowacji 2. Zróżnicowanie korzyści 3. Czas dominacji nad konkurencją 4. Produkt/proces możliwy do opatentowania 5. Przewidywany cykl życia produktu 6. Wymagana zawartość „know-how” 7. Doświadczenie z technologią 8. Ograniczenia techniczne 9. Siła technologii konkurencyjnych 10. Wymagania odnośnie pozostałych badań 		
<p style="text-align: center;">KRYTERIA FINANSOWE</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tbody> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"> <ol style="list-style-type: none"> 1. Początkowy poziom inwestycji 2. Przewidywane dochody ze sprzedaży 3. Stosunek zysku do sprzedaży 4. Przewidywany zwrot z inwestycji </td> <td style="width: 50%; border: none;"> <ol style="list-style-type: none"> 5. Stosunek kosztu do ceny 6. Przewidywany cash flow 7. Okres spłaty 8. Zysk/korzyść netto na innych produktach </td> </tr> </tbody> </table>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Początkowy poziom inwestycji 2. Przewidywane dochody ze sprzedaży 3. Stosunek zysku do sprzedaży 4. Przewidywany zwrot z inwestycji 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Stosunek kosztu do ceny 6. Przewidywany cash flow 7. Okres spłaty 8. Zysk/korzyść netto na innych produktach
<ol style="list-style-type: none"> 1. Początkowy poziom inwestycji 2. Przewidywane dochody ze sprzedaży 3. Stosunek zysku do sprzedaży 4. Przewidywany zwrot z inwestycji 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Stosunek kosztu do ceny 6. Przewidywany cash flow 7. Okres spłaty 8. Zysk/korzyść netto na innych produktach 		

Rys. 3. Kryteria oceny nowego produktu

Źródło: E.G. Brierty, R.W. Eckles, R.R. Reeder, *Business Marketing*, op. cit., s. 290.

Jak sugerowano wcześniej, rozwój produktu powinien bazować na potrzebach klienta. Jeśli ten proponuje pomysł produktu, to mamy już odpowiedź na pierwsze pytanie. Natomiast, gdy zamiysł powstaje wewnątrz organizacji, wówczas badanie rynku mające na celu identyfikację potencjalnych lub istniejących potrzeb nabywców, musi odbyć się możliwie najszybciej, by ustrzec się od niepowodzeń, jakie mogą towarzyszyć rozwojowi produktu.

Literatura z dziedziny marketingu jest pełna przykładów nowych produktów, które nie odniosły sukcesów na rynku głównie z powodu błędnej strategii marketingowej, a także braku dokładnej analizy

rynku i nieprawidłowej jego segmentacji. Spośród wielu niepowodzeń na szczególną uwagę zasługują:¹¹

- nieprawidłowe określenie segmentu rynku, w którym produkt miałby największe szanse powodzenia,
- błędne oszacowanie nakładów przeznaczonych na działalność marketingową, powodujące niewłaściwe wykorzystanie zasobów,
- nieprawidłowe oszacowanie niezbędnych nakładów inwestycyjnych, koniecznych do poniesienia przez odbiorców – innowatorów,
- błędne rozpoznanie struktury centrum zakupu i jego udziału w procesie decyzyjnym związanym z nabywaniem nowej technologii,
- brak ostrożności w kontaktach z potencjalnymi odbiorcami,
- pominięcie wpływu struktury rynku na dyfuzję innowacji w branży potencjalnego odbiorcy.

Jak łatwo zauważyć, lista tych niepowodzeń jest długa i zmienna, można je ująć w trzy grupy:

- 1) brak realnego zapotrzebowania na istniejący produkt,
- 2) produkt w stopniu niezadowolającym zaspokaja ujawnioną potrzebę klienta lub powoduje straty,
- 3) niektóre istotne aspekty strategii marketingowej pominięto lub wadliwie realizowano.

Przyczyny niepowodzeń nowego produktu wskazują na potrzebę kompleksowego i obiektywnego zdefiniowania potrzeb klienta. Firmy przemysłowe zestawiają potrzeby z możliwościami danego produktu, mówiąc „jeśli nie potrafimy tego zrobić, oni tego nie potrzebują”.

O tym, jak istotne są zagadnienia związane z jakością działań marketingowych zapewniających powodzenie nowych technologii niech świadczy fakt, iż obecnie prawdopodobieństwo komercjalizacji nowe-

¹¹ J. Mohr, *Marketing of High-Technology Products and Innovations*, Prentice Hall, New Jersey 2001, s. 35–39.

go produktu jest ściśle powiązane ze stopniem skorelowania prac służb marketingowych oraz działań B & R. Koordynacja badań i rozwoju oraz marketingu umożliwia szybkie powstawanie nowych produktów, idealnie dostosowanych do rynków międzynarodowych, a ściślej do potrzeb i możliwości nabywców oraz charakterystycznych dla tych rynków systemów dystrybucji. Można wyodrębnić pięć podstawowych obszarów koordynacji badań i rozwoju oraz marketingu (por. tab. 2).

Tabela 2. Podstawowe obszary koordynacji marketingu oraz badań i rozwoju

Rola marketingu	Rola badań i rozwoju
1. Informowanie zespołów B & R o wymaganiach nabywców	1. Współpraca z marketingiem przy rozwoju pożądanych przez nabywców produktów
2. Informowanie o reakcjach nabywców na charakterystyki użytkowe produktów	2. Wspólne z marketingiem ustalanie rankingu najbardziej pożądanych cech użytkowych produktów
3. Informowanie zespołów B & R o strategiach produktowych konkurentów	3. Wspólna z marketingiem ocena wstępnych koncepcji nowych produktów
4. Informowanie zespołów B & R o wynikach badań rynku	4. Modyfikacja projektów pod wpływem sygnałów rynkowych
5. Poszukiwanie handlowych zastosowań nowych pomysłów i technologii	5. Wspólne z marketingiem generowanie idei nowych produktów

Źródło: A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 190.

Tak rozumiana koordynacja badań i rozwoju z marketingiem staje się problemem ważkim, szczególnie gdy firma oferuje swoje produkty na wielu różnych rynkach i gdy prowadzi działalność badawczo-rozwojową w wielu krajach.¹² Dobre firmy pokrywają wyso-

¹² Ibidem, s. 116–140.

kie koszty rozwoju, wykorzystując centralne technologie na rynkach wielu produktów i wielu regionów geograficznych. Przykładowo Hewlett-Packard stosuje technologię ze swojej jednostki przyrządów na szczęście zróżnicowanych rynkach od oscyloskopów do elektrokardiogramów.¹³ Firmy, które nie mają możliwości rozłożenia kosztów technologii, sięgają po inne formy penetracji rynku międzynarodowego, takie jak joint ventures czy porozumienia o wzajemnej wymianie licencji.

Istotne kryteria determinujące proces rozwoju nowego produktu ulegają zmianie podczas jego trwania. Stąd wielu autorów może nie zgadzać się z kolejnością zaprezentowanych wcześniej kryteriów, zwłaszcza ze zbyt odległą pozycją determinant finansowych. Lecz, dokąd analitycy rynkowi nie będą w stanie rozpoznać atrakcyjnego rynku, którego potrzeby mogą być podstawą kreowania produktu, a inżynierowie nie będą wskazywać na możliwości jego rozwoju, dotąd analiza finansowa pozwalająca na wyznaczenie efektywności tych wszystkich poczynań będzie bezowocnym zadaniem.

Rola satysfakcji w kreowaniu wartości w ramach wspólnych programów B & R

Większość systemów zorientowanych na klientów dla osiągnięcia dobrych wyników używa satysfakcji jako wskaźnika efektywności programu. Pojęcie satysfakcji rozumiane będzie dalej jako całkowite zadowolenie z programów badawczych realizowanych przez zrzeszenia firm przemysłowych i uniwersytety, których współpraca wywarła znaczący wpływ na następujące dziedziny:

- tworzenie zdolności do badań i zaawansowanych procesów oraz wiedzy o produktach,
- przepływ zaawansowanych technologii i związanych z tym zachowań,

¹³ M.D. Hutt, T.W. Speh, *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 360.

- satysfakcji uczestników z wyników prowadzonych badań,
- ciągłości wsparcia zrzeszonych sponsorów.

Firmy zorientowane na technologię działające na szybko zmieniającym się rynku są szczególnie zainteresowane i otwarte na współpracę i wspólny wysiłek celem osiągnięcia korzyści przy przeniesieniu ryzyka na wspólnych partnerów biorących udział w przedsięwzięciu. Rosnące korzyści ze współpracy w ramach programu B & R otworzyły potrzebę nowych perspektyw w zakresie kreowania innowacyjności w procesie zarządzania. Podejmowane obecnie badania analizują możliwości wykorzystania aliansów strategicznych dla rozwoju procesów technologicznych, tym samym poszukują luk, jakie daje inwestowanie w procesy tworzenia wartości w aliansach strategicznych wśród firm zaangażowanych we współpracę w ramach programu B & R. W tym kontekście istotnym staje się uzyskanie odpowiedzi na następujące, podane poniżej pytania¹⁴:

- Jak monitorować rozwijający się wpływ B & R na rynek?
- Jak mierzyć wyniki B & R?
- Jak sformułować produktywną współpracę w ramach B & R?
- Jak przyspieszyć rozwój nowych produktów?

Podstawowym celem większości centrów (wieloosobowych konsorcjów zrzeszających firmy przemysłowe i uniwersytety) jest dochodzenie do zbudowania i utrzymania zdolności do zachowania wysokiej jakości poszukiwań rozwiązań innowacyjnych, które doprowadzić mają do umów zezwalających na sponsorowanie badań. Satysfakcja z prowadzonych poszukiwań jest ważnym miernikiem samym w sobie, ale jest ona szczególnie istotna, gdy prowadzi do wzrostu powiązań w centrum¹⁵. W marketingu rozwój powiązań między firma-

¹⁴ A.K. Gupta, D. Wilemon, *Changing Patterns in Industrial R & D Management*, „Journal of Product Innovation Management”, 13, 6 (1996), s. 497–511.

¹⁵ H.Z. Daniel, D.J. Hempel, N. Srinivasan, *A Model of Value Assessment in Collaborative R & D Programs*, „Industrial Marketing Management”, 31 (2002), s. 656.

mi identyfikuje się jako miarę sukcesu w podtrzymywaniu związków partnerskich. Satysfakcjonujące wyniki badań uzyskane ze wspólnych programów zachęcają do kontynuowania działalności, wzmagają aktywność uczestników i tym samym prowadzą do wzrostu powiązań pomiędzy firmami biorącymi udział w przedsięwzięciu. Przeciwnie, niepowodzenia programu badawczego mogą doprowadzić do spadku wzajemnych powiązań w centrach. Kontynuowanie powiązań ze sponsorami jest istotnym celem centrum umożliwiającym zarazem wysoki poziom badań w danej dziedzinie, utrzymującym ciągłość zasobów i zabezpieczającym przepływ wiedzy technologicznej do centrum sponsorującego. Wewnątrz centrów daje się zauważyć troskę o kontynuowanie powiązań, przejawiającą się w stosowaniu strategii zachęcającej sponsora do ponawiania zamiaru pozostania w związku partnerskim.

Bazując na modelach zachowań, satysfakcja z wypracowanych wyników ma prawdopodobnie duży wpływ zarówno na centrum, jak i na powiązania z centrum. Intencja odnowienia członkostwa w centrum jest miarą powiązania, ponieważ częstotliwość odnowienia powiązań w każdym z centrów obejmuje okres trzyletni. Dlatego też sponsor odnawia powiązania co trzy lata. Jeżeli wzrost satysfakcji z osiągniętych wyników badań generuje wzrost powiązań, to również powinna wzrosnąć skłonność do odnowy powiązań partnerskich. Jak wynika z analiz przeprowadzonych w poszczególnych centrach, proces poszukiwania nowych rozwiązań i badania w tym zakresie mają wpływ na kreowanie satysfakcji wśród indywidualnych przedstawicieli firm przemysłowych¹⁶. Wydaje się być oczywistym, że satysfakcja determinuje proces powiązań sponsora z centrum. I dlatego satysfakcja może być uznana za podstawowy wskaźnik stosowany do oceny badań, jest ona istotną determinantą pozwalającą na odnowienie powiązań ze sponsorem. To czyni satysfakcję istotnym miernikiem decydującym o tworzonej wartości. Pomiar satysfakcji stanowi klucz do utrzymania alianсів strategicznych, utworzonych dla współpracy w ramach B & R.

¹⁶ Ibidem, s. 660.

Osoby odpowiedzialne za zarządzanie tymi aliansami powinny zastanowić się nad jej rolą w kształtowaniu jakości badań.

Kolejnym ważnym komponentem w kreowaniu wartości jest komunikacja między inwestorem a użytkownikiem. Determinuje ona tempo dyfuzji innowacji (akceptację nowej technologii). Ujawnia wiedzę w zakresie nowych technologii, kreując informacje związane z problemami jej transferu. Podstawowym zadaniem jest ocena, czy nowa technologia będzie sprzyjała rozwojowi, czy też spowoduje ograniczenia w związkach partnerskich. Jak zauważono, proces wymiany technologii z centrum do firmy, zależy zarówno od stanu wiedzy użytkownika, jak i inwestora. To klienci wykorzystują innowacje, uznając, iż stanowią one mogą istotny czynnik kategoryzacji i oceny determinujący akceptację zakupu nowego produktu.¹⁷

Sponsorzy biorą udział w powiązaniach między użytkownikiem a inwestorem, przyspieszając rozprzestrzenianie się nowej technologii. Pierwszoplanowym zadaniem do spełnienia w tym zakresie jest zidentyfikowanie potrzeb i stworzenie odpowiedniej struktury wewnętrznej firmy niezbędnej dla pełnego przepływu technologii. Jest tutaj i miejsce zarezerwowane dla lidera, który często ryzykuje swoją pozycję w firmie, by poprzeć zmiany, jakie niesie wykorzystanie nowych rozwiązań. Jego rola sprowadza się do aktywnego i entuzjastycznego wdrażania nowych technologii przez kolejne szczeble organizacji. Lidera wyróżnia jego osobowość. Powinien on w sposób przekonujący przekazywać informacje dotyczące nowych technologii, przedstawić w efektywny sposób korzyści z nich płynące.

Morgan i Hunt sugerują, iż powiązania pomiędzy organizacjami rozpatrywane w kontekście strategicznych aliansów na rynkach wysokorozwiniętych technologii pociągają za sobą ryzyko, dlatego też zaufanie jest bardzo istotnym czynnikiem warunkującym sukces.¹⁸ Wielu autorów nie w pełni zgadza się z tym stwierdzeniem uważa-

¹⁷ R.W. Olshavsky, R.A. Spreng, *An Exploratory Study of the Innovation Evaluation Process*, „Journal of Product Innovation Management”, 13, 6 (1996), s. 51.

¹⁸ R.M. Morgan, S. D. Hunt, *The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*, op. cit., s. 20.

jąc, że zaufanie może prowadzić do chęci utrzymania związku za wszelką cenę, co rzutowałoby w konsekwencji na efektywność prowadzonych badań.

Analiza powiązań pozwala na identyfikację oczekiwań i postrzeganej równowagi pomiędzy kosztami a korzyściami, które są podstawą satysfakcji uzyskanej w czasie tworzenia związku partnerskiego. Celem związków dojrzałych jest perspektywa uzyskania korzyści w długim okresie czasu. Zaufanie jest ważniejsze w pierwszych etapach cyklu życia związku niż w jego fazach późniejszych. Natomiast tworzenie wspólnych wartości i osiągnięty poziom satysfakcji są istotne dla układów partnerskich bez względu na stadium rozwoju wzajemnej współpracy. Badania wskazują, że satysfakcja klientów pełni istotną rolę w kreowaniu powiązań wewnątrzorganizacyjnych. Jest ona odzwierciedleniem wartości wytworzonej przy współpracy w ramach programu B & R kreującego portfel nowych technologii na rynkach przemysłowych.

Literatura

- [1] Anderson J.C., Narus J.A., *Partnering as a Focused Market Strategy*, „California Management Review” 33 (Spring 1991).
- [2] Bensaou M., *Portfolio of Buyer-Seller Relationships*, „Sloan Management Review”, 40 (summer 1999).
- [3] Brierty E.G., Eckles R.W., Reeder R.R., *Business Marketing*, Prentice Hall, New Jersey 1998.
- [4] Cannon J.P., Perreault D.W. Jr., *Buyer-Seller Relationships in Business Markets*, „Journal of Marketing Research”, 36 (November 1999).
- [5] Crawford C.M., *New Products Management*, Richard D. Irwin, New York 1997.
- [6] Daniel H.Z., Hempel D.J., Srinivasan N., *A Model of Value Assessment in Collaborative R & D Programs*, „Industrial Marketing Management”, 31 (2002).
- [7] Dyer J.H., Cho D.S., Chu W., *Strategic Supplier Segmentation: The Next Best Practice in Supply Chain Management*, „California Management Review”, 40 (winter 1998).
- [8] Gupta A.K., Wilemon D., *Changing Patterns in Industrial R & D Management*, „Journal of Product Innovation Management”, 13, 6 (1996).

- [9] Hutt M.D., Speh T.W., *Business Marketing Management*, Dryden Press, New York 2001.
- [10] Hutt M.D., Speh T.W., *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [11] Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.
- [12] Mohr J., *Marketing of High – Technology Products and Innovations*, Prentice Hall, New Jersey 2001.
- [13] Morgan R.M., Hunt S.D., *The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing”, 58 (July 1994).
- [14] Olshavsky R.W., Spreng R.A., *An Exploratory Study of the Innovation Evaluation Process*, „Journal of Product Innovation Management”, 13, 6 (1996).
- [15] Ronkainen I.A., *Criteria Changes across Product Development Stages*, „Industrial Marketing Management”, 14 (August 1985).

Summary

Co-operation between supplier and buyer in the process of new industrial product management

In the paper it was undertaken an attempt of analysis of the process development of new industrial products, which permits indication reasons of their successes, and also on failures, called out with incorrect market decisions, which often accompany the activities connected with their commercialization.

Firms are forced to create innovations, as well to modify already existing products in order to maintain their customers whose expectations undergo change. Unfortunately working out new products is time-consuming, therefore the more quickly suppliers will understand customers' expectations and be able to prognose their changes in future, the more easily, thanks to successful innovations, they will make good both on served and potential markets.

The research which was called in the paper indicates, that creating value for customer and also the level of his content and satisfaction achieved from the received product act the significant role in the creating interorganizational connections, enabling mutual co-operation in frames of the B & R programme, building the portfolio of new technologies on the business market.

Justyna Światowiec

Kierunki rozwoju polityki zaopatrzeniowej przedsiębiorstw w warunkach konkurencji globalnej

Wprowadzenie

Problematyka zakupów coraz mocniej wpisuje się w nurt poszukiwania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Podkreśla się jej strategiczne znaczenie z punktu widzenia realizacji głównych celów przedsiębiorstwa. Racjonalizacja zakupu jest współcześnie traktowana w skali światowej jako jeden z podstawowych czynników wzrostu konkurencyjności. Świadomość tego stanu rozpowszechnia się obecnie szybko tak w teorii, jak i praktyce gospodarczej. Niezbędne staje się zatem tworzenie najbardziej optymalnych strategii zakupowych, rozumianych jako wybór celów, rodzajów zasad i reguł, które w określonym czasie nadają kierunek zakupowym działaniom przedsiębiorstwa, wyznaczając rozmiary, kombinacje i alokacje środków w zależności od zmieniającej się sytuacji rynkowej. Istotą organizacji zakupu jest takie kształtowanie i sterowanie strumieniami materiałów oraz związanymi z nimi informacjami, aby osiągnąć ich dostępność przy jak najniższych kosztach. Ze względu na różnorodność sytuacji zakupowych niezbędne staje się zróżnicowane podejście w realizacji celów sfery zaopatrzenia. Stąd, strategia zakupów składa się zwykle z wielu substrategii, wyróżnionych na podstawie takich kryteriów decyzyjnych, jak: liczba dostawców i forma wzajemnych relacji, przedmiot zakupu, geograficzny obszar pozyskiwania dóbr czy czas ich pozyskiwania¹.

Istotą zarządzania zakupami jest umiejętność powiązania poszczególnych strategii cząstkowych.

¹ Klasyfikacje strategii zakupowych zobacz m. in. [w:] M. Dudzik, *Strategie zakupowe*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, 2001, nr 1.

W niniejszym artykule zostanie zarysowany rozwój funkcji zaopatrzenia, a ponadto wskazane zostaną główne przemiany i wyzwania, z którymi ma się do czynienia współcześnie przy zakupie dokonywanym w przedsiębiorstwie produkcyjnym.

Współczesne znaczenie zaopatrzenia w przedsiębiorstwie

Zaopatrzenie staje się coraz bardziej złożonym procesem, który czasami trudno zdefiniować, i którym trudno jest zarządzać. W węższym znaczeniu zaopatrzenie można traktować jako akt zakupu towarów i usług dla firmy, w szerszym jako proces pozyskiwania dóbr i usług dla firmy. To podejście nie wyczerpuje jednak charakteru złożoności zadań. Poprawniej jest traktować zaopatrzenie jako realizację cyklu czynności, które często przekraczają granice organizacji. Istotą zaopatrzenia jest jego odpowiedzialność za bezpośredni styk firmy z częścią uczestników łańcucha dostaw, bez których zaangażowania nie mogą być pomyślnie zrealizowane zadania w zakresie wzrostu wartości przekazywanej dalszym nabywcom.

Zadania związane z realizacją kompleksowych zadań zaopatrzenia są objęte ogólnym pojęciem „gospodarka materiałowa”, definiowanym jako planowanie i kontrola przepływu materiałów². Obejmuje ona zwykle następujące czynności: zakup, magazynowanie, planowanie produkcji, transport zaopatrzeniowy, odbiór materiałów, kontrolę jakości materiałów, zarządzanie i sterowanie zapasami oraz gromadzenie i usuwanie odpadów. Zaopatrzenie stanowi integralną część systemu logistycznego³.

² J.J. Cole, E.J. Bardi, C.J. Langley, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002, s. 103.

³ Całościowy system składa się bowiem z następujących podsystemów logistycznych: zaopatrzenie, produkcja, dystrybucja, części zamienne, powtórne zagospodarowanie. W literaturze przedmiotu rozpowszechnia się obecnie termin „logistyka marketingowa”, obejmująca w swej strukturze logistykę w sferze dystrybucji (zbytu) oraz logistykę w sferze zaopatrzenia. W tym kontekście logistyka zaopatrzeniowa jest częścią szerszej rozumianej logistyki marketingowej. Por. P. Blaik, *Logistyka* PWE, Warszawa 2001, s. 57–58.

Niezwykle ważne jest myślenie o zaopatrzeniu kategoriami marketingowymi. W tym kontekście rozpowszechnił się w literaturze termin „marketing zaopatrzenia”, określane także jako marketing zakupów⁴. Pojęcia te sugerują istnienie szerokiego instrumentarium marketingowego w obszarze zaopatrzenia, analogicznie do stosowanych od dawna instrumentów marketingowych w obszarze zbytu. Świadczy o tym oryginalny termin angielskojęzyczny *reverse marketing*, tłumaczony dosłownie jako „marketing odwrócony”.

Motorem przemian w sferze zaopatrzenia jest myślenie kategoriami kreowania wartości dla finalnych użytkowników. Takie ukierunkowanie wymusza na przedsiębiorstwach przyjmowanie koncepcji optymalizacji całego systemu łańcucha dostaw oraz myślenie kategoriami kosztów ogólnych. Uwzględniając znaczący udział dostaw w wartości produktów finalnych konieczne jest zakwalifikowanie kształtowania jakości dostaw do rangi problemów strategicznych przedsiębiorstwa⁵. Pociąga to za sobą zmiany w wielu obszarach polityki zaopatrzeniowej, często są ze sobą powiązanych i wzajemnie uzależnionych.

Tendencje w polityce zaopatrzenia

Zmiana priorytetów bądź zakresu działań w jednym odcinku funkcji zaopatrzenia pociąga za sobą zmiany w innych. Dla celów systematyzacji tych zjawisk przyjęto za H-Ch. Pfohlem koncepcję czterech kluczowych instrumentów polityki zaopatrzeniowej, mianowicie:

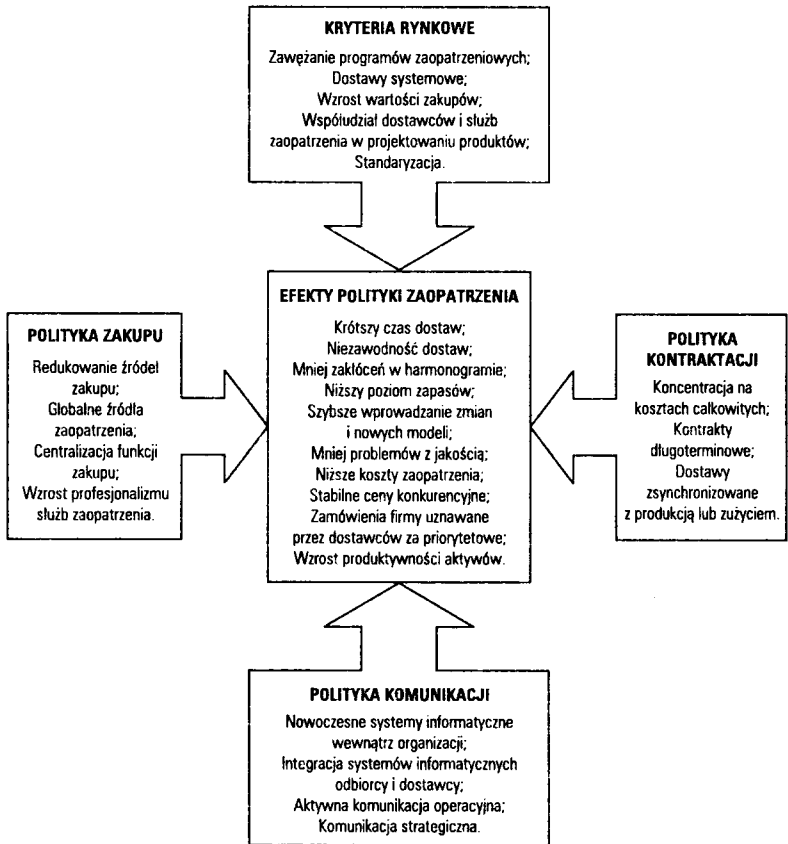
- 1) politykę produktu,
- 2) politykę kontraktacji,
- 3) politykę komunikowania,
- 4) politykę zakupu⁶.

⁴ Zob. H-Ch. Pfohl, *Systemy logistyczne*, Biblioteka Logistyka, Poznań 1998, s. 177.

⁵ J. Łuczak, *Zarządzanie dostawami w systemie jakości przedsiębiorstwa przemysłowego*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, 1998, nr 4, s. 80.

⁶ Zbliżony zestaw instrumentów kształtowania rynku zaopatrzeniowego przedstawia S. Abt. Obejmuje on: politykę kształtowania ilości zakupów, poli-

W każdym z elementów polityki zaopatrzeniowej obserwujemy znaczące przemiany o trwałym charakterze (zob. rys. 1).



Rys. 1. Tendencje w polityce zaopatrzeniowej

Źródło: opracowanie własne.

tykę kształtowania jakości, politykę cenową, politykę selekcji oraz politykę komunikacyjną. Por. S. Abt, *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1998, s. 68–70.

Polityka produktu w ramach zaopatrzenia dotyczy kształtowania zakresu dóbr i usług, będącego przedmiotem zakupu z zewnątrz. Klasykzne zadania tego obszaru to ustalanie rodzajów nabywanych towarów, określanie ich ilości i czasu sprowadzania. Współcześnie można zaobserwować istotną tendencję: rozszerzanie programu zaopatrzeniowego, przy jednoczesnym dążeniu do zmniejszenia pozycji zakupowych. Trend ten ściśle koresponduje z problemem w zakresie *make-or-buy*, czyli dotyczącym decyzji o produkcji własnej lub zakupie w obcych przedsiębiorstwach. W ostatnich latach obserwuje się w niektórych branżach tendencje do zmniejszania zakresu produkcji w przedsiębiorstwie na korzyść zwiększania zakupów w obcych firmach⁷.

Zjawisko to można tłumaczyć wieloma uwarunkowaniami⁸, najogólniej jednak oddaje ono ducha koncepcji rozwoju kluczowych kompetencji (*core competition*). Sytuacja ta prowadzi do wzrostu stopnia kompleksowości zaopatrzenia, gdyż zwiększa się liczba i intensywność zależności między dostawcą i odbiorcą. Niemniej z czasem rozszerzony w ten sposób program zaopatrzenia także, co niezwykłe interesujące, ewoluuje w kierunku zawężenia. Taktyką, która ma na celu zmniejszenie owej kompleksowości jest nabywanie całych modułów lub komponentów o złożonej strukturze zamiast pojedynczych dostaw części (*modular sourcing*). W ten sposób odbiorca rozwija tzw. dostawców systemowych.

Mając na uwadze szeroko rozumiane koszty logistyczne nowoczesne firmy produkcyjne generalnie dążą do zawężania programów zaopatrzeniowych. Producenci w wielu branżach stwierdzili, już w połowie lat 80., że liczba części zaczyna przerastać ich możliwości kontroli. Za każdym razem, gdy projektowano nowe urządzenie inżynierowie zaczynali od opracowania nowej listy komponentów. Wraz z rozwojem nowych kalkulacji kosztów z czasem dostrzeżono

⁷ Trend ten jest jedną z przyczyn wzrostu zainteresowania w ostatnich latach sferą zaopatrzenia, w tym marketingiem i logistyką zaopatrzeniową.

⁸ Jednym z nich jest rozwój koncepcji *lean enterprise*, któremu towarzyszy rozszerzenie outsourcingu.

oszczędności kosztowe możliwe do uzyskania poprzez wykorzystanie standardowych części, zamawianych w większych ilościach. Stąd rozpoczęto proces standaryzacji używanych materiałów za pomocą normalizacji i typizacji oraz stosowania złożonych zespołów zamiast detali. Wiele firm, m.in. Hewlett-Packard i Tektronix, zanotowało na tym polu ogromne oszczędności. Taka strategia zapewnia oszczędności kosztowe w: zakupach, projektowaniu, rozwoju produktu, produkcji i dystrybucji, obejmując cały łańcuch dostaw.

Program zaopatrzenia pozostaje w ścisłym związku z rozwojem nowych produktów i udoskonalen już istniejących. W tym zakresie rośnie aktywna rola służb zaopatrzenia w programach rozwojowych. Zwiększenie aktywności specjalistów od spraw zaopatrzenia przejawia się przede wszystkim stosowaniem przez nich szeregu metod zezwalających na pomiar wartości otrzymywanej od dostawców (min. analiza wartości czy metoda wartości użytkowej).

Analiza wartości jest metodą pozwalającą specjalistom do spraw zakupu określić porównawczo wartość materiałów, części i podzespołów oraz procesów wytwórczych z punktu widzenia ich celu, względnych zalet oraz kosztu po to, aby odkryć sposoby poprawy produktów i obniżenia kosztów. Warunkiem poprawnego szacunku wartości jest przyjęcie koncepcji kosztów całkowitych, nie tylko danej firmy, lecz całego łańcucha dostaw. Ekspertki twierdzą, iż za 80% całkowitych kosztów wytwarzania odpowiada etap przedkomercyjny⁹. Dążenia do spadku kosztów rozpoczynają się już na etapie projektowania produktów. Metodą realizacji jest wczesne zaangażowanie personelu zaopatrzenia (*early purchasing involvement EPI*) oraz przedstawicieli dostawcy (*early supplier involvement ESI*) w proces projektowania. Programy takie, wykorzystują najczęściej technikę kosztów docelowych (*target costing*), motywujących menedżerów i inżynierów współpracujących firm do wyboru projektów możliwych do zrealizowania przy niskich kosztach. Przejawem takich działań jest także praktykowane przez niektóre przedsiębiorstwa zlecenie prac rozwojowych dostawcom.

⁹ R.S. Kaplan, R. Cooper, *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 251.

Potencjalne korzyści wynikające z włączenia zaopatrzeniowców w rozwój nowych produktów przedstawia tab. 1.

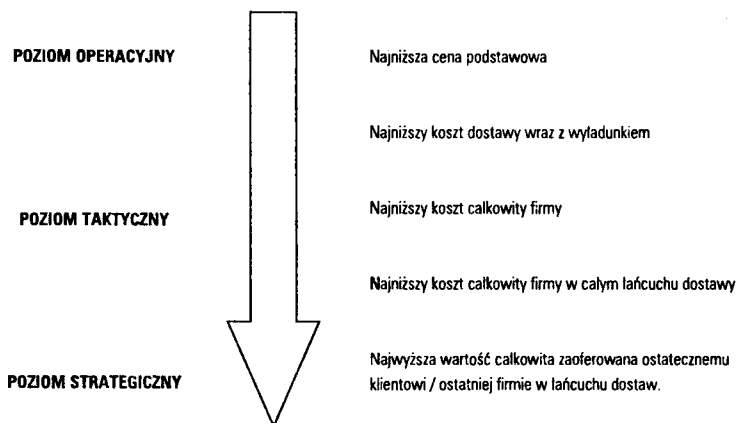
Tabela 1. Potencjalny wkład zaopatrzenia w rozwój i wdrożenie nowych ofert rynkowych

Obszar udziału	Potencjalny wkład
Strategia firmy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pomoc w podjęciu decyzji o podziale działań przedsiębiorstwa na strategiczne, pozostawiane pod jego kontrolą i zlecane zewnętrznym organizacjom. 2. Określenie podstawowych zasad i celów zaangażowania zaopatrzenia w zakresie rozwoju technologicznego produktów. 3. Projektowanie organizacyjnych struktur wspierających zaangażowanie zaopatrzenia. 4. Rozwój i selekcja narzędzi wzmacniających rolę innowacji w firmie.
Struktura sieci dostawców	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitorowanie technologicznego rozwoju dostawców rzeczywistych i potencjalnych. 2. Wykorzystywanie zdolności technologicznych dostawców. 3. Generowanie zainteresowania dostawców w zakresie innowacyjności. 4. Koordynacja komplementarnych atutów poszczególnych dostawców. 5. Wpływanie na współpracę dostawcy z jego własnymi dostawcami w sposób przynoszący korzyści firmie-nabywcy. 6. Wewnętrzna koordynacja.
Rozwój indywidualnych relacji z dostawcami	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wybór właściwego partnera-dostawcy. 2. Organizacja współpracy. 3. Eksploatacja zdolności technologicznych dostawcy. 4. Wzbudzenie zainteresowania we współuczestniczeniu we wspólnych programach rozwoju nowych produktów. 5. Wewnętrzna koordynacja.
Poszczególne projekty	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dostarczanie informacji o opcjach dostępnych źródeł zakupu. 2. Sugerowanie alternatywnych rozwiązań. 3. Zapewnienie dostępności pozycji niezbędnych do zakupu. 4. Koordynacja wewnętrzna w ramach projektu oraz pomiędzy innymi projektami rozwojowymi.

Źródło: J.C. Anderson, J. A. Narus, *Business Market Management. Understanding, Creating and Delivering Value*, Prentice Hall, New Jersey 1999, s. 111.

Firmy ograniczając udział produkcji własnej w wartości końcowego wyrobu, uświadomiły sobie znaczenie dostawców i tym samym swoich działów zaopatrzenia. Im mocniej prace rozwojowe przesuwane są do dostawców, tym silniejsza tendencja do ograniczania ich liczby w przypadku danej kategorii produktu.

Kolejny kluczowy instrument polityki zaopatrzenia to **polityka kontraktacji**, zwana także polityką warunków. Najogólniej polega ona na ustalaniu cen, warunków dostaw oraz praw i obowiązków sprzedających i kupujących. Istotny jest w tym zakresie podział zadań, kosztów i ryzyka. Szczególnie newralgiczną kwestią są negocjacje cenowe z dostawcami. Presja na ceny zakupu przez wiele lat stanowiła przysłowiową kość niezgody między sprzedającymi i kupującymi. Celem procesu zaopatrzenia jest bowiem zakup dóbr i usług po „najlepszej cenie”. Najlepsza nie musi jednak oznaczać najniższa. Firmy coraz bardziej są świadome konieczności analizowania ceny podstawowej zakupu w kontekście całkowitego kosztu pozyskania własności. Proces przechodzenia na wyższe poziom analizy cen zakupu przedstawia rys. 2.



Rys. 2. Hierarchia metod pomiaru cen w zaopatrzeniu

Źródło: J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr., *Zarządzanie logistyczne...*, op. cit., s. 113.

W miarę, jak firma próbuje przejść od orientacji na najniższą cenę podstawową lub jednostkową do orientacji na ceny generowane przez cały łańcuch dostaw w celu stworzenia najwyższej wartości, funkcja zaopatrzenia nabiera bardziej strategicznego znaczenia. Aby usatysfakcjonować klienta, firmy uwzględniają w całym koszcie zakupu koszty i czynniki kosztotwórcze tworzące wartość. Czynniki te układają się hierarchicznie, począwszy od surowców, przez produkcję, dystrybucję, marketing, wybór użytkownika produktu, do ostatecznego klienta. Koncepcje całkowitego kosztu zakupu oraz najwyższej całkowitej wartości determinują, poprzez zmianę priorytetów oceny dostawców, ustalenia w zakresie poszczególnych warunków dostaw.

Ogromnie ważną współcześnie tendencją jest dążenie do zawierania kontraktów długoterminowych, przyjmujących różną postać umów. Najogólniej tendencja ta powiązana jest z szeroko rozpowszechnianym w przedsiębiorstwach systemem dostaw zsynchronizowanych z produkcją lub zużyciem. Ten system zaopatrzenia wymaga niezawodności dostawców, stąd niezbędne jest wiązanie się z nimi długoterminowymi kontraktami. Z reguły dotyczą one trzech płaszczyzn współpracy: uzgodnień ramowych, określających ogólne warunki dostaw, zamówień ramowych, w których każdorazowo wyszczególnia się zapotrzebowanie tygodniowe lub dzienne odbiorcy w okresie kilku miesięcy oraz dostaw na wezwanie, dotyczących konkretnych ilości, terminów i punktów dostaw materiału. System ten wymaga doskonałego przepływu informacji, przyjmującego coraz częściej postać zaawansowanej integracji informatycznej między przedsiębiorstwami oraz wspólnego systemu planowania i sterowania przepływami.

Polityka komunikacji – trzeci instrument działalności zaopatrzeniowej nabiera współcześnie niezwyklej wagi. Przepływ informacji stanowi podstawę wszelkich usprawnień i racjonalizacji działań wewnątrz przedsiębiorstwa oraz poza nim, w ramach łańcucha dostaw. Zaopatrzenie, jako że stanowi istotny element połączenia różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa z rynkiem zakupu, odgrywa tu specyficzną rolę. Powiązania działu zaopatrzenia z innymi funkcjami firmy, szczególnie kreującymi procesy produkcji i sprzedaży, dotyczą obecnie coraz większej liczby zagadnień i rozpoczą-

nają się we wcześniejszych fazach działalności różnych zespołów, niż to miało miejsce w okresie, w którym dominowało głębokie przetworzenie surowców i materiałów w ramach jednej organizacji. W warunkach, w których dąży się do obniżenia kosztów poprzez daleko idące przenoszenie zadań produkcyjnych do zewnętrznych organizacji, a także przy wzroście zakupu różnego rodzaju usług, zwiększają się zadania zaopatrzenia. W fazie przedprodukcyjnej dotyczą one zbierania informacji niezbędnych dla potrzeb planowania oraz podejmowania decyzji na poszczególnych „odcinkach” przedsiębiorstwa. Informacje te są istotne z punktu widzenia walorów technicznych produktu, sposobów i terminów jego wytwarzania, planowania kosztów wyrobu itp. W dalszej kolejności niezbędne jest uzyskiwanie informacji o cenach i kosztach związanych z dostawami. Główni odbiorcy tych informacji to: jednostki badawczo-rozwojowe oraz działy konstrukcyjne i techniczne firmy-nabywcy.

Polityka komunikacji nie polega jednak tylko na zbieraniu i przetwarzaniu określonych informacji dla potrzeb firmy. Coraz częściej podkreśla się jej marketingowy wymiar, polegający na ukierunkowaniu przepływu informacji do dostawców, przy czym chodzi tu o przepływ dwustronny, mający charakter wysoce interaktywny. Z jednej strony polityka komunikacji będzie dążyła do kreowania wizerunku firmy – nabywcy jako atrakcyjnego odbiorcy, z drugiej zaś będzie starała się najpełniej przedstawić dostawcom istotę i zamierzenia polityki zaopatrzenia firmy nabywcy. Ostatecznym jej celem jest pozyskanie zdolności wytwórczych, woli świadczenia dostaw i zapewnienia oferentów, co do wywiązywania się z zawartych umów.

Typowym instrumentem polityki komunikowania jest organizowanie tzw. dni dostawców, na które zaopatrywane przedsiębiorstwo zaprasza aktualnych i potencjalnych dostawców oraz prowadzi z nimi rozmowy na temat sposobu rozwiązania istniejących problemów. Mogą one także dotyczyć problemów związanych z logistyką zaopatrzenia lub możliwościami przyszłej współpracy¹⁰.

¹⁰ H-Ch. Pfohl, *Systemy logistyczne...*, op. cit., s. 185.

Komunikacja w sferze zaopatrzeniowej ma zarówno charakter strategiczny, jak i operacyjny. Pierwszy związany jest z wprowadzaniem nowych programów przyczyniających się do wzrostu wartości, drugi zaś dotyczy przepływu informacji bieżącej, warunkującej bez zakłóceńowy dopływ dóbr i usług do firmy. Niezwykle istotną staje się kwestia wzrostu aktywności kontaktów interpersonalnych z dostawcami oraz w ramach zespołów wewnątrzorganizacyjnych, jak również wdrażanie i doskonalenie wysoce zaawansowanych technologicznie zintegrowanych systemów informatycznych. W tym zakresie szczególnie popularna staje się elektroniczna wymiana danych (EDI) oraz wymiana informacji z wykorzystaniem sieci (on-line). Zadania związane z usprawnieniem komunikacji nabierają tym istotniejszego charakteru, im większy nacisk w firmie zostanie położony na budowanie długookresowych relacji partnerskich z wyselekcjonowanymi nielicznymi dostawcami.

Polityka zakupu jest ostatnim analizowanym instrumentem polityki zaopatrzeniowej. Zasadnicze decyzje z nią związane dotyczą ustalenia dróg zaopatrzenia (zakupy bezpośrednie, zakupy poprzez pośredników lub w handlu hurtowym), którymi mają być sprowadzane dobra i usługi. W tym kontekście polityka zakupu stanowi niejako odpowiednik kanałów dystrybucji w sferze zbytu. Istotną kwestią do rozważenia jest tutaj liczba dostawców i problem ich geograficznego rozlokowania lub rozproszenia. Tradycyjna polityka zakupu opierała się na wielu źródłach zaopatrzenia (*multisourcing*). W ten sposób zmniejszono ryzyko zależności od dostawców i zabezpieczano się przed zakłóceniami produkcyjnymi u poszczególnych dostawców.

Taki system z wielu względów okazuje się być wysoce kosztowny. Są to koszty związane z danym dostawcą, niezależnie od ilości i rodzaju zamawianych pozycji. Obejmują one bieżące ustalenia między stronami na temat planów przedsiębiorstwa, co do produktów, wymagań odnośnie dostaw i planów produkcyjnych, prowadzenia kartotek z charakterystykami i wynikami działań dostawców, a także okresową ocenę ich efektywności. Duża liczba dostawców obciąża także w znacznym stopniu system logistyki zaopatrzeniowej i po-

woduje jej dużą złożoność. Mając na uwadze wady tradycyjnej polityki zakupu, przedsiębiorstwa próbują obecnie redukowac liczbę dostawców. Zmniejsza to koszty koordynacji i logistyki. Skutecznie tez można kształtować przepływ informacji i materiałów, szczególnie środkami organizacyjnymi i przez lepsze wzajemne uzgodnienia dokonywane w ramach planowania i sterowania pomiędzy przedsiębiorstwami. W przypadku dostaw zsynchronizowanych z produkcją zmniejszenie liczby dostawców staje się nieodzowne. Tendencja ta nabiera współcześnie szczególnego znaczenia. W literaturze ciągle pojawiają się przykłady tego typu działań przedsiębiorstw. Przykładowo, w latach 90. Motorola zredukowała liczbę swoich dostawców aż o 70%, 3M o 64% a Ford o 45%¹¹. W skrajnych przypadkach tendencja ta przejawia się w strategii zakupu *single sourcing* lub *double sourcing*, polegającej na ograniczeniu się do jednego lub dwóch dostawców pokrywających całkowite zapotrzebowanie na określony rodzaj towaru.

W kontekście geograficznego rozproszenia dostawców, zauważa się w działaniach pewnej części przedsiębiorstw tendencję do pozyskiwania materiałów w skali globalnej (*global sourcing*). Koncepcja ta daje możliwości w zakresie osiągnięcia korzyści z różnicy cen i kursów wymiany walut oraz zabezpieczenia możliwości dostawczych w okresach niedoborów na rynkach. Obserwuje się, iż w takich krajach jak Japonia czy USA znaczna część dostaw pochodzi obecnie ze źródeł zagranicznych, w związku z tendencją do przenoszenia produkcji do krajów o niższych kosztach produkcji. Ocenia się, iż dzięki efektywnej penetracji i porównywaniu warunków dostaw w skali międzynarodowej ich koszt można obniżyć nawet o 20 %¹². Strategia ta ma także wady, głównie w postaci wyższych kosztów

¹¹ Zob. E. Gummesson, *Total Relationship Marketing: From the 4PS – Produkt, Price, Promotion, Place – Of Traditional Marketing Management to the 30 Rs – The Thirty Relation*, Butterworth-Heinemann, 2000, s. 4.

¹² S. Wesolowski, *Zaopatrzenie materiałowe jako czynnik przewagi konkurencyjnej*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 1997, nr 10, s. 206.

transportu, dłuższego czasu dostaw, większego zapasu w drodze oraz mniejszej niezawodności dostaw. Niezbędne stają się zaangażowanie pośredników zazwyczaj w formie wyspecjalizowanych przedsiębiorstw logistycznych. Wpływa to na wzrost złożoności przepływu informacji i kosztów koordynacji. Stąd, część przedsiębiorstw zwraca się w kierunku dostawców znajdujących się w niewielkiej odległości. Pewnym kompromisem jest utworzenie zewnętrznego magazynu zaopatrzeniowego w pobliżu miejsca zapotrzebowania (często prowadzonego przez przedsiębiorstwo logistyczne). Pozwala to uniknąć problemu tworzenia opłacalnych wielkości partii transportowych od dostawców zlokalizowanych w dużej odległości od przedsiębiorstwa.

Istotnym aspektem polityki zakupu jest tendencja do jej centralizacji w ramach wielkich przedsiębiorstw. Proces ten obserwowany jest w wielu firmach, takich jak: Boeing, AT&T, 3M, Xerox, Hewlett-Packard i innych. Centralizacja funkcji zakupu prowadzi do specjalizacji personelu odpowiedzialnego za zaopatrzenie, zwiększa siłę przetargową kupującego, redukuje koszty zaopatrzenia i zapewnia większą kontrolę. Scentralizowane jednostki zakupu przywiązują większą wagę do długofalowej podaży oraz do ustanowienia stabilnej i efektywnej bazy dostawców¹³.

Podsumowanie

Zarysowane tendencje w kluczowych instrumentach polityki zaopatrzeniowej podporządkowane są ogólnej strategii kreowania wartości dla klienta w ramach zintegrowanych łańcuchów dostaw. Cel ten firmy realizują w dwojaki sposób: poprzez redukcję kosztów oraz poprzez dodawanie korzyści. Strategie te nie są współcześnie alternatywne. Wręcz przeciwnie – są wobec siebie komplementarne. Sfera zaopatrzenia w tym zakresie szczególnie nastawia się

¹³ D.M. Hutt, Th.W. Speth, *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, PWN, Warszawa 1997, s. 133–135.

na redukcje kosztów całkowitych. Wynika to z powszechnie znanej prawidłowości polegającej na odpowiedzialności sfery zaopatrzenia za ponad połowę kosztów w firmach produkcyjnych, przy czym udział ten wykazuje tendencję wzrostową. Zasadnicze działania w tym zakresie to:

- utrzymywanie niższych zapasów wskutek wprowadzania dostaw zsynchronizowanych z produkcją lub zużyciem,
- zaprzestanie dublowania wielorakich czynności w firmie dostawcy i odbiorcy, dzięki pogłębionej współpracy oraz usprawnień w zakresie przepływu informacji,
- aktywny udział zaopatrzenia i dostawców w analizach wartości wytwarzanych produktów,
- zadbanie o jakość produktu w jak najwcześniejszych stadiach jej powstawania,
- zmniejszenie kosztów zaopatrzenia wskutek mniejszej liczby dostawców oraz nacisku na kontrakty długoterminowe,
- ogólny wzrost produktywności aktywów.

Sprawne i nowoczesnie zorientowane zaopatrzenie wpływa także na wzrost wartości dodanych. Wyraża się to przede wszystkim większą troską o jakość i skracanie czasu wszelkich czynności.

Powyższe działania wymagają odpowiednich inwestycji, często zakrojonych na szeroką skalę, i jak zawsze w takim przypadku badana jest ich opłacalność. Mamy wiele dowodów w praktyce wskazujących, że tego typu usprawnienia i przedsięwzięcia są rentowne i to niekoniecznie w długim okresie.

Zaopatrzenie odgrywa istotną rolę w strategii tworzenia przewagi konkurencyjnej. Jego wpływ trudno przecenić. Wynika on z takiego usytuowania służb zaopatrzenia, że mogą one oddziaływać zarówno na odpowiednie funkcje własnego przedsiębiorstwa, jak również na dostawców oraz posiadają możliwości uzyskania niezbędnego rozpoznania w obu tych obszarach. Rosnące znaczenie kreowania wartości dla finalnego klienta wpływa na dostosowywanie zasad i form zaopatrzenia do wymagań związanych z rozwojem zintegrowanych łańcuchów wartości i dostaw.

Literatura

- [1] Abt S., *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1998.
- [2] Anderson J.C., J.A. Narus J.A., *Business Market Management. Understanding, Creating and Delivering Value*, Prentice Hall, New Jersey 1999.
- [3] Błaik P., *Logistyka*, PWE, Warszawa 2001.
- [4] Cole J.J., Bardi E.J., Langley C.J., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.
- [5] Dudzik M., *Strategie zakupowe*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, 2001, nr 1.
- [6] Gummesson E., *Total Relationship Marketing: From the 4Ps – Product, Price, Promotion, Place – Of Traditional Marketing Management to the 30 Rs – The Thirty Relation*, Butterworth-Heinemann, 2000.
- [7] Hutt M.D., Speh Th.W., *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, PWN, Warszawa 1997.
- [8] Kaplan R.S., Cooper R., *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- [9] Łuczak J., *Zarządzanie dostawami w systemie jakości przedsiębiorstwa przemysłowego*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, 1998, nr 4.
- [10] Pfohl H-Ch., *Systemy logistyczne*, Biblioteka Logistyka, Poznań 1998.
- [11] Wesołowski S., *Zaopatrzenie materiałowe jako czynnik przewagi konkurencyjnej*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, 1997, nr 10.

Summary

The problems of purchases more and more strongly enrolls in the current searches the competitive advantage of enterprises. Awareness of this state spreads at present quickly, so in theory how and economic practice.

The article presents development of supply function in enterprise as well as introduces main transformations and challenges, in face which purchase in industrial company, working in conditions of global competition stands. For aims of systematization these phenomena it was accepted conceptions of four key instruments of supply policy, namely: the policy of product, policy of contracting, policy of communication and policy of purchase. The transformations about durable character in every of elements of supply policy were

showed. The basic ascertainment of the article is the statement that the present meaning of supply sphere is connected with creating the logistic systems of supply chains oriented on maximization of value for final users.

Halina Smutek

Łańcuch funkcji i wartości jako podstawa budowania przewagi konkurencyjnej organizacji

Wprowadzenie

Odejście od tradycyjnego podejścia do budowania przewagi konkurencyjnej spowodowało przewartościowanie poglądów i stało się przyczyną konwersyjnych zachowań organizacji dotyczących poszukiwania źródeł konkurencyjności. O przewadze konkurencyjnej w dobie organizacji postindustrialnych funkcjonujących w warunkach globalizującej się gospodarki nie decyduje już pojedyncza odcierwana umiejętność lub technologia, lecz cały zestaw umiejętności i technologii, stanowiących sumę efektów procesów uczenia się zachodzących ponad granicami indywidualnych zestawów umiejętności. Procesy uczenia się organizacji pozwalają kreować takie elementy jak: wartość organizacji dla klienta, unikalność, zdolność różnicowania konkurentów oraz tworzenie nowych grup produktów, usług oraz rynków. W świetle nowych paradygmatów funkcjonowania organizacji istotnym staje się zdolność kreowania, zestawiania i wykorzystania rdzennych kompetencji organizacji. Ich źródła mogą znajdować się zarówno wewnątrz organizacji, w jej zasobach materialnych i niematerialnych, jak i jakości realizowanych procesów, bądź otoczeniu. Szczególne miejsce wśród zasobów każdej organizacji ma jakość realizowanych przez nią procesów.

Źródła i podstawy tworzenia przewagi konkurencyjnej

Funkcjonowanie organizacji na rynku wymaga stosowania odpowiednich technik zarządzania, które pozwolą jej na zajęcie odpowiedniej pozycji konkurencyjnej, umożliwiającej przetrwanie i rozwój. Intensywność i burzliwość zmian otoczenia, jego turbulencja zmuszają przedsiębiorstwa do szybkiego reagowania na bodźce ze-

wewnętrzne oraz dostosowywania do nich swojego potencjału. Od czasu oraz sposobu i jakości reakcji uzależniony jest przyszły rozwój firmy. Każda organizacja powinna właściwie rozumieć uwarunkowania i sposoby diagnozowania swojej pozycji konkurencyjnej.

Sukces przedsiębiorstwa funkcjonującego w otoczeniu turbulentnym uzależniony jest od korzystnej pozycji konkurencyjnej, która zostanie przez nie osiągnięta, a następnie utrzymana w dłuższym okresie czasu. Firma, która chce skutecznie konkurować i zdobyć odpowiedni udział w rynku i utrzymać go w dłuższym okresie czasu musi budować swoją przewagę konkurencyjną, która będzie miała odpowiednie znaczenie dla wartości klienta. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa w danym sektorze zostaje ustalona w wyniku walki konkurencyjnej prowadzonej z innymi uczestnikami sektora. W wyniku stosowania różnych form strategii konkurowania zostaje ustalony potencjał umiejętności i zasobów, który uwolniony i zastosowany w sposób kreatywny pozwala osiągnąć korzystną pozycję konkurencyjną. Korzystna pozycja konkurencyjna firmy, mająca tak fundamentalne znaczenie dla jej rozwoju osiągnana jest w wyniku opanowania, a następnie ulepszania zasobów i umiejętności zapewniających osiągnięcie rynkowych celów strategicznych¹.

Pozycję konkurencyjną można określić, zgodnie z definicją grupy Strategor, jako jakościową i ilościową ocenę przedsiębiorstwa na tle jego konkurentów w danej dziedzinie działalności. Podstawową miarą pozycji konkurencyjnej każdego przedsiębiorstwa jest jego udział w rynku oraz pozycja finansowa w porównaniu z udziałami i pozycją finansową przedsiębiorstw rywalizujących w danym przemyśle. Należy jednak tutaj zapamiętać, że czynnikiem bezpośrednim, wpływającym na udział w rynku i pozycję finansową przedsiębiorstwa jest jego zdolność do dostarczania klientowi zgłaszającemu chęć zakupu produktów czy usług danego sektora produktu charakteryzującego się odpowiednią dla klienta wartością. Wartość ta jest tworzona właśnie

¹ *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, praca zbiorowa pod redakcją M.J. Stankiewicza, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania „Dom Organizatora”, Toruń 1999, s. 49.

poprzez szczególne cechy, zasoby i umiejętności firmy i decydująca przez to o przewadze konkurencyjnej danego podmiotu.

Czynnikami wpływającymi w sposób bezpośredni na pozycję konkurencyjną danego przedsiębiorstwa, a zatem na jego sukces lub porażkę, są przede wszystkim zasoby i kompetencje uznawane za tzw. kluczowe czynniki sukcesu oraz ich stopień opanowania przez firmę. Są one czynnikami, na które wszystkie firmy funkcjonujące w danej branży muszą zwracać szczególną uwagę, aby móc dokładnie określić zasoby oraz umiejętności związane z pełnionymi procesami transformacyjnymi. Procesy te bowiem decydują o sukcesie rynkowym produktów, a tym samym decydują o zapewnieniu odpowiednich wyników finansowych. Przede wszystkim zapewniają one realizowanie w odpowiedni sposób dostaw, co pozwala utrzymać:

- 1) odpowiednie koszty produkcji oraz jakość wyrobu,
- 2) zachowywać mocne i całościowe powiązania dystrybucyjne w celu uniemożliwienia korzystania z tych powiązań przedsiębiorstwom konkurencyjnym i wreszcie,
- 3) odpowiedni wizerunek produktu i firmy dzięki reklamie i promocji zapewniającej wierność klienta.

Każda branża, każdy sektor posiada własną kombinację kluczowych czynników sukcesu. Mówiąc o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i czynnikach ja determinujących należy pamiętać, że kluczowe czynniki sukcesu nie mają charakteru stałego i ulegają zmianie wraz z rozwojem i kolejnymi fazami cyklu życia sektor oraz ulegają zmianie pod wpływem ewolucji i przemian w otoczeniu firmy. Twierdzenie to pozwala wskazać dwa źródła czynników warunkujących zmiany zachodzące w strukturze KSC danego sektora. Są to czynniki zewnętrzne, znajdujące się w otoczeniu organizacji oraz czynniki wewnętrzne wynikające z możliwości i potencjału firmy, warunkujące konieczność rozwinięcia konkretnych kluczowych czynników sukcesu².

² S. Grzybek, *Strategiczna tablica rozwoju jako narzędzie identyfikacji pozycji rynkowej przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 1999, s. 46.

Do czynników mających wpływ na pozycję konkurencyjną danej firmy można między innymi zaliczyć: czynniki o źródle pochodzenia egzogenicznego oraz czynniki endogeniczne.

W grupie czynników mających swoje źródło w otoczeniu organizacji można wskazać na:

- czynniki wynikające z ogólnych warunków rynkowych – wskazujące na ogólne perspektywy rozwoju rynku, a tym samym określające, jakie konkretne kompetencje i zasoby będą pozwalały w najsprawniejszy sposób na prowadzenie walki konkurencyjnej i osiągnięcie odpowiedniej pozycji konkurencyjnej. Do czynników rynkowych należałoby zaliczyć przede wszystkim: potencjał rynku, fazę cyklu życia sektora, ryzyko rynkowe, branżową strukturę popytu na dobra sektora, sytuacje popytową określającą łatwość zmiany dostawcy,
- czynniki wynikające z jakości posiadanych powiązań kooperacyjnych – wyrażające się w możliwości wykorzystania konkretnych związków z dostawcami i/lub odbiorcami do budowania przewag konkurencyjnych określających kluczowe czynniki sukcesu wpływające na pozycję konkurencyjną. Do tej grupy czynników można zaliczyć: stabilność powiązań z odbiorcami, możliwość wyboru dostawców, stopień niedoboru surowców i materiałów, strukturę powiązań zaopatrzeniowych, dostępność do ograniczonych produktów, siły logistyczne odbiorców i pośredników,
- czynniki wynikające ze struktury konkurencji w sektorze – określają stopień kreatywności opracowywanych KCS oraz ich źródło pochodzenia. Do najważniejszych można zaliczyć: jakość i wysokość barier wejścia do sektora, intensywność konkurencji, struktury konkurencji, możliwości wzrostu udziału w rynku, relatywne położenie asortymentowe w sektorze, szybkość zmian technologicznych, współpraca z instytucjami badawczymi, dostęp do licencji,
- czynniki wynikające z rozwoju sektorów o charakterze substytucyjnym – powodujące podobne skutki jak grupa czynników wcześniejszych. Do tej grupy czynników można zaliczyć:

zagrożenie substytucją, liczbę i potencjał konkurencyjny alternatywnych technologii, rozpoznanie perspektyw rozwoju technologii.

Z kolei do czynników mających swoje źródło we wnętrzu organizacji można zaliczyć:

- czynniki wynikające z kompetencji i zasobów produkcyjnych
 - związane są ściśle z typem organizacji produkcji przedsiębiorstwa oraz z oceną zdolności produkcyjnych firmy oraz wynikają z zdolności firmy do innowacyjności w zakresie kreowania nowych rozwiązań technologicznych i technicznych, a wśród nich: głębokość i szerokość struktury asortymentowej produkcji, położenie asortymentowe, potencjał do budowania powiązań synergicznych w pełnionych procesach produkcyjnych, jakość wewnątrzzakładowych sił logistycznych, osobowe zdolności zaopatrzenia i zbytu, relacja między oczekiwanym wzrostem wykorzystywanego potencjału technologii, a nakładami na ten cel,
- czynniki wynikające z zasobów i kompetencji posiadanego kapitału ludzkiego oraz atrakcyjności społecznej firmy – wynikają one z jakości posiadanych zasobów ludzkich, ich pracochłonności oraz określają atrakcyjność firmy jako miejsca pracy ze względu na charakter i warunki,
- czynniki wynikające z zasobów i kompetencji finansowych – są podstawą budowania pozycji konkurencyjnej na podstawie możliwości finansowych, efektywności wykorzystania nakładów inwestycyjnych oraz możliwości finansowania badań i inwestycji,
- czynniki wynikające z kompetencji marketingowych – podstawą tej grupy czynników są odpowiednie umiejętności związane zarówno z określaniem najkorzystniejszych grup klientów, jak i ich konkretnych potrzeb oraz kompozycji elementów marketingu ze względu na relacje pomiędzy produktem, cenami, kanałami dystrybucji i promocji,
- czynniki wynikające z zasobów i umiejętności informacyjnych – są to szeroko rozumiane kompetencje do zbierania, genera-

cji i przetwarzania dostępnych informacji będących podstawą podejmowania decyzji i wyboru konkretnych KCS, takie jak np. szeroko rozumiany know-how będący w dyspozycji przedsiębiorstwa.

Podsumowując można powiedzieć, że pozycja konkurencyjna organizacji uzależniona jest od jej zdolności do kreowania odpowiednich kluczowych czynników sukcesu w uzależnieniu od obecnej sytuacji zewnętrznej oraz od jej posiadanych zasobów i umiejętności.

Zasobami organizacji mogą być zarówno posiadane przez nią środki rzeczowe i finansowe, jak również jakość realizowanych procesów tworzących specyficzną wartość dla klienta zawartą w jej produktach bądź usługach.

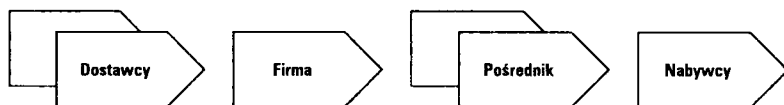
Założenia łańcucha wartości

Jedną z metod analizy zasobów organizacji jest zaproponowana przez M. Portera, analiza łańcucha wartości. Stanowi ona cenne narzędzie służące do analizy źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, czyli określenia, w jaki sposób osiągane są pozytywne, konkurencyjne różnice. Łańcuch wartości oparty jest na założeniu, że zdolność strategiczna organizacji jest w ostatecznym rachunku oceniana przez konsumentów. Wartość produktu jest tworzona przez wszystkie fazy – począwszy od pozyskania surowców i materiałów, aż do dystrybucji i serwisu. Każda faza i każde powiązanie między nimi ma swój wkład w tworzenie wartości produktu. Poszczególne działalności są ściśle ze sobą powiązane i dlatego tworzona w łańcuchu wartość zależy nie tylko od jakości pracy wykonanej w poszczególnych ogniwach łańcucha, ale również od dopasowania poszczególnych ogniw oraz jakości powiązań między nimi.

Każda z działalności może zapewnić przedsiębiorstwu oszczędności kosztów i stanowić podstawę tworzenia przewagi konkurencyjnej. Istota łańcucha wartości polega na zwracaniu szczególnej uwagi przy tworzeniu podstaw konkurencyjności firmy na tzw. działalność generującą wartość, czyli umiejętnym wyodrębnieniu tych

rodzajów działalności, które są kluczowymi czynnikami powodzenia. Działalności generujące wartość nie są od siebie niezależne. Każda z nich może mieć wpływ na koszt i wyniki innej. Lepsza, sprawniejsza, koordynacja nie tylko obniża koszty, lecz poprawia również wizerunek firmy w stosunku do konkurentów. Globalna jakość jest wynikiem prawie zawsze umiętnie generowanej wartości.

Metoda zaproponowana przez M. Portera zwraca uwagę na dwie drogi, którymi poruszają się przedsiębiorstwa. Z jednej strony nawiązuje do koncepcji analizującej poszczególne fazy powstawania produktu od źródeł surowców, przez wszystkie ogniwa gospodarcze, aż do klienta czy odbiorcy. Z drugiej – odwołuje się ona do analizy wartości organizacji. Łańcuch wartości stanowi, na co zwracano uwagę, prostą sekwencję zależności. Wśród wskazanych powyżej procesów tworzących wartość dodaną w wytworach firmy, znalazły się logistyka działań skierowanych na zewnątrz oraz operacje i logistyka skierowane do wewnątrz³ (rys. 1).



Rys. 1. System łańcucha wartości

Źródło: *Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 67.

Każde przedsiębiorstwo jest ogniwem szerszego łańcucha wartości, ale samo również tworzy wewnętrzny łańcuch wartości.

Działania tworzące łańcuch wartości firmy zostały podzielone na dwie grupy: działalności podstawowe oraz wspomagające. M. Porter w swojej propozycji „łańcucha wartości” na plan pierwszy wy-

³ P.S. Schary, T. Skjott-Larsen, *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, PWN, Warszawa 2002, s. 35.

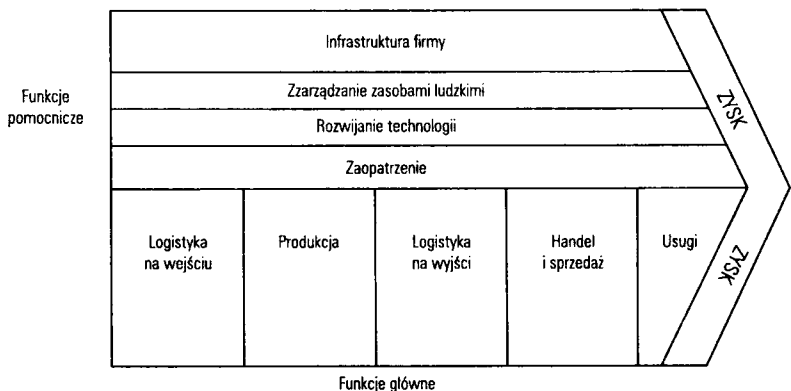
sunął ocenę procesu tworzenia wartości⁴. Bilans zasobów przedsiębiorstwa rozłożony zostaje w tym przypadku na łańcuch rodzajów działalności, które są podstawą tworzonej wartości. Według tej koncepcji każde przedsiębiorstwo prowadzi pięć rodzajów działalności o charakterze podstawowym Są to:

- 1) logistyka wewnętrzna,
- 2) produkcja,
- 3) logistyka zewnętrzna,
- 4) zbycie,
- 5) usługi na rzecz klientów,

oraz cztery rodzaje działalności pomocniczej:

- 1) zaopatrzenie,
- 2) rozwój technologii,
- 3) zarządzanie zasobami ludzkimi,
- 4) organizacja.

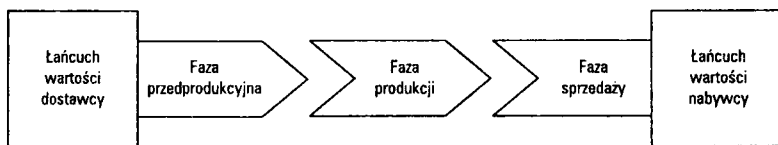
Schemat łańcucha wartości przedstawia rysunek 2.



Rys. 2. Łańcuch funkcji i wartości M. Portera

Źródło: M. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985.

⁴ H. Steiman, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 131.



Rys. 3. Model łańcucha wartości – funkcje podstawowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Porter, *Competitive Advantage*, op. cit. oraz G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2001.

Funkcje podstawowe zawierają poszczególne fazy działalności przedsiębiorstwa, zwracając uwagę na fazę przedprodukcyjną, produkcję oraz sprzedaż (rys. 3).

W skład fazy przedprodukcyjnej wchodzi takie działania jak: badania i rozwój, projektowanie wyrobów, zakupy surowców i materiałów, transport do zakładu, magazynowanie.

Z kolei faza produkcji obejmuje: produkcję podzespołów i części, magazynowanie podzespołów i części, montaż, transport wewnętrzny, wykańczanie wyrobów, pakowanie, magazynowanie wyrobów gotowych.

Na fazę sprzedaży składają się działania w zakresie: dystrybucji, transportu do odbiorców, napraw, dostaw części zamiennych, konserwacji podtrzymywania kontaktów z użytkownikiem.

Funkcje pomocnicze zgodnie z przedstawioną koncepcją zawierają działania związane z procesem zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, polityką kadrową, formułowaniem strategii marketingowych i finansowych oraz w zakresie badań i rozwoju technologii.

Przedstawienie organizacji i jej otoczenia w formie łańcucha działań tworzących wartość pozwala na szukanie źródeł sukcesów oraz wskazywanie słabych punktów odpowiedzialnych za porażki. Ten sposób analizy przedsiębiorstwa wysuwający na plan pierwszy jakość procesów pozwala nie tylko na ich identyfikację, ale również sprawne ich koordynowanie. W sprawnym przedsiębiorstwie i sprawnym łańcuchu wartości można zaobserwować mechanizmy efektu synergii, które pozwalają generować wyższe zyski, ponieważ suma wartości poszczególnych składników jest wyższa od ich sumy arytmetycznej.

Źle skoordynowane ogniwa łańcucha wartości są słabymi stronami przedsiębiorstwa. Trudno w tej sytuacji wykorzystać w sposób właściwy cały ukryty potencjał.

Łańcuch wartości a strategie różnicowania i kosztów

Łańcuch wartości stanowi niewątpliwie cenne narzędzie badania zewnętrznych i wewnętrznych źródeł przewagi konkurencyjnej. Poznanie jego elementów i przebiegu pozwala na skonstruowanie dobrej strategii dla przedsiębiorstwa.

Koncepcja łańcucha wartości oparta jest na stwierdzeniu, że źródła przewagi konkurencyjnej nie mogą być zrozumiałe bez patrzenia na firmę jako całość. Identyfikacja i analiza wszystkich działalności firmy tworzących wartość oraz ich interakcji i powiązań jest niezbędna do oceny i określenia źródeł przewagi konkurencyjnej. Łańcuch wartości, jako zbiór działań decydujących o wartości stanowi podstawowe narzędzie tej analizy. Zdolność firmy do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej zależy od wartości wielu powiązanych wzajemnie działań oraz od powiązań i relacji między tymi działaniami⁵. Przy czym powiązania te rozumieć należy jako relacje pomiędzy sposobem wykonania jednego działania a kosztem bądź wynikami innego. Zależności powyższe mogą przyczyniać się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na dwa sposoby:

- 1) optymalizacji, czyli poszukiwania najlepszych sposobów realizacji działań w danych warunkach, bądź
- 2) koordynacji tj. usprawniania relacji pomiędzy poszczególnymi działaniami podstawowych strategii konkurencji wskazanych przez M. Portera: zróżnicowania i niskich kosztów.

Łańcuch kosztów może wskazać miejsce powstawania składników kosztów oraz te ogniwa, które nadmiernie obciążają całą strukturę. Zwraca w tym miejscu Porter uwagę na fakt, iż analiza kosztów

⁵ Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 117.

tów powinna objąć nie przedsiębiorstwo jako całość, ale poszczególne jego działania, w czym widoczny jest szczególnie nacisk na efektywność organizacji.

Efektywność całego danego przedsiębiorstwa można poprawić w drodze:

- optymalizacji poszczególnych podstawowych i pomocniczych funkcji przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo może dojść do wniosku, że największy przyrost efektywności uzyska koncentrując się na funkcji sprzedaży i doskonaleniu strategii marketingowej, bez zmian w technologii i produkcji,
- lepszej koordynacji między funkcjami zarówno podstawowymi, jak i pomocniczymi. Często źródłem wysokich kosztów i niedostosowania się do rynku jest brak koordynacji między funkcją sprzedaży a funkcją zakupu surowców, materiałów i komponentów. Skoordynowanie tych funkcji powinno doprowadzić do dostosowania kosztów oraz jakości surowców i materiałów do wymagań nabywców produktu finalnego i podnieść jakość lub obniżyć koszt wyrobu,
- poprawy koordynacji zewnętrznej – czyli lepsze powiązanie z łańcuchami wartości swoich dostawców i nabywców.

Drugim aspektem analizy łańcucha wartości jest poszukiwanie źródeł różnicowania poprzez oferowanie nabywcom wyjątkowych cech produktów. W rzeczywistości każde działanie bądź ciąg działań może stanowić źródło dyferencjacji. Wymaga to jednak koncentracji na kliencie, poznania jego preferencji i pełnym zaspokojeniu potrzeb. Klienci są tym elementem, który decyduje, że produkty czy usługa zaczynają być postrzegane jako specyficzne, posiadające cechy w sposób istotny wyróżniające je od pozostałych produktów i usług. To podejście znalazło wyraz w sposobie zdefiniowania łańcucha wartości, jako zespołu skoordynowanych działań firmy mających na celu zaspokojenie potrzeb klientów.

Metoda łańcucha wartości skłania do szukania przewag konkurencyjnych nie tylko wewnątrz firmy, ale także w jej najbliższym otoczeniu. Pozwala badać zarówno zasoby, jak i umiejętności przedsię-

biorstwa. Kładzie nacisk na innowacyjne i efektywne wykorzystanie zgromadzonych zasobów i nabytych umiejętności. W miarę dekompozycji każdego ogniwa łańcucha wartości na bardziej szczegółowe łańcuchy wartości daje możliwość dotarcia z analizą do konkretnych zespołów i stanowisk. Metoda ta pozwala również na profesjonalną analizę i użycie narzędzi analizy dostosowanych do obszaru badań, umożliwiając syntezę wyników.⁶

Dla firm małych i średnich szczególne znaczenie ma wartość generowana przez wiedzę i doświadczenie, czyli tak zwany *savoir-faire*, który niejednokrotnie stanowi zasadniczy czynnik ich rozwoju, czy istnienia. Można zauważyć, że o sukcesie decyduje przede wszystkim umiejętność zestawienia i wykorzystania nawet nielicznych mocnych stron – firma nie musi być duża, ale powinna być ekspansywna. Stąd tak duże znaczenie wiedzy i doświadczenia, które pomagają stworzyć i utrzymać przewagę konkurencyjną. Jej podstawowymi źródłami mogą być:

- wiarygodność firmy, która pozwala na pozyskanie odpowiednich zasobów,
- potencjał pracowniczy,
- kultura organizacyjna, czyli obowiązujące w danej organizacji normy, wartości i wzorce zachowań, symbole określające tożsamość oraz zdolność do spontanicznych jednolitych zachowań,
- formalne wzorce zachowań – prawo wewnętrzne,
- kontakty i powiązania, określające zdolność organizacji do pozyskiwania i użytkowania zasobów zewnętrznych,
- umiejętność tworzenia innowacyjnej wiedzy odpowiadającej zapotrzebowaniu klientów, co zapewnia konkurencyjną jakość produkty i usługi.

Mając na uwadze powyższe względy można wskazać na cztery podejścia do kształtowania łańcucha wiedzy i umiejętności:

⁶ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2001, s. 60.

- 1) głównym atutem firmy jest wytwarzanie dóbr i umiejętne kierowanie siłą roboczą; istota jego polega na umiejętności wykorzystania istniejących warunków,
- 2) firma posiadająca doświadczenie w konkretnej dziedzinie, potrafiąca sprzedać swoją „specjalność” może przewyższyć konkurentów rynkowych. Wymaga to jednak wnikliwego śledzenia zmian w technologii, opanowania sprawności działania nie tylko w sferze produkcji, ale również logistyki, konkurencyjności cenowej, wysokiej jakości. Atutem przedsiębiorstwa jest wiedza w wąskiej dziedzinie,
- 3) dysponując zapleczem badawczo-rozwojowym, fachową kadrami techniczną, odpowiednim wyposażeniem można osiągnąć przywództwo w dziedzinie sprzedawanych technologii,
- 4) firma swoją pozycję konkurencyjną może ugruntować poprzez rozwinięcie na odpowiednio szeroką skalę działań marketingowych, co wymaga śledzenia zachowań rynku, a obok produkcji i badań rozwojowych atutem firmy musi być marketing i sprzedaż.

Łańcuch wartości jest narzędziem, które w pewien sposób ułatwia rozwiązanie dwóch podstawowych kwestii związanych z prawidłowym funkcjonowaniem firmy, a mianowicie:

- 1) na jakim etapie aktualnie się znajdują?
- 2) czy dysponuje wewnętrznymi zasobami umożliwiającymi sprzedaż własnego produktu?

Literatura

- [1] *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, praca zbiorowa pod redakcją M.J. Stankiewicza, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania „Dom Organizatora”, Toruń 1999.
- [2] Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2001.
- [3] Grzybek S., *Strategiczna tablica rozwoju jako narzędzie identyfikacji pozycji rynkowej przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 1999.

-
- [4] Hammel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna Jutra*, Bussines Press, Warszawa 1999.
 - [5] Koch R., *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię*, Wydawnictwo PSB, 1998.
 - [6] Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
 - [7] Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWE, Warszawa 1998.
 - [8] Porter M., *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985.
 - [9] Schary P.S., Skjott-Larsen T., *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, PWN, Warszawa 2002.
 - [10] Steiman H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.
 - [11] Strator, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.

Summary

In 1985 M. Porter introduced the concept of the value chain. It was based on the premise that each enterprise is a succession of activities whose aim is to satisfy the needs of the customers. Each link of the chain is connected with its adjacent links and determined by the customer's needs. The aim of each link is to obtain advantage over competition by reducing costs, producing more worth, maintaining higher quality or differentiation. This paper aims at showing how an analysis of an organization's assets, especially the quality of the processes, from the point of view of the aforementioned approach, can be used for planning a strategy for the organization. It focuses on the sources of competitive advantage, comprising not only assets but also processes. And it is precisely the qualities of main and secondary processes realized by an organization that gives it the competitive edge. While discussing Porter's concept its usefulness for creating knowledge and skills chain has been shown.

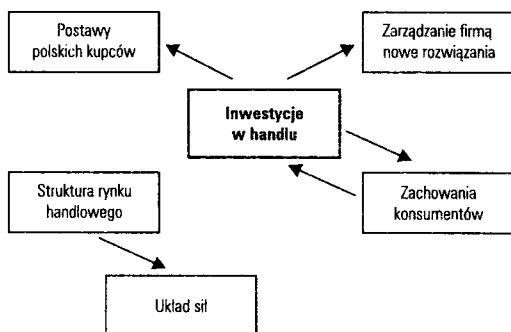
Dominika Kubacka

Przemiany rynku i przedsiębiorstw handlu detalicznego w Polsce pod wpływem inwestycji zagranicznych

Wprowadzenie

Rynek detaliczny w Polsce ulega dynamicznym przeobrażeniom. Jednym z czynników przyspieszających i stymulujących zmiany są inwestycje zachodnich koncernów handlowych, które już na początku lat 90. wkroczyły na nasz rynek. Razem z towarzyszącymi im przemianami całej gospodarki, które de facto umożliwiły oraz zapewniły opłacalnym wejście i rozwój zachodnim inwestorom, spowodowały bardzo widoczną przemianę rynku. Objęła ona tak relacje między podmiotami, strukturę rynku, warunki prowadzenia biznesu, jak i sposób funkcjonowania przedsiębiorstw handlowych i myślenia o prowadzeniu działalności handlowej.

Niniejszy artykuł koncentruje się na kluczowych aspektach handlu detalicznego, na które oddziałują inwestycje zagraniczne. Przedstawiono je w sposób schematyczny na rysunku 1, a szczegółowo zostaną omówione w dalszej części artykułu.



Rys. 1. Model wpływu inwestycji zagranicznych na handel

Źródło: opracowanie własne.

Stan inwestycji zagranicznych w polski handel

W Polsce pojawiła się do chwili obecnej większość potentatów handlowych świata. Ich rozwój był możliwy dzięki znacznym wydatkom inwestycyjnym na powiększanie majątku trwałego, lokaty kapitału w polskich przedsiębiorstwach poprzez fuzje, przejęcia lub wykup części udziałów. Od początku lat 90. do końca 2001 roku zainwestowały one w handlu 6 054,3 mln USD, co stanowiło ponad dziesiątą część wszystkich zagranicznych nakładów inwestycyjnych¹. Dało to sektorowi „handel i naprawy” trzecie miejsce pod względem bezpośrednich inwestycji zagranicznych, z udziałem 16,9%. Powyższe środki kierowane były na budowę ośrodków handlowych, sieci hipermarketów, supermarketów i dyskontów. Dziesięciu czołowych inwestorów w 2001 roku zainwestowało 3 ogólnej wartości zagranicznych inwestycji handlowych. Na czele rankingu pozostaje niemiecki koncern handlowy Metro AG, wyprzedzając grupę Casino DT². Na trzecim miejscu wśród największych indywidualnych inwestorów w 2002 roku uplasował się Tesco Plc inwestując 320 mln USD, a na 12 według skumulowanej wartości inwestycji – Metro AG – 1125 mln USD³.

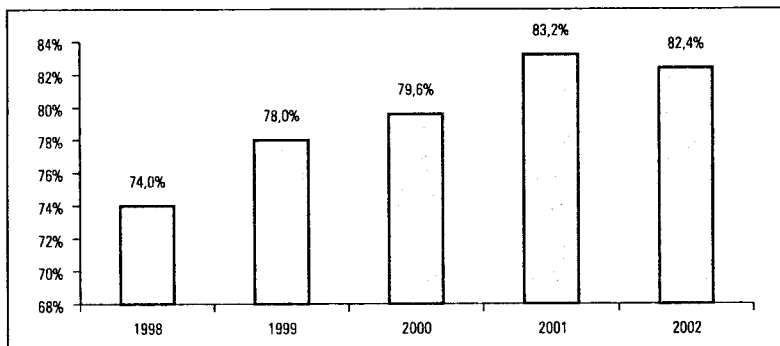
Jeżeli rozważymy kraj pochodzenia inwestorów, to można uznać, iż szczególnie doceniają atrakcyjność Polski firmy niemieckie oraz francuskie. Same koncerny naszych zachodnich sąsiadów, dzięki sile siedmiu firm zapewniły w 2002 roku prawie 42% obrotów wśród zagranicznych firm handlowych 50., co jednak oznacza spadek w stosunku do osiągnięć z lat poprzednich (58% w 1998 roku, 55% – 1999, 51% – 2000, 46% – 2001). Piątka francuskich gigantów wypracowała 30% (w ubiegłym roku – 28,7%, poprzednio 25%), a pozostałą część reprezentanci Portugalii, Holandii, Stanów Zjednoczonych,

¹ Dane te nie obejmują inwestycji poniżej 1 mln USD, a większość z nich przypada na usługi, w tym handel.

² E. Maleszyk, *Inwestycje zagraniczne w handlu*, „Życie Handlowe” 2003, nr 4, s. 20.

³ www.mg.gov.pl

Belgii, Norwegii, Wielkiej Brytanii i Danii. Zauważalne spore zróżnicowanie źródeł pochodzenia kapitału jest cechą charakterystyczną inwestycji w Polsce, w porównaniu do wielu krajów Europy, gdzie dominują inwestorzy jednego lub dwu państw, przeważnie sąsiadujących. W Portugalii są to firmy francuskie, a w Czechach – niemieckie i austriackie. Od roku 1998 udział firm zagranicznych w pięćdziesiątce największych firm handlowych wzrósł z 74% do poziomu 82,4% (porównaj rysunek 2).



Rys. 2. Udział firm zagranicznych w pięćdziesiątce największych firm handlowych w latach 1998–2002

Źródło: obliczenia własne na podstawie: „Handel” 1999, nr 6; 2000, nr 6; 2001, nr 6; 2002, nr 6; 2003, nr 12.

Jeżeli uwzględnimy inwestycje w handel nie tylko artykułami FMCG, to liczba inwestorów poszerzy się o tak znaczące firmy jak brytyjski BP, norweski Statoil, czy szwedzką IKEA. Z kolei spośród gigantów światowych brak na polskim rynku przede wszystkim reprezentantów kapitału amerykańskiego tj. Wal-Mart, Kmart oraz brytyjskich; Asdy, Sainsbury’ego, czy Morrisona/Safewaya.

Kwota inwestycji w handel nie przyrasta już tak znacząco jak w pierwszych latach wolnej gospodarki, m.in. z powodu słabnącej atrakcyjności Polski dla inwestorów. Niski wskaźnik atrakcyjności jest konsekwencją większego ryzyka rynkowego (ekonomicznego i politycznego) niż np. w Honk-Kongu, na Węgrzech, czy w Chi-

nach, średniego nasycenia rynku nowoczesną powierzchnią handlową i bardzo dużą liczbą zagranicznych operatorów na polskim rynku. Uwzględniając wymienione kryteria agencja A.T. Kearney zaliczyła Polskę do państw mało atrakcyjnych plasując nas na 28 pozycji (49% punktów). W czołówce rankingu miejsc zalecanych inwestorom, czyli państw z wysokimi wskaźnikami atrakcyjności znalazły się: Chiny, Słowacja, Węgry, Rosja, Maroko, czy Indie. Nawet Ukraina, Bułgaria, Rumunia, Czechy i wiele państw azjatyckich czy południowej Ameryki zostało ocenionych korzystniej w stosunku do Polski. Niestety, średnie ryzyko inwestowania, wciąż wolne miejsce dla nowoczesnego handlu i niezbyt duża presja czasu, idą w parze ze zbyt wieloma przeszkodami⁴. Zaliczyć można do nich między innymi stale zmieniające się przepisy i regulacje prawne, niepewność działalności, korupcję, stosunkowo wysokie podatki, rosnące koszty pracy, biurokrację, wydłużony czas załatwiania formalności i wiele innych.

Przekształcenia strukturalne w handlu detalicznym

Bezpośrednim skutkiem inwestycji zagranicznych jest obserwowany przyrost liczby przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego. Powiększa się udział takich jednostek w ogólnej liczbie sklepów w Polsce (z 0,18% do 0,72%), jak również udział powierzchni sprzedażowej (z 1,9% do ponad 8%)⁵. Jednocześnie wzrasta ich rola w wypracowywanych obrotach polskiego rynku detalicznego. W 1992 roku udział zagranicznych przedsiębiorstw handlowych wynosił jedynie 0,06%, 3 lata później 2,6%, by w 2000 roku osiągnąć 13,6%⁶. Obecnie udział zagranicznych sieci w sprzedaży detalicznej wynosi około 15%.

⁴ *Emerging Market Priorities for Food retailers, 2003 Global Retail Development Index*, www.atkearney.com

⁵ B. Słomińska, *Mapa sieci detalicznych 2003*, „Życie Handlowe” 2003, nr 4, s. 11–12.

⁶ P. Stefaniak, *Handel detaliczny w Polsce*, „Boss Informacje Ekonomiczne”, Warszawa, czerwiec 2002, s. 73.

W tabeli 1 zestawiono jedynie dane dla sieci zagranicznych (właściwości zagranicznej). Nawet jeżeli doliczymy sklepy przedsiębiorstw własności mieszanej, to ich udział w całości placówek handlowych nadal nie przekroczyłby 1%. Natomiast z uwagi na to, że reprezentują raczej sklepy większe, udział zajmowanej przez nie powierzchni sprzedażowej jest prawie dziesięciokrotnie wyższy w porównaniu do udziału ilościowego.

Tabela 1. Znaczenie sklepów z kapitałem zagranicznym

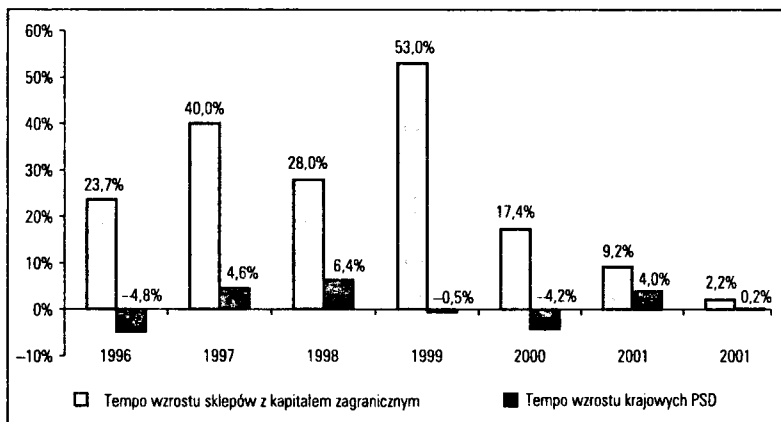
Rok	Liczba sklepów z kapitałem zagranicznym	Liczba sklepów ogółem	% sklepów z kapitałem zagranicznym	% zajmowanej powierzchni
1995	748	425 600	0,18%	—
1996	925	405 563	0,23%	—
1997	1 295	424 362	0,31%	—
1998	1 657	451 785	0,37%	3,7%
1999	2 535	450 232	0,56%	5,2%
2000	2 975	431 991	0,69%	6,5%
2001	3 250	449 339	0,72%	8,5%
2002	3 321	450 434	0,74%	8,5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Roczniki Statystyczne GUS*, GUS Warszawa; Rynek Wewnętrzny w 1998–2002 roku, GUS, Warszawa 1999–2003.

Porównując zaprezentowane na rysunku 3 tempo rozwoju placówek zagranicznych z krajowymi można zauważyć niepokojącą tendencję. Ogólnie dynamika rozwoju sklepów w Polsce spadła, w porównaniu do lat 90. osłabło też tempo rozwoju sieci zagranicznych, ale dla firm krajowych sytuacja przedstawia się szczególnie niekorzystnie.

W wyniku wchodzenia kapitału obcego do handlu stopniowo zmienia się jego struktura. Biorąc pod uwagę, iż tworzone przez in-

westorów placówki to zazwyczaj sklepy wielkopowierzchniowe (powyżej 400 m²), reprezentujące nowoczesne formy handlu, udział tego typu placówek (zwłaszcza wartościowy) stale powiększa się.



Rys. 3. Dynamika zmian liczby sklepów z kapitałem zagranicznym i krajowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 1.

Tabela 2. Liczba i wielkość powierzchni placówek należących do sieci zagranicznych w 2003 r.

Rodzaj sklepu	Liczba operatorów sieciowych	Liczba sklepów	Odsetek zagranicznych w ogóle	Powierzchnia sprzedażowa [w m ²]	Średnia powierzchnia placówki
Hipermarkety	8	186	92,1%	1 366 000	7 344
Dyskonty	5	1 107	86,9%	644 000	582
Supermarkety	9	431	46,6%	437 000	1 014
Ogółem		1 724	71,2%	2 447 000	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zachodni wiatr*, art. red., „Handel” 2004, nr 1(128), s. 16–17 oraz M. Weiss, *Niezmiennie zmiany*, „Handel” 2004, nr 5, s. 18–19.

Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 2 już ponad 1700 sklepów w branży FMCG należy do zagranicznych detalistów, co stanowi prawie 3/4 ogółu nowoczesnych placówek handlowych. Jednocześnie jest ich o 300, czyli 20% więcej w stosunku do roku poprzedniego. Największą przewagę inwestorzy zagraniczni mają wśród sklepów dyskontowych oraz hipermarketów, jedynie grupa supermarketów jest w miarę zrównoważona, i w niej obserwuje się znaczny udział placówek krajowych. Jednak ze względu na nasycenie wielkimi powierzchniami dużych ośrodków miejskich, obecna strategia zagranicznych inwestorów zakłada zwiększone nakłady w najbardziej obiecujący segment sklepów średnich, lokalizowanych nawet w mniejszych aglomeracjach, w związku z czym w najbliższych latach struktura własności supermarketów może zmienić się na niekorzyść firm krajowych.

Rozwój sieci wielkopowierzchniowych obiektów handlowych z artykułami codziennego zakupu, skutkuje powszechną obecnością tzw. nowoczesnych formatów handlowych. Są to sieci:

- 1) supermarketów (np. Albert, Champion, Elea, Savia),
- 2) hipermarketów (np. Auchan, Carrefour, E.Leclerc, Geant, Hypernova, Real, Tesco),
- 3) sklepów dyskontowych (np. Biedronka, Lidl, Netto, Plus),
- 4) sklepów, w mniejszym zakresie, z artykułami niezwywonościami (np. IKEA, Nomi, Rossmann, Obi, Leroy Merlin).

Początkowo były to placówki jedynie obcego kapitału i choć nadal pozostają jego domeną, to wzorce handlowania zostały przejęte przez rodzimych kupców. I tak model sieci nowoczesnych supermarketów wykorzystywały m.in. Krakchemia (Alma), Piotr i Paweł, czy Polomarket (mający ponad 100 placówek), dyskontów – należące do spółdzielni spożywców dyskonty S, a sklepów convenience – Żabka, czy też rozwijana przez firmę Berti sieć Rogalik. Z kolei samoobsługowe drogerie reprezentują Drogerie Natura i A propos. Stosunkowo najrzadziej powielany jest model hipermarketu czy też ośrodka handlowego, z uwagi na wysokie koszty inwestycji, którym nie są w stanie sprostać polscy kupcy. Wśród tego typu obiektów

można wymienić jednostkowe przykłady, takie jak m.in. centrum handlowe Madison w Gdańsku, oddane do użytku w końcu 2003 roku, hurtownię cash&carry Bać-Pol, czy też hipermarket budowlany w Rzeszowie Mróż-Chemol.

Jak wynika z dotychczasowego opisu, pogłębiają się różnice jakościowe pomiędzy przeciętnym (typowym) detalistą polskim a jego odpowiednikiem zagranicznym (firma większa, nowoczesnego formatu). Widać je również na przykładzie analizy struktury zatrudnienia w różnego typu placówkach handlowych. I tak, 1/3 firm zagranicznych, a tylko 1% polskich zatrudnia powyżej 49 pracowników, do 9 osób – 30% zagranicznych i aż 95% krajowych. Pod koniec 2002 roku wśród przedsiębiorstw o liczbie pracujących powyżej 9 osób ok.10% stanowiły przedsiębiorstwa własności zagranicznej bądź mieszanej. Pomimo że ogólna ich liczba spadła w porównaniu z rokiem 2001, to liczba firm z udziałem kapitału zagranicznego wzrosła o 1,5%. Podobne zjawisko można zaobserwować już drugi rok z rzędu. W rękach kapitału zagranicznego i mieszanego pozostaje 4,4% ogółu firm detalicznych zatrudniających powyżej 9 osób, a w grupie firm średnich i dużych odsetek ten wzrasta do 9,6%. Znaczenie zagranicznego kapitału w działalności hurtowej jest jeszcze bardziej widoczne (odpowiednio 9,6% i 16,6%)⁷.

Kolejnym zwiastunem i wyznacznikiem nowego kierunku handlu jest redefinicja istniejących podziałów, klasyfikacji handlowych. Funkcjonująca powszechnie statystyka w ujęciu GUS nie odzwierciedla faktycznej struktury handlu. Dlatego pojawiły się różne propozycje instytutów badawczych, uwzględniające nowe typy placówek, które już na stałe wrosły w pejzaż handlu w Polsce. Nowe ujęcia są nowoczesne, precyzyjniej opisują rzeczywistość handlową, a ponadto umożliwiają przeprowadzanie bezpośrednich porównań z innymi krajami.

Warto też wspomnieć o sieciach franchisingowych, które wkroczyły do Polski upowszechniając to mało znane rozwiązanie na na-

⁷ B. Słomińska, *Jakościowe zmiany w krajowej dystrybucji*, „Życie Handlowe” 2004, nr 1 (114), s. 12–13.

szym rynku. Na początku dominowały systemy zagraniczne, ale polscy kupcy szybko zauważyli korzyści płynące z tej formy rozwoju marki i przedsiębiorstwa i już od 2001 roku liczba rodzimych systemów przekroczyła liczbę zagranicznych (ponad 60%), by nadal dynamicznie wzrastać. Pomimo rozwoju tej formuły nadal jest sporo miejsca dla nowych sieci, jak i rozbudowy już istniejących. Również jako master franczyzerzy, polscy kupcy przyczyniają się do ułatwienia wchodzenia zagranicznych inwestorów. Mają wtedy bezpośrednią szansę podpatrywania wzorców zachodnich, ich modelu franchisingu.

Przemiany w funkcjonowaniu krajowych firm detalicznych

Oprócz zmian strategicznych wyznaczających nowe kierunki rozwoju handlu i stanowiących ich konsekwencję zmian o charakterze ilościowym, można zaobserwować przemiany jakościowe funkcjonowania firm detalicznych. Dotyczą one zarówno sposobu prowadzenia biznesu handlowego, jak i podejścia kupieckiego właścicieli i menedżerów. Innymi słowy, zmiany określone jako ilościowe zmieniają relacje pomiędzy podmiotami, a tym samym układ sił na rynku, natomiast jakościowe dotyczą przeobrażeń wewnątrz firmy.

Po początkowej fali niechęci wobec zachodnich inwestorów, upatrywaniu w nich przyczyn wszelkich niepowodzeń, nastąpiła widoczna zmiana sposobu myślenia polskich handlowców. Pomimo że część kupców nadal skupia się na lobbingu na rzecz uregulowań prawnych ograniczających niektóre aspekty działalności dużych placówek, nawołuje do ich bojkotu, pozostali zdali sobie sprawę, iż nie jest możliwe wstrzymywanie rozwoju placówek zagranicznych inwestorów. Zmienili swoje podejście i zamiast oglądać się z obawą na zagraniczne firmy, podpatrują ich know-how i modernizują własne placówki. Zmiany o charakterze operacyjnym wynikające z naśladowania zachodnich konkurentów dotyczą wszystkich podstawowych obszarów działania detalisty, takich jak zarządzanie zakupami, zapasami i asortymentem, obsługa klienta, wizualizacja placówki, polityka cenowa i promocyjna.

Najbardziej zauważalne są zmiany w tzw. merchandisingu, którego od podstaw uczyli się polscy kupcy. W wąskim rozumieniu obejmuje on wizualną stronę aranżacji placówki handlowej, sterowanie ruchem klientów, zarządzanie ekspozycją towarów – specjalną, czy też standardową – ułożeniem produktów na regałach i innych meblach ekspozycyjnych. Koncerny pokazały, że zachowaniami klienta w trakcie dokonywania zakupów nie rządzi przypadek, że istnieją pewne reguły, które można wykorzystać w celu zwiększenia obrotów i zysków PSD.

W zarządzaniu asortymentem pojawiły się dwa główne trendy. Po pierwsze, dawne pojęcia branży, klasy, czy nawet grupy towarowej zostały zdominowane przez tzw. kategorię produktów. Ponadto, zauważając sukces marek własnych, ich popularność wśród klientów, polskie sieci handlowe także zaczęły rozwijać tę część asortymentu.

Zmieniają się relacje dostawcy – handel – wzrasta rola transakcji bezpośrednich, zmiana systemu zamówień, negocjacji, kontaktów między stronami. Również polityka cenowa stała się wzorem zachodnich placówek bardziej agresywna (oparta na częstych zmianach cen) – przyciągająca klienta promocjami, wyprzedażami i niskimi cenami produktów zwanych loss-leaders.

W zakresie promocji dominują proste promocje cenowe. Ale nawet niewielkie sieci często wydają gazetki handlowe, stosują zbieranie punktów, znaczków za zakupy, czyli proste systemy lojalności.

Olbrzymie zmiany dotyczyły systemu obsługi klienta. Po pierwsze wydłużono godziny i dni pracy, powszechnie stosuje się samoobsługę. Do sklepów wkroczyła technika i systemy informatyczne, co umożliwiło m.in. płacenie kartą, wykorzystanie kodów kreskowych itp.

Pojawienie się alternatywnych źródeł zaopatrzenia w stosunku do znanych sklepików i supermarketów osiedlowych oraz domów towarowych, czy sklepów branżowych znacząco wpłynęło na zachowania nabywcy polskich konsumentów. Zauroczeni nowością, kompletnością i różnorodnością oferty (także usługowej) oferowanej przez hipermarkety, poziomem cenowym, promocjami coraz czę-

ściej duże zakupy robią oni w nowoczesnych placówkach. Łowcy okazji odwiedzają je w poszukiwaniu wyjątkowo korzystnych cen. Dla grupy wrażliwej cenowo (sporej i stale rosnącej) atrakcyjne stały się zakupy w dyskontach, czy też możliwość nabycia tańszych marek własnych oraz przystępnych cenowo, choć niemarkowych ubrań. Z kolei dla zabieganych, ceniących czas oraz jakość produktów powstały sklepy convenience.

Przez kilka ubiegłych dekad, pomimo że Polacy mieli zróżnicowane potrzeby, kupowali w tych samych miejscach. Zachodnie koncerny pokazały jak na polskim gruncie można zróżnicować usługę handlową. A przecież proces indywidualizacji trwa nadal, klienci oczekują coraz lepiej dostosowanych do swoich oczekiwań rozwiązań. Występuje też sprzężenie zwrotne – „nowi” klienci wpływają na handel, niejako wymuszając kolejne dostosowania. Przykładowo, znudzeni rutynowymi zakupami, ich powtarzalnością, przewidywalnością wymuszają ewolucję centrów handlowych w kierunku ośrodków rozrywkowych, z rozbudowaną częścią usługową.

Od kilku lat coraz więcej kupców daje impuls do podejmowania działań integracyjnych. Początkowo łączyły one środowisko wokół wspólnych idei – np. walki o zakaz handlu w niedzielę itp. Obecnie propagowana jest integracja formalno-organizacyjna – w postaci powoływania zrzeszeń dających możliwość wykorzystania ekonomiki skali działań – zwłaszcza zakupowych oraz promocyjnych. I chociaż wielu z członków szybko z nich rezygnuje ze względu na pewne niejasności w zapisie praw i obowiązków uczestników, brak natychmiastowych a wymiernych korzyści, to eksperci zgodnie twierdzą, że przyszłość leży w działaniu wspólnym, łączeniu się.

Małe i średnie polskie przedsiębiorstwa handlowe mają niewielkie szanse na zdobycie i utrzymanie dobrej pozycji konkurencyjnej, jeśli przynajmniej częściowo nie połączą swoich działań, łącząc się w grupy wspólnie kupujące na odpowiednio dużą skalę. Handel zorganizowany w formie związków handlowych, grup zakupowych czy sieci franchisingowych stwarza możliwość połączenia elastyczności charakterystycznej dla małych firm z logistyką wielkich organizacji handlowych.

Łączenie się drobnych przedsiębiorców wzmacnia ich pozycję negocjacyjną przy uzyskiwaniu dostaw hurtowych od producentów, co pozwala na niwelowanie przewagi dużych sieci. Szczególnie pożądana jest współpraca małych i średnich przedsiębiorstw, prowadząca do wzrostu ich efektywności i konkurencyjności, a także gwarantująca uczciwe konkurowanie z innymi uczestnikami rynku. Inicjatywy integracyjne powinny wychodzić od samych zainteresowanych – kupców, wspieranych przez lokalne zrzeszenia handlu i organizacje samorządu gospodarczego, jako środowiska posiadające właściwe rozeznanie miejscowych warunków i odpowiednią znajomość problemów handlu na własnym terenie. Symptodem nowoczesnych rozwiązań w zakresie współpracy w kanałach dystrybucji są powstające platformy elektroniczne, takie jak Elektroniczna Sieć Handlowa Merkury, czy eHurtownia założona przez Eldorado.

Tomasz Krasny z INCOMA Consult⁸, tak jak i wielu ekspertów rynku handlowego, wskazuje kilka dróg, którymi powinna podążać firma handlowa, aby rozwijać się obok (współlistnieć) zagranicznych sieci.

- Pierwsza zasada to orientacja na klienta – poznanie go, zrozumienie jego potrzeb, respektowanie jego upodobań i jak najbardziej spersonalizowana obsługa – dla stworzenia przeciwwagi do bezosobowych, bezduszných, często nasyconych technologią i pośpiechem dużych placówek.
- Druga zasada koncentruje się na personelu handlowym, który jest najcenniejszym zasobem firmy, a dobrze zmotywowany przekłada się na zadowolonych klientów.
- Trzecia mówi, aby podpatrywać u zagranicznych konkurentów know-how, współpracować z nimi, ale nie zapominając, że małe firmy działają lokalnie.

Ponadto należy oferować zróżnicowaną wartość zróżnicowanym klientom, czyli unikać jednakowego ich traktowania.

⁸ Materiały niepublikowane, Konferencja *Europa XXL*, Kraków, 28.05.2004.

Ostatnia rada zaleca przedsiębiorczość, korzystanie z wolności swojego biznesu, podejmowania decyzji, wygrywanie elastycznością.

Reasumując można przytoczyć tu opinię U. Kłosiewicz-Góreckiej, według której zagraniczne sieci handlowe w Polsce wpłynęły na⁹:

- wzrost znaczenia optymalizowania asortymentu w celu zwiększenia konkurencyjności,
- rozwój marek własnych, wyróżniających firmę handlową na rynku i stwarzających konsumentom możliwość zakupów po niższej cenie,
- przyspieszenie zastosowania kodów kreskowych, będących jednym z warunków informatyzacji,
- racjonalizację dostaw towarów i wzrostu znaczenia logistyki przyspieszenia procesów koncentracji organizacyjno-technicznej i kapitałowej w handlu polskim,
- przyspieszenie procesów integracji wśród krajowych firm,
- powstanie nowego kanału dystrybucji.

W najbliższych latach, w związku z wejściem Polski do Unii Europejskiej, globalizacją handlu na świecie i postępem technologicznym, z pewnością dojdzie do kolejnych przemian w polskim detalu.

Literatura

- [1] Domański T., *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001.
- [2] *Emerging Market Priorities for Food retailers*, 2003 Global Retail Development Index, www.atkearney.com
- [3] Kłosiewicz-Górecka U., *Więcej sklepów*, „Handel” 2002, nr 10.
- [4] Maleszyk E., *Inwestycje zagraniczne w handlu*, „Życie Handlowe” 2003, nr 4.
- [5] Maleszyk E., *Przyspieszona ekspansja zagranicznych sieci handlu żywnością na rynek polski*, „Handel Wewnętrzny” 2004, nr 1.
- [6] *Roczniki Statystyczne GUS*, GUS, Warszawa 1997–2003.

⁹ U. Kłosiewicz-Górecka, *Więcej sklepów*, „Handel” 2002, nr 10, s. 26–28.

-
- [7] *Rynek Wewnętrzny w 1998, 1999., 2002 roku*, GUS, Warszawa 1999, 2000, 2003.
- [8] Słomińska B., *Jakościowe zmiany w krajowej dystrybucji*, „Życie Handlowe” 2004, nr 1.
- [9] Słomińska B., *Mapa sieci detalicznych 2003*, „Życie Handlowe” 2003, nr 4.
- [10] Stefaniak P., *Handel detaliczny w Polsce*, „Boss Informacje Ekonomiczne”, Warszawa, czerwiec 2002.
- [11] Weiss M., *Niezmiennie zmiany*, „Handel” 2004, nr 5.
- [12] www.mg.gov.pl
- [13] *Zachodni wiatr*, art. red., „Handel” 2004, nr 1.

Summary

Transformation of retail market and retail companies in Poland as a result of foreign investments into retail

In the beginning of 90. foreign investors decided to enter polish retail market. As a result, new retail formats appeared and the structure of polish market has been totally changed. What's more, share of modern foreign shops is still growing (especially value share). Observing that, polish retailers changed their attitude towards customers and way of operating own business. Nowadays they are closer to world retailing standards than several years ago.

Marek Drwal

Rola technologii informatycznych w procesie budowy partnerskich stosunków z klientami

Wprowadzenie

Budowa partnerskich stosunków z klientami wymaga od organizacji doboru narzędzi, które umożliwią charakterystykę klienta oraz pozwolą na dostarczenie mu wartości w sposób lepszy od konkurencji. Dynamiczny rozwój technologii informatycznych, głównie internetu, umożliwia dziś organizacjom nawiązywanie bezpośrednich relacji z klientami, prowadzenie dialogu i dostosowywanie produktów i usług do ich indywidualnych oczekiwań.

Wybrane aspekty marketingu partnerskiego

U podstaw koncepcji marketingu partnerskiego leży założenie o konieczności utrzymywania bezpośrednich kontaktów między uczestnikami procesu wymiany¹. Bezpośrednie kontakty stanowią istotny warunek zdobycia przewagi konkurencyjnej; powinny być rozpatrywane jako proces o długim horyzoncie czasowym. L. Berry określił go jako: „tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem”², uważa on, że zdobycie nowego klienta jest jedynie pierwszym etapem w procesie działań marketingowych. Nowa koncepcja myślenia, działania i zarządzania stanowi wynik długotrwałego procesu ewolucji rynku, zbierania doświadczeń i zmian zachodzących w otoczeniu wewnętrznym organizacji³.

¹ K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004, s. 63.

² L. Berry, *Relationship Marketing*, [w:] L. Berry, G.L. Shostack, G.D. Upah, *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago 1983, s. 25–28.

³ W. Krakowiak, *Marketing partnerski*, „Impact” 2001, nr 8, s. 10.

W odróżnieniu od tzw. marketingu transakcyjnego, rozumianego jako proces identyfikowania i zaspokajania potrzeb klientów w sposób lepszy niż konkurencja, marketing partnerski zakłada⁴:

- tworzenie wartości oraz jej podział między organizację i klienta,
- współtworzenie owej wartości wspólnie z klientem,
- długookresową współpracę między sprzedawcą a nabywcą,
- zaprojektowanie i dostosowanie procesów, narzędzi komunikacji, technologii i ludzi w taki sposób, aby tworzyły one wartość, jaką docelowo klient pragnie uzyskać,
- ocenę klientów nie na podstawie pojedynczej transakcji, lecz na podstawie łącznej wartości zakupów dokonanych w całym okresie aktywności nabywczej,
- tworzenie łańcucha partnerstwa z innymi uczestnikami rynku (dostawcami, konkurentami, akcjonariuszami).

Kryteria społeczne czy demograficzne nie pozwalają już dziś wystarczająco sklasyfikować zachowań konsumentów. Konieczne jest odwołanie się do pojedynczego klienta, jego indywidualnych potrzeb i preferencji, aby można było nawiązać i utrzymać z nim długookresowy związek⁵.

W efekcie klasyczne podejście do segmentacji zaczyna tracić na znaczeniu, ustępując miejsca indywidualnemu potraktowaniu nabywców.

Realizacja koncepcji marketingu partnerskiego jest dla wielu firm możliwa, dzięki zastosowaniu nowych technologii informatycznych takich jak: sieci komputerowe i ich oprogramowania, komputerowe bazy danych oraz telekomunikację cyfrową⁶. Postęp technologiczny w dziedzinach związanych z przesyłaniem, gromadzeniem i analizowaniem informacji sprawił, że systemy informatyczne stały się klu-

⁴ A. Górowski, *Marketing Partnerski na rynku B2B*, „Marketing w Praktyce” 2003, nr 4 s. 30.

⁵ D. Castenow, *Nowy marketing w praktyce*, PWE, Warszawa 1996, s. 256.

⁶ M. Dolińska, *Partnerstwo w działalności marketingowej organizacji*, „Przeгляд Organizacji” 2002, nr 3, s. 32.

czowym elementem skutecznego zarządzania firmą⁷. Technologie te umożliwiają zdobywanie i pogłębianie wiedzy na temat klientów oraz pozwalają wykorzystać zgromadzone w bazach dane do zaplanowania działań marketingowych⁸.

W wielu współczesnych organizacjach menedżerowie dostrzegli konieczność posiadania aktualnych informacji o swoich klientach, co spowodowało rosnące zapotrzebowanie na odpowiednie narzędzia. Dopiero dynamiczny rozwój technologii informatycznych przyczynił się do pełnego zaspokojenia potrzeb kadry zarządzającej⁹. Proces masowej indywidualizacji ofert w marketingu partnerskim, stał się możliwy dzięki dostępności narzędzi informatycznych i komunikacyjnych. Powszechność tych narzędzi umożliwia firmom komunikację opartą na wymianie informacji, a nie jak dotychczas na jednostronnych działaniach promocyjnych. Przejście od komunikatu do dialogu pozwala lepiej zrozumieć potrzeby indywidualnego klienta, także stwarza mu możliwość współuczestniczenia w procesach zachodzących wewnątrz firmy, czy wręcz kreowania jej rozwoju.

Wartości związku nie można zwiększyć, jeśli organizacja nie dysponuje informacjami na jego temat oraz nie zna swoich klientów. Organizacje muszą rejestrować dane dotyczące wszystkich epizodów i wydarzeń oraz informacje, jakie przekazywane są przez klientów w trakcie kontaktów z organizacją¹⁰. Stały kontakt z klientem ma na celu szybkie reagowanie na zmiany jego oczekiwań, przekazywanie informacji o nowych produktach i rozwiązaniach, jakie oferuje przed-

⁷ D. Rucińska, K. Jagodziński, *Systemy informacyjne w przedsiębiorstwie*, „EiOP” 2003, nr 5, s. 17.

⁸ I.H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001, s. 60.

⁹ M. Sitarska, *Rola marketingowych baz danych w dobie rozwoju technologii informatycznej*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, (red.) A. Stabryła, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002, s. 635.

¹⁰ K. Storbacka, J.R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, *Customer Relationship Management*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 145.

siębiorstwo oraz, co najważniejsze, niedopuszczenie do utraty klienta na rzecz konkurencji. Dwukierunkowy przepływ informacji pozwala lepiej poznać się partnerom, ocenić wzajemne możliwości i ustalić najbardziej dogodnie formy współpracy. Gromadzone w bazach dane powinny zawierać informacje o¹¹:

- zachowaniu klienta,
- jego postawie, poglądach i preferencjach,
- jego zamiarach i nowych przedsięwzięciach.

Gromadzenie, przetwarzanie i zarządzanie informacją staje się możliwe dzięki rozbudowanym komputerowym bazom danych, które zawierają szczegółowe informacje o klientach, partnerach rynkowych i strukturze rynku. Wykorzystywanie w działalności marketingowej baz danych nosi nazwę marketingu opartego na bazach danych (*database marketing*)¹². Powszechnie uważa się, iż to właśnie koncepcja marketingu opartego na bazach danych pozwoliła stworzyć podstawy do realizacji zasad marketingu partnerskiego, opartego na długookresowych interaktywnych relacjach z klientami¹³.

Rozwój technologii informatycznych sprawił, że przedsiębiorstwa dysponują znacznie większą wiedzą o tym, kim są ich klienci i jakie są ich indywidualne potrzeby i preferencje¹⁴. Komputerowe bazy danych o klientach stanowią obecnie nieodłączne narzędzie marketingu partnerskiego, za którego pomocą, organizacje mogą kreować partnerski związek, oparty na wiedzy o zwyczajach, preferencjach i upodobaniach każdego konsumenta. Dane w nich przechowywane, umożliwiają przetwarzanie informacji i jej wykorzysta-

¹¹ K. Storbacka, J.R. Lehtinen, op. cit., s. 145.

¹² M. Sitarska, *Rola marketingowych baz danych w dobie rozwoju technologii informatycznej*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, (red.) A. Stabryła, op. cit., s. 635.

¹³ P. Turnbull, D. Ford, M. Cunningham, *Interaction, Relationships and Networks in Business Markets: an Evolving Perspective*, „Journal Of Business & Industrial Marketing” 1996, No. 3.

¹⁴ W. Krakowiak, *Marketing partnerski*, op. cit., s. 11.

nie w każdym momencie działalności firmy. Dlatego tak ważne jest, aby każda organizacja zorientowana partnersko na otoczenie dokonała transformacji technologii informatycznej, jako narzędzia umożliwiającego budowę partnerskich relacji ze swoimi obecnymi i potencjalnymi klientami¹⁵.

Internet jako interaktywne medium wspomagające indywidualny kontakt z nabywcą

Internet staje się obecnie coraz częściej wykorzystywanym medium w działalności marketingowej przedsiębiorstw. Jest on gigantycznym zbiorem sieci komputerowych, które są połączone ze sobą zarówno w sensie fizycznym, jak i logicznym. Sieci te posiadają zdolność kodowania i dekodowania wyspecjalizowanych protokołów komunikacyjnych¹⁶.

Rewolucja w dziedzinie technologii informatycznej i komunikacyjnej, a w szczególności wzrastająca rola internetu, jaka ma miejsce w ostatniej dekadzie, otworzyła przed organizacjami nowe możliwości w zakresie komunikowania się z rynkiem. Pozwala on dziś wielu firmom na budowę takich więzi z klientami, jakie nigdy wcześniej nie były możliwe. Zmiany, jakie dokonały się dzięki zastosowaniu tego medium, znalazły odbicie w funkcjonowaniu marketingu organizacji. Nie ulega wątpliwości, że internet stał się dziś dla przedsiębiorstw źródłem ogromnych możliwości i sposobem na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Elektroniczny przepływ informacji pomiędzy firmą a klientami daje możliwość personalizacji promocji, dopasowania produktu do indywidualnych oczekiwań nabywców oraz umożliwia prowadzenie z nimi dialogu. Za pośrednictwem internetu firmy mogą komunikować się z klientami bezpośrednio i indywidualnie zamiast krzyczeć

¹⁵ A. Górowski, *Marketing Partnerski na rynku B2B*, op. cit.

¹⁶ A. Afuah, Ch.L. Tucci, *Biznes internetowy, strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 32.

do segmentów. Internet w przeciwieństwie do tradycyjnych środków masowego przekazu, takich jak telewizja, radio czy prasa, pozwala na nawiązanie i utrzymywanie relacji 1:1, które to relacje charakteryzują się następującymi cechami¹⁷:

- indywidualnością przekazu, co oznacza dostarczanie wiadomości wskazanemu odbiorcy, do niedawna taka forma przekazu była możliwa tylko za pośrednictwem niewygodnego i drogiego systemu pocztowego;
- dwukierunkowym przepływem informacji, internet pozwala nie tylko zindywidualizować ofertę, lecz także, umożliwia nawiązanie dialogu z klientem;
- trzecią charakterystyczną cechą kontaktów 1:1 za pośrednictwem internetu są niskie koszty utrzymywania wzajemnych relacji.

Wszystkie te zmiany, jakie przyniosły nowoczesne technologie w procesie zdobywania i przekazywania informacji, przyczyniły się do rozwoju nowej wiedzy marketingowej, czyli zarządzania relacjami z klientem (*Customer Relationship Management*).

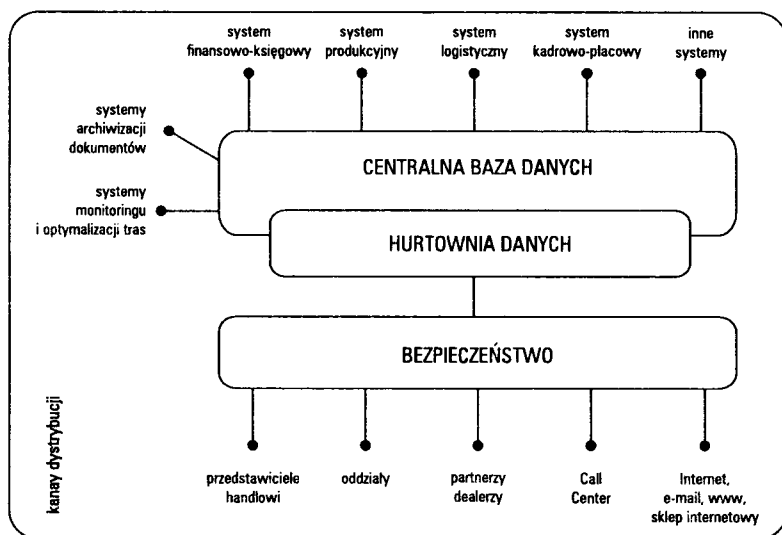
Zarządzanie relacjami z klientem oznacza filozofię działania firmy nakierowaną na klienta, począwszy od pierwszego z nim kontaktu w trakcie działań marketingowych do serwisu sprzedanych rozwiązań.

Niestety, z CRM jest pewien problem. Mianowicie termin ten nie dla wszystkich oznacza to samo. Dla jednych są to bezpośrednie e-maile skierowane do klientów, dla innych rozwój produktów dostosowanych do indywidualnych potrzeb nabywców. Co innego jeszcze oznacza on dla konsultantów ds. informatyki. Tymczasem CRM należy rozpatrywać jako model, składający się z siedmiu komponentów, takich jak¹⁸:

¹⁷ R. Brady, E. Forrest, R. Mizerski, *Marketing w Internecie*, PWE, Warszawa 2002, s. 35.

¹⁸ M. Goławska, *Zarządzanie relacjami z klientem*, „Marketing i Rynek”, nr 4/2002, s. 37–38.

- 1) baza danych dotycząca aktywności klientów,
- 2) analiza bazy danych,
- 3) decyzje dotyczące bazy danych,
- 4) narzędzia stosowane wobec docelowych klientów,
- 5) sposoby budowania relacji z klientami,
- 6) zachowanie prywatności,
- 7) pomiar efektywności CRM.



Rys. 1. Schemat budowy e-CRM

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Małachowski, *Internet z zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 137.

Rola technologii informatycznych przy projektach związanych z e-CRM tkwi przede wszystkim w:

- nawiązywaniu bliższej indywidualnej współpracy z klientem, w celu kreowania dla niego wartości dodanej,
- obniżeniu kosztów związanych z zarządzaniem informacją i kontaktami z klientami,

- wsparciu procesu decyzyjnego poprzez udrożnienie przepływu informacji,
- automatyzacji i standaryzacji procesów obsługi.

Uważa się, iż twórcą i wynalazcą systemów e-CRM jest Thomas Siebel założyciel firmy Siebel Systems. Stworzenie systemu było wynikiem doświadczeń, jakie zdobył on w firmie Oracle Applications. Siebel zauważył potrzebę zintegrowania i zautomatyzowania prac związanych ze sprzedażą i obsługą klienta¹⁹. e-CRM umożliwia efektywne planowanie, kontrolowanie oraz monitorowanie działalności związanej ze sprzedażą. Włączając w to, co jest istotne – przedstawicieli handlowych firmy. System e-CRM obejmuje ponadto²⁰:

- 1) rejestrowanie aktywności handlowców,
- 2) rejestrowanie i monitorowanie działalności przedsprzedażowej,
- 3) monitorowanie konkurencji,
- 4) gromadzenie i analizę ofert,
- 5) kartoteki obecnych i potencjalnych nabywców.

Wykorzystanie rozwiązań e-CRM prowadzi do poprawy komunikacji wewnętrznej organizacji, jak i zewnętrznych kanałów komunikacyjnych klientami i kontrahentami. Eksponowany przy tym jest internet jako podstawowe, tanie i efektywne źródło komunikacyjne²¹.

Reasumując, kluczową rolę w procesie wdrażania koncepcji marketingu partnerskiego odgrywają obecnie technologie informatyczne, za których pośrednictwem, organizacje kreują wartość dla indywidualnego klienta. Celem interaktywnych kontaktów z nabywcą, jest budowa trwałego związku uczestników wymiany rynkowej opartej na zaufaniu, lojalności i silnych więziach partnerów.

¹⁹ P. Guziur, *Marketing w Internecie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2001, s. 139.

²⁰ K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, op. cit., s. 76.

²¹ A. Małachowski, *Internet w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 136.

Literatura

- [1] Afuah A., Tucci Ch.L., *Biznes internetowy, strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [2] Berry L. *Relationship Marketing*, [w:] L. Berry, G.L. Shostack, G.D. Upah, *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Associations, Chicago 1983.
- [3] Brady R., Forrest E., Mizerski R., *Marketing w Internecie*, PWE, Warszawa 2002.
- [4] Castenow D., *Nowy marketing w praktyce*, PWE, Warszawa 1996.
- [5] Dolińska M., *Partnerstwo w działalności marketingowej organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 3.
- [6] Doyle P., *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003.
- [7] Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.
- [8] Goławska M., *Zarządzanie relacjami z klientem*, „Marketing i Rynek” 2002, nr 4.
- [9] Gordon I.H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.
- [10] Górowski A., *Marketing Partnerski na rynku B2B*, „Marketing w Praktyce” 2003, nr 4.
- [11] Guziur P., *Marketing w Internecie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2001.
- [12] Janiszewski P., *Internet jako źródło sukcesów w strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, pod red. A. Stabryły, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002.
- [13] Krakowiak W., *Marketing partnerski*, „Impact” 2001, nr 8.
- [14] Nowicki A., *Doskonalenia wielopoziomowych systemów informacyjnych*, [w:] A. Jarosz, *Marketing partnerski jako sposób usprawnienia marketingowych systemów informacyjnych*, Praca Naukowa, Wrocław 1999.
- [15] Rucińska D., Jagodziński K., *Systemy informacyjne w przedsiębiorstwie*, „EiOP” 2003, nr 5.
- [16] Sitarska M., *Rola marketingowych baz danych w dobie rozwoju technologii informatycznej*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, pod red. A. Stabryły, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002.
- [17] Storbacka K., Lehtinen J.R., *Sztuka budowania trwałych związków z klientami, Customer Relationship Management*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- [18] Turnbull P., Ford D., Cunningham M., *Interaction, Relationship and Network in Business Markets: an Evolving Perspective*, „Journal Of Business & Industrial Marketing” 1996, No. 3.

Summary

The forming and being in close contact with the individual customers make the base of partnership marketing conception.

Nowadays, the individual contact with the customer becomes possible due to the application of the new computer science technology such as the internet, the computer data base or the digital telecommunication. The universality of these implements enables the communication between the organizations which is based on the information interchange but not on the single promotive acting. The transition from the announcement to the dialogue makes easier to come to be known both partners and to establish the most convenient forms of the cooperation as well as to estimate their mutual possibilities.

The purpose of the deliberations in this article is to show the challenges which stand before the firms which want to build the partnership relations with their customers at the time of the computer science technology development. The autor of the article also concentrates on the application of these technologies in the process of the individualization of contacts with the customers on a mass scale.

At the end of the article the author presents the function of internet in gaining of the new customers as well as the system e-CRM- which make possible to manage the relations with the customer in the virtual reality.

Dariusz Fatuła

Wybrane efekty w zachowaniach podmiotów indywidualnych na rynku finansowym

Rola potrzeb w kreowaniu zachowań sprzyjających oszczędzaniu

Wszelkie zachowania człowieka wynikają zazwyczaj z jego potrzeb. Jednak w dziedzinie tak specyficznej jak gromadzenie oszczędności ma to swoje specjalne znaczenie. Chęć zaspokojenia bieżących potrzeb człowieka stoi czasem na przeszkodzie w odkładaniu oszczędności. Dopiero po zaspokojeniu podstawowych, bieżących potrzeb, człowiek zaczyna myśleć o przyszłości. Wówczas zwrócenie uwagi na przyszłe potrzeby warunkuje powstawanie oszczędności. Proces ten może mieć także inny początek. Mianowicie przy dochodach pozwalających zaspokajać jedynie bieżące potrzeby nie powstają żadne oszczędności. Po wzroście dochodu, ludzie ze względu na swoje nawyki i przyzwyczajenia nie zwiększają od razu konsumpcji. Powstaje wówczas nadwyżka w postaci oszczędności niemająca pierwotnie konkretnego przeznaczenia. Nadwyżka taka wywołuje proces decyzyjny, w którym konsument zastanawia się nad swoimi przyszłymi potrzebami. Od nich uzależniona będzie wielkość i poniekąd także sposób lokowania oszczędności. Na decyzję o lokowaniu oszczędności silniej niż potrzeby (jakie zostaną w przyszłości nimi zaspokojone), wpływają cechy osoby decydującej i wpływ związanego z tym otoczenia. Do powstania oszczędności mogą przyczynić się także bieżące potrzeby, takie jak na przykład bezpieczeństwa i prestiżu.

Punktem wyjścia powstawania oszczędności są przyszłe i niektóre bieżące potrzeby, związane z ogólnymi celami życiowymi (budowa domu, kształcenie dzieci, powiększenie emerytury...). Drugim wyjściowym elementem powstawania oszczędności jest nadwyżka środków po zaspokojeniu podstawowych potrzeb bieżących. Czynniki te wpływają na wielkość oszczędności. Następnym elementem procesu

jest poszukiwanie możliwości lokat na rynku finansowym. Na decyzję o lokacie wpływa zarówno otoczenie, jak i cechy osobowości decydującej osoby, takie jak przykładowo skłonność do ponoszenia ryzyka. Następnie dochodzi do podejmowania decyzji o konkretnym przeznaczeniu lokaty. Na decyzję tę ma istotny wpływ pierwszy element procesu, czyli potrzeby i ogólne cele życiowe. Różnicę pomiędzy ogólnymi a konkretnymi celami można tu przedstawić na następującym przykładzie: przed ulokowaniem oszczędności lub może nawet przed ich powstaniem decydujemy, że chcielibyśmy oszczędzać na kształcenie dzieci. Konkretny wybór szkoły czy kursu następuje jednak dopiero bezpośrednio przed wycofaniem środków zgromadzonych na ten ogólny wcześniej cel. Po likwidacji lokaty pojawiają się przemyślenia dotyczące sposobu oszczędzania, które zwrótnie wpływają na poszukiwanie możliwości lokat.

Chęć zaspokojenia potrzeb jest podstawą wyznaczającą zachowania konsumentów. W przypadku oszczędzania i inwestowania wpływ poszczególnych potrzeb jest nieco odmienny niż w przypadku zachowań prowadzących do bieżących zakupów dóbr i usług. Motywacje do oszczędzania mają swoje głębokie źródło w dążeniach do zaspokojenia przede wszystkim potrzeb psychologicznych i socjologicznych.

Potrzeby fizjologiczne wpływają na skłonność do oszczędzania odwrotnie niż w przypadku skłonności do konsumpcji. Nasilenie potrzeb fizjologicznych zwiększa skłonność do konsumpcji, a zmniejsza skłonność do oszczędzania. Człowiek potrafi ograniczyć swoją bieżącą konsumpcję (do pewnego poziomu), zwiększając skłonność do oszczędzania, tak aby potrzeby fizjologiczne odczuwane w przyszłości były lepiej zaspokojone (np. dzięki przyrostowi kapitału). Zachowanie takie związane z potrzebami fizjologicznymi ma jednak swoje uwarunkowania odnoszące się do potrzeb wyższego rzędu (wewnętrzny przymus oszczędnego życia, poczucie satysfakcji z powiększania środków, itp.).

Potrzeby fizjologiczne mają charakter doraźny. Brak możliwości dłuższego powstrzymywania się od ich zaspokojenia wpływa negatywnie na skłonność do oszczędzania. Potrzeby te mogą warunkować wzrost oszczędności tylko wówczas, kiedy chęć ich pełniejszego

zaspokojenia w przyszłości, wynika z innych potrzeb (psychologicznych bądź socjologicznych). Istnieje pewien próg (różny dla różnych osób) poniżej, którego nie da się zejść w zaspokajaniu potrzeb fizjologicznych. Powyżej jednak tego progu możliwe jest zaniechanie zaspokajania bieżących potrzeb na rzecz lepszego zaspokojenia tych potrzeb w przyszłości. Od wzajemnej relacji siły wpływu potrzeb wyższego rzędu, skłaniających do odroczenia konsumpcji w stosunku do natężenia potrzeb fizjologicznych zależy proporcja w rozdyponowaniu dochodu na bieżącą konsumpcję i oszczędności.

Potrzeba bezpieczeństwa na elementarnym poziomie ma podobny charakter jak potrzeby fizjologiczne. Pewien poziom jej zaspokojenia powoduje jednak, że dalsze lub pełniejsze jej zaspokajanie wpływa na wzrost skłonności do oszczędzania. Posiadanie oszczędności może dać poczucie bezpieczeństwa i jest ważnym motywem oszczędzania.

Potrzeba przynależności i miłości związana z chęcią akceptacji przez określone grupy społeczne może wywoływać różnorakie skutki dla skłonności do oszczędzania. Akceptacje i poczucie przynależności zyskuje się poprzez wspólne przebywanie we własnym towarzystwie dysponowanie podobnymi dobrami, korzystanie z podobnych usług. Z jednej strony dochody wyższe niż te, które osiąga grupa społeczna, z której jednostka się wywodzi stwarzają w takiej sytuacji presję na wyższe oszczędności, tak aby nie kląć w oczy dobrami niedostępnymi dla najbliższego otoczenia. Z drugiej zaś rodzi się chęć dorównania lub wejścia do grupy o wyższym statusie majątkowym. Początkowo oszczędności rosną, aby zakupić dobra wyższego rzędu predysponujące do wejścia do grupy o wyższym statusie majątkowym, potem jednak mogą spaść tak, aby bieżącym stylem życia móc dorównywać nowemu otoczeniu.

Najwyższe w hierarchii potrzeb Masłowa (**uznania, prestiżu, szacunku, samourzeczywistnienia**) wiążą z wykorzystaniem dóbr i usług wyższego rzędu. Te zaś ze względu na swoją cenę mogą stymulować większą skłonność do oszczędzania w okresie czasu potrzebnym do zgromadzenia odpowiednich środków. Potrzeba uznania i szacunku może także stymulować skłonność do oszczędzania

poprzez mechanizm akceptacji w grupie odniesienia uwarunkowany czynnikami kulturowymi. Przykładem może być większa akceptacja w rodzinie osoby oszczędnej niż rozrzutnej.

Motywacja do oszczędzania

Motywacja określana może być jako proces psychologiczny ukierunkowujący zachowania człowieka na określone cele. Atrakcyjność celów i ocena możliwości ich osiągnięcia stanowi o sile oddziaływania i kierunku motywacji. Relacje motywacji do potrzeb można wyjaśnić tym, iż nie każda potrzeba wywołuje motyw ukierunkowanego działania, ale każda motywacja do działania wynika z określonej potrzeby. Motywacje w zakresie gromadzenia środków utożsamiać można z ogólnymi celami oszczędzania. Wiele konkretnych celów może zaś wynikać z tego samego motywu. Przykładowo motywacją do oszczędzania wynikającą z potrzeby bezpieczeństwa jest zabezpieczenie się na starość lub wypadek choroby. Jest to zarazem ogólny cel oszczędzania. Z motywacji tej może wynikać kilka konkretnych celów, typu: zakup polisy ubezpieczeniowa od nieszczęśliwych wypadków, gromadzenie środków w funduszu emerytalnym i inwestycyjnym, odkładanie środków na edukację dzieci. Wśród motywów oszczędzania najważniejsze wydają się być:

- 1) gromadzenie środków na zakup dóbr trwałego użytku i drogich usług,
- 2) zapewnienie bezpieczeństwa sobie i rodzinie,
- 3) powiększanie oszczędzanych środków,
- 4) zapewnienie wolnych środków do szybkiej dyspozycji,
- 5) przesunięcie konsumpcji w czasie,
- 6) wewnętrzny przymus oszczędnego życia (wychowanie, uznanie środowiska, samorealizacja poprzez umacnianie poczucia własnej wartości).

Różne motywy mogą mieć swe źródło w tej samej potrzebie. Odróżnienie ich jednak może być pomocne ze względu na odmienne, konkretne już cele oszczędzania, wynikające z danego motywu.

Wydaje się, że skłonność do oszczędzania warunkowana jest różnymi motywami w zależności od wysokości oszczędzanych kwot. Badania¹ wskazują, że w przypadku oczekiwania na mniejsze kwoty ludzie są bardziej niecierpliwi niż w przypadku oczekiwania większych kwot pieniężnych. Uzasadnieniem takiej reakcji może być założenie, że przy mniejszej wartości potencjalnego dobra decyzja ma małe znaczenie dla jednostki. Czy analogiczna zależność występuje w przypadku posiadanych środków? Brak tu jednoznacznych wyników badań psychologicznych. W praktyce rynków finansowych mniejsze kwoty oszczędności są niżej oprocentowane niż większe kwoty. Taka sprzeczność może powodować mniejszą skłonność do odkładania małych kwot pieniężnych. Skoro mała satysfakcja w przyszłości nie ma dla jednostki większego znaczenia, potrzeba znacznego jej powiększenia, aby oczekiwanie się „opłaciło”.

Natomiast w przypadku dużej satysfakcji, lub użyteczności jakiegoś dobra czy usługi już samo oczekiwanie daje pewien komfort psychiczny. Oto przykład. Jesteśmy głodni i mamy do wyboru poczekać godzinę na wystawny obiad lub zjeść teraz, ale tylko małą kromeczkę. Przesunięcie w czasie nagrody w postaci małej kromeczki musiałoby dawać znacznie większą korzyść (np. dwie kromeczki, czyli podwojenie w kategoriach wartości, choć niekoniecznie użyteczności) niż przesunięcie w czasie obiadu. Można zatem założyć, że samo oczekiwanie na przyjemność, mającą stosunkowo duże znaczenie już samo w sobie stanowi pewną wartość.

Inaczej rzecz może przedstawiać się w przypadku oczekiwania na karę. Sam fakt oczekiwania sprawia dyskomfort. Dłuższe oczekiwanie wydłuża ten dyskomfort. Potwierdzają to badania G. Loewensteina², w których badani studenci byli skłonni więcej zapłacić za uniknięcie szoku elektrycznego oddalonego o rok w stosunku do wymierzonego natychmiast. Istnieją w tym wypadku zapewne różnice zależne od uciąż-

¹ U. Benzion, A. Rapoport, J. Yagil, *Discount rates inferred from decision: An experimental study*, „Management Science” 1989, nr 35, s. 270–284.

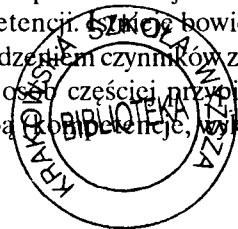
² G. Loewenstein, *Anticipation and the valuation of delayed consumption*, „Economic Journal” 1989, nr 97, s. 666–684.

liwości kary. Wydaje się, że kary o małej uciążliwości są słabo związane z preferencją czasową. Nie byłoby tu wówczas dużych różnic w opłacie za uniknięcie kary w bliskiej i odległej przyszłości. Kary o średniej uciążliwości (jak wspomniany szok elektryczny) lepiej ponieść natychmiast niż oczekiwać na nie. Większa opłata przypadnie wówczas za jej uniknięcie w przyszłości niż wymierzonej natychmiast. W przypadku kar o bardzo wysokiej uciążliwości preferencja czasowa jest również silna, ale wydaje się być odwrotna. Bardzo dotkliwe kary lepiej ponieść w bardzo odległej przyszłości niż obecnie. Opłata za odroczenie takiej kary byłaby wyższa za jej uniknięcie teraz niż w odległej przyszłości. Założeniem musi być oczywiście takie samo ryzyko (nie)spelnienia się naszych oczekiwań zarówno w przypadku mniejszych, jak i większych wartości.

Cechy osobowości a oszczędzanie

Oszczędzanie jest raczej oczekiwaniem na nagrodę niż karę. Występuje tu jednak także pewien aspekt kary. Odsuniecie przyjemności może być traktowane jako kara. Zależy to jednakże od osobowości i wpływów środowiska. Ktoś, kto został wychowany w atmosferze poszanowania oszczędnego życia może uważać decyzję o oszczędzaniu za satysfakcjonującą i utwierdzającą w poczuciu własnej wartości. Ktoś inny z kolei, ulegając presji środowiska na „luźackie” życie i mniemaniu, że wszystko co mają inni także mnie należy się natychmiast, będzie odbierał odroczenie przyjemności jako znaczny dyskomfort. Krzywa preferencji czasowych bywa uzależniona od sposobu postrzegania i struktury osobowości jednostki.

Osobowości zorientowane na sukces wybierają warianty o średnim poziomie ryzyka, zaś osobowości zorientowane na unikanie porażki albo alternatywy skrajnie ostrożne, albo skrajnie ryzykowne, ale tylko wówczas, jeśli porażka nie jest interpretowana jako brak umiejętności lub kompetencji. Istnieje bowiem tendencja do obciążania własnym niepowodzeniem czynników zewnętrznych, natomiast niepowodzenie innych osób częściej przypisywane jest czynnikom związanym z daną osobą (niechęć, wykształcenie, itp.).



Inną psychologiczną cechą wpływającą na skłonność do oszczędzania będzie siła woli człowieka. Słaba wola rekompensowana może być przez intelekt. Ktoś, kto uważa, że powinien regularnie oszczędzać, ale zdaje sobie sprawę, że brak mu silnej woli, aby to robić, może zadeklarować udział w funduszu inwestycyjnym lub ubezpieczeniowo-inwestycyjnym, który co miesiąc będzie obciążał konto zadeklarowaną kwotą. Strategia taka nazwana „wyprzedzającym zobowiązaniem”, „związaniem” (*precommitment*) jest obecnie przedmiotem wielu badań.³

Sam wybór oprócz wielu innych czynników może być zależny także od ilości dostępnych możliwości, wariantów. Powszechnie uważa się, że wolności idzie w parze z odpowiedzialnością. Zwiększenie wolności powinno skutkować zwiększeniem odpowiedzialności. W praktyce bywa inaczej. Zwiększenie wolności słowa nie przyniosło generalnie wzrostu odpowiedzialności za wypowiedzane treści. Wpływ na to ma zapewne ogromna ilość czynników psychologiczno-społecznych, których analiza wykracza poza to opracowanie. Istotne w omawianym kontekście znaczenie może mieć liczba wariantów wyboru. Jednym z etapów decyzji wyboru jest porównywanie wariantów. Przykładowo przy 4 możliwościach istnieje 6 prostych dwuelementowych porównań. Przy 12 możliwościach liczba wspomnianych porównań wzrasta do 66, a przy 20 możliwościach do 190. Specyfika krótkoterminowej pamięci człowieka pozwala przechowywać ok. 5–8 elementów jednorazowo. Najczęściej podejmując decyzje w sprawach bieżących nie używamy kartki, czy komputera do analizy wszystkich wariantów. Nie możemy wówczas przeprowadzić pełnej analizy wszystkich wariantów przy dużych możliwościach wyboru. Czujemy się wówczas mniej odpowiedzialni za to, czego nie możemy zrobić. Można to częściowo tłumaczyć tym, że większą odpowiedzialności odczujemy wybierając dwie z czterech możliwości

³ Badania takie rozpoczął i kontynuuje J. Elster; ciekawe opisy m. in. [w:] J. Elster, *Ulysses and the sirens: A theory of imperfect rationality*, „Social Science Information” 1977, nr 16 (5), s. 469–526; J. Elster, *Weakness of the will and the free-rider problem*, „Economics and Philosophy” 1985, nr 1, s. 231–265.

niż dwie ze stu. Zwiększenie wolności w tym kontekście przynosi zmniejszenie odpowiedzialności lub większy dyskomfort związany z koniecznością racjonalnego wyboru.

Postrzeganie ryzyka

Innym czynnikiem wpływającym na skłonność do oszczędzania i inwestowania jest pewien specyficzny kontekst ryzyka. Abstrahując od ryzyka związanego ze zmiennością stóp zwrotu określonych lokat, ważną rolę odgrywa psychologiczne postrzeganie zależności pomiędzy własnymi decyzjami, a zdarzeniami całkowicie i częściowo od nas niezależnymi. W tym aspekcie wyróżnić należy dwa rodzaje ryzyka.

Pierwsze to ryzyko, nazwijmy je „losowym”, całkowicie od nas niezależne, na którego redukcję nie mamy żadnego wpływu.

Drugie to ryzyko, na które częściowo mamy wpływ swoimi zachowaniami (ryzyko sprawności).

Nie zawsze można oczywiście rozdzielić łączne ryzyko na wspomniane dwie kategorie. Wydaje się jednak, że często jest to możliwe i brane pod uwagę w naszych decyzjach. Przykładowo planując podróż istnieje ryzyko (tu losowe) niesprzyjającej nam pogody, na co nie mamy żadnego wpływu. W ogólnym ryzyku podróży istnieje też inne ryzyko np. awarii samochodu, którym podróżujemy. Tu jednak można dostrzec własny wpływ. Jeśli będziemy dbać o samochód, dokonamy jego przeglądu przed wyjazdem zminimalizujemy to ryzyko. Świadomość wpływu na to ryzyko sprawia, że inaczej je postrzegamy. Na rynku finansowym odpowiednikiem postrzegania ryzyka losowego jest ryzyko rynku, a odpowiednikiem ryzyka sprawności ryzyko specyficzne, które można eliminować poprzez umiejętną dywersyfikację portfela. Jego redukcja zależy od naszej szeroko pojętej sprawności.

Wydaje się, że ludzie w każdym przypadku kontaktu z ryzykiem doszukują się elementów ryzyka sprawności. W jakim stopniu są skłonni więcej zapłacić za zmianę ryzyka losowego na ryzyko sprawności zależy zapewne od wielu czynników, w tym również cech psychologicznych decydena.

Przykładowo zamiana ryzyka losowego niesprzyjającej pogody na ryzyko sprawności może odbyć się poprzez wybór kraju, części świata, w której pogoda z większym prawdopodobieństwem będzie sprzyjająca. Na rynku finansowym powierza się środki specjalistom, funduszom inwestycyjnym, którzy redukują ryzyko specyficzne. Sam wybór funduszu także daje silne poczucie wpływu na ryzyko inwestycji. Od czego zależy, ile jesteśmy w stanie za taką zmianę ryzyka zapłacić? Z drugiej strony straty poniesione w wyniku ryzyka losowego są mniej bolesne niż straty wynikłe z ryzyka sprawności. Przykładowo inwestor mniej boleśnie odczuje spadek wartości swojego portfela inwestycyjnego, jeżeli spadek obejmuje cały rynek, np. w *bessie*. Jeśli jednak indeksy giełdowe rosną, a ceny wybranych przez inwestora spółek spadają strata będzie postrzegana jako możliwa do uniknięcia, a tym samym bardziej bolesna.

Ludzie wykazują inny stosunek do ryzyka w przypadku działań koniecznych (koniecznych do przetrwania organizmu) i w przypadku działań dobrowolnych. W przypadku działań koniecznych człowiek generalnie minimalizuje ryzyko, jeśli jednak sytuacja wydaje się być bez wyjścia (lub straty poniesione bez podjęcia ryzyka zagrażają życiu lub zdrowiu), zazwyczaj gotowy jest podjąć nawet wielkie ryzyko, aby uniknąć takich strat. W przypadku działań dobrowolnych ludzie znacznie częściej podejmują wysokie ryzyko (szybka jazda samochodem, wspinaczka wysokogórska). Przykładowo, jeśli ryzyko sprzyja aspiracjom, jest psychologicznie minimalizowane w stosunku do tego niesprzyjającego (dostrzega się wtedy liczne przeszkody – szuka przysłowiowej dziury w całym). Przy działaniach ryzykownych, sprzyjającym aspiracjom, pomija się często ważne przeszkody zwiększające ryzyko niepowodzenia. Wagi decyzyjne przewyższają tu ryzyko w sytuacjach sprzyjających aspiracjom, a są niższe niż prawdopodobieństwo powodzenia w sytuacjach niesprzyjających aspiracjom.

Efekty psychologiczne kształtujące zachowania w dziedzinie oszczędzania i inwestowania

Błędy poznawcze (*cognitive errors*) związane są ze sposobem przedstawiania problemu. Ta sam wynik pewnego działania może

być przedstawiony jako sukces lub porażka, zysk lub strata. W doświadczeniach na ten temat większość odrzucała lub przyjmowała za słuszne pewne działanie, w zależności od tego, jak przedstawiano jego wynik. Przykładowo, jeśli w pierwszej wersji przedstawiono, że terapia leczenia zastosowana na 600 osobach pozwalała uratować 200 osób, wówczas większość dawała przyzwolenie na jej zastosowanie. Jeśli zaś mówiono o 400 przypadkach śmiertelnych mimo zastosowanej terapii wówczas większość optowała za inną, jeszcze bardziej ryzykowną w swych założeniach terapią.

Efekt ten wystąpił wyraźnie na naszym rynku finansowym w przypadku tzw. obligacji „bezpodatkowych”. Po wprowadzeniu podatku od odsetek kapitałowych, wiele banków reklamowało obligacje emitowane przez siebie, które miały zostać odkupione przed terminem wykupu. Zwalniało to nadwyżkę kapitału od podatku. Po dokładnym przeliczeniu okazywało się jednak, że w wielu wypadkach zyski były mniejsze niż w przypadku obligacji skarbowych po zapłaceniu podatku. Typem błędu poznawczego jest też tzw. iluzja pieniądza, towarzysząca zazwyczaj wysokiej inflacji i wysokim nominalnym stopom oprocentowania kapitału. Efekt ten wystąpił na początku lat 90. w Polsce. Ludzie postrzegali wysokie oprocentowanie lokat bankowych jako bardzo korzystne, pomimo iż wskutek wysokiej inflacji realne stopy procentowe były niejednokrotnie ujemne.

**Efekt dyskomfortu z powodu zaniechania działań,
które mogły przynieść pozytywny i pożądaný skutek
oraz efekt dyskomfortu z powodu podjęcia działań
prowadzących do negatywnego lub niepożądanego rezultatu**

Prowadzone badania⁴ wskazują, że efekt dyskomfortu (ujemnej użyteczności) w drugim przypadku jest większy przy takim samym

⁴ J.R. Nofsinger, *Investment Madness*, Prentice Hall, 2001; M. Weber, C. Camerer, *The disposition effect in securities trading: An experimental analysis*, „Journal of Economic Behavior and Organization” 1998, nr 33, s. 167–184.

rezultacie podjęcia lub zaniechania działań. Z punktu widzenia oczekiwanej użyteczności lepszy rezultat daje pozostanie przy inwestycji niż zamiana jej na inną, pod warunkiem, że prawdopodobieństwo i wysokość potencjalnego zysku lub straty jest takie same. Efekt ten powstrzymuje ludzi przed zmianą inwestycji, lokaty, banku, jeśli spodziewane efekty takiej zmiany są niewielkie lub prawdopodobieństwo ich osiągnięcia nieznacznie się różni od tego przed zmianą działania. Skutek tego dla podejmowania decyzji można tu nazwać **efektem pierwszej decyzji**: człowiek po zgromadzeniu określonej ilości informacji podejmuje decyzję. Jeśli po podjęciu tej decyzji, ale jeszcze przed jej wykonaniem, otrzymamy nowe dane, które wskazują, że zmiana decyzji na inny wariant dałaby nieco lepsze rezultaty, to powstrzymujemy się od zmiany decyzji, ze względu na większy dyskomfort.

Istnieje pewien próg dotyczący zarówno prawdopodobieństwa, jak i wartości sukcesu/porażki, który powoduje, że zmiana decyzji nie będzie wywoływała żalu przy poniesieniu straty. Skuteczność uwzględnienia tego efektu dostrzegamy na przykładzie wprowadzenia przez niektóre banki produktu finansowego polegającego na lokacie długoterminowej o gwarantowanej minimalnej stopie procentowej z możliwością osiągnięcia większego zysku zależnie od wybranego indeksu giełdowego, krajowego bądź zagranicznego. Statystyki NBP⁵ pokazały, że wiele lokat terminowych (ok. 500 mln. zł) zostało zamienionych na tego typu produkty finansowe. Osoby zamieniające lokaty terminowe nie bały się dyskomfortu związanego ze zmianą pierwotnej decyzji o dotrzymaniu terminu lokaty, mimo bliżej niesprecyzowanego prawdopodobieństwa i wartości przyszłego potencjalnego zysku na tak zaproponowanym produkcie finansowym.

Kolejny efekt związany z poprzednimi nazwany został **efektem dyspozycji** (*disposition effect*). Wynika on bezpośrednio z odkrycia w teorii perspektyw zasady łamania jednolitości. Mianowicie ludzie posiadają większą skłonność do ryzyka w celu uniknięcia strat niż przy

⁵ Za lata 2002 i 2003, co było także efektem wprowadzenia opodatkowania odsetek od końca listopada 2001 r.

osiągnięciu zysku. (Większość ludzi wybiera pewną nagrodę w wysokości np. 100 zł niż 200 zł, ale z prawdopodobieństwem 0,6. Wartość oczekiwana w tej sytuacji wynosi $120 \text{ zł} = 200 \text{ zł} \times 0,6$. Z drugiej strony, aby nie zapłacić pewnej kary 100 zł, większość woli zaryzykować karę w wysokości 150 zł, ale z prawdopodobieństwem 80%. Istnieje wówczas 20% prawdopodobieństwo uniknięcia kary. Wartość oczekiwana straty w drugim przypadku wynosi $150 \times 0,8 = 120 \text{ zł}$ i przewyższa pewną stratę (100 zł). Skutkuje to większą skłonnością do realizowania transakcji (np. sprzedaży akcji), na których już osiągnęliśmy zysk, w stosunku do tych, na których ponosimy do tej pory stratę, pomimo jednakowego prawdopodobieństwa rozwoju sytuacji (równe prawdopodobieństwo spadków i wzrostów cen akcji).

Jeśli zyski kapitałowe w danym kraju są opodatkowane, a straty można wliczyć w koszty, korzystniejsze będzie pozbycie się akcji przynoszących stratę ze względu na możliwość zmniejszenia ciężarów podatkowych. Równocześnie inwestorzy odczuwają mniejszy dyskomfort i łatwiej podejmują decyzję o sprzedaży akcji ze stratami, jeśli cały rynek także odnotowuje podobną tendencję zniżkową. Jeśli jednak potencjalna strata zachodzi przy zwykującym rynku, wówczas inwestor odczuwa dużo silniejszy dyskomfort i skrajnie niechętnie pozbywa się nietrafionej inwestycji. Odczuwany w tej sytuacji błąd klasyfikowany jest w świadomości inwestora jako możliwy do uniknięcia. Badania na ten temat prowadzili Weber i Camerer⁶. Badali oni m. in. długość przetrzymywania akcji zwykujących i zniżkujących wśród inwestorów. Średni czas utrzymywania w portfelu akcji zniżkujących po zakupie był wyższy od czasu przetrzymywania akcji zwykujących po zakupie. Thaler⁷ wiąże tę skłonność z efektem posiadania (*endowment effect*). Tłumaczy go tym, iż ludzie niechętnie pozbywają

⁶ M. Weber, C. Camerer, *The disposition effect in securities trading: An experimental analysis*, „Journal of Economic Behavior and Organization” 1988, nr 33, s. 167–184.

⁷ R.H. Thaler, *Toward a positive theory of consumer choice*, „Journal of Economic Behavior and Organization” 1980, nr 1, s. 39–60.

się części swoich aktywów. Pozbycie się tej samej części aktywów sprawia większą przykrość niż zadowolenie z ich nabycia.

Efekt kosztów i strat wiąże się z postrzeganiem przez jednostki wpływu gotówki jako kosztów lub jako strat. Kahneman i Tversky⁸ podają przykłady ciekawych reakcji badanych w tym zakresie. Generalnie ludzie godzą się na wypływ gotówki, jeśli uważają to za koszt, niż postrzegają to jako stratę. Przykładem jest człowiek, który woli dokończyć grę w tenisa mimo bólu nogi, uważając to za koszt, niż zejść z kortu traktując zapłacone pieniądze za czas na korcie jako stratę. Podobną sytuację mamy, jeśli zakup losu na loterii przedstawimy jako koszt, wówczas więcej ludzi podejmie decyzję, aby zagrać niż w sytuacji, kiedy mówilibyśmy, że udział w grze jest darmowy, a prawdopodobieństwo straty kwoty będącej równowartością losu duże.

Koszt jednak w każdym przypadku powinien być akceptowalny i zgodny z wyobrażeniem lub wcześniejszym doświadczeniem jednostki. Przykładem jest tu skłonność do ponownego zakupu biletu do teatru po zgubieniu biletu lub po zgubieniu równowartości biletu w gotówce. W przypadku zgubienia biletu mały odsetek badanych ponownie nabyłby bilet. Ludzie uważają wówczas, że ponowne nabycie biletu zwiększa koszt uczestnictwa w przedstawieniu do poziomu nie do zaakceptowania. W przypadku zgubienia gotówki znacznie większy odsetek osób kupi bilet. Strata gotówki nie jest wówczas łączona z kosztem uczestnictwa w przedstawieniu, który pozostał akceptowalny. Strata gotówki została niejako „zaksięgowana” na innym koncie, nie wprost związanym z wizytą w teatrze.

Efekt użyteczności nabywczej i użyteczność transakcji. Zaważono, że człowiek różnie wartościuje te same transakcje w zależności od kontekstu. To samo dobro kupione po tej samej cenie i w ten sam sposób użytkowane, w jednej sytuacji może być „zaksięgowane” jako zysk, w innej jako strata. Jako wzorzec służy często własne doświadczenie z poprzednich transakcji lub subiektywne odczucie wła-

⁸ D. Kahneman, A. Tversky, *Choices, Values and Frazes*, Cambridge University Press 2000, s. 12.

ściwej wartości ceny lub warunków sprzedaży. Wielu ludzi za tę samą kanapkę kupioną w dworcowym kiosku jest gotowych zapłacić więcej niż zapłaciliby w sklepie przed dworcem, pomimo iż mają dostatecznie dużo czasu, aby zdążyć z zakupem w obu miejscach. Ceny zakupu lub zyski na wielu produktach rynku finansowego mogą być postrzegane jako korzyść lub strata w zależności od kontekstu – miejsca zakupu, panującej hossy lub bessy, itp. Użyteczność transakcji, postrzeganej jako bardzo korzystna, przewyższa nieraz spadek użyteczności wynikający z zakupu niedopasowanego dobra.

Efekt utopionych kosztów. Ludzie za wszelką cenę unikają zamknięcia bilansu ze stratą. W przypadku, kiedy ponieśli już jakieś koszty są bardziej skłonni do dalszego ich ponoszenia byle tylko ostateczny efekt mógł być postrzegany jako zysk. W przypadku takiego samego prawdopodobieństwa rozwoju sytuacji, bez poniesionych wcześniej kosztów, skłonność do ponoszenia dodatkowych kosztów jest wyraźnie niższa. Opłaty ponoszone na początku zawierania transakcji powstrzymują wielu ludzi przed późniejszym wycofaniem się z niej, mimo niekorzystnego rozwoju sytuacji i pojawienia się znacznie lepszych alternatyw. Czym wyższe poniesione koszty, tym trudniej wycofać się z podjętych decyzji.

Ostatecznie jednak ludzie ignorują poniesione wcześniej koszty. Dowodzą tego badania przeprowadzone przez Arkes i Blumer⁹ oraz Gourville i Soman¹⁰. W pierwszym wypadku badano uczęszczanie do teatru po wykupieniu sezonowego biletu bez zniżki oraz z niewielką i znaczną zniżką. W pierwszej połowie sezonu frekwencja na przedstawieniach była wyraźnie (istotnie statystycznie) wyższa wśród osób, które zapłaciły pełną ceną. W drugiej części sezonu uczęszczalność była już taka sama. W drugim eksperymencie zbadano, iż obecność w pewnym klubie wzrastała wyraźnie w mie-

⁹ H. R. Arkes, C. Blumer, *The psychology of sunk cost*, „Organization Behavior and Human Decision Processes” 1985, nr 35.1, s. 124–140.

¹⁰ J.T. Gourville, D. Soman, *Payment depreciation: The effects of temporally separating payments from consumption*, „Journal of Consumer Research” 1998, nr 25(2), s. 160–174.

siącu płacenia składek i spadała w kolejnych miesiącach, aby znów wzrosnąć w miesiącu płatności.

Doświadczenia te wskazują, że po pewnym okresie ludzie ignorują utracone koszty. Jak długi musi to być okres w stosunku do jego ceny? Wydaje się, że im wyższe koszty, tym dłuższy okres musi minąć, aby nie odczuwać owych kosztów jako straty. Podobnie odczucia towarzyszą kupionym, a z różnych względów nieużywanym rzeczom. Czym były one droższe, tym większą awersję mamy do pozbycia się ich. Równocześnie, im więcej czasu upłynie od ich zakupu, tym pozbycie się ich wydaje się nam mniejszą stratą.

Czy podniesienie ceny opłacanej z góry za dobra, które można otrzymywać lub wykorzystywać okresowo zwiększy ich używalność czy zmniejszy? W klasycznej teorii ekonomii podniesienie ceny zmniejsza popyt (nie bierzemy pod uwagę efektów Veblena). Jednak przy uwzględnieniu efektu utopionych kosztów wykorzystanie dóbr w takim przypadku może się zwiększyć. W świadomości nabywcy niewykorzystanie dobra czy usługi z góry opłaconej przy wyższej cenie stanowi wyższy utopiony koszt. Aby minimalizować ten koszt osoba może zwiększyć częstotliwość korzystania z danego dobra. Największy spadek popytu następuje w okresie ponownej zapłaty z góry, ale tylko wśród tych klientów, którzy korzystali z możliwości nieregularnie.

Różne postrzeganie kosztów i strat ma swoje konsekwencje dla zachowań uczestników rynku finansowego, a co za tym idzie wpływa na wynik strategii marketingowych firm oferujących produkty i usługi na tym rynku. Przykładowo zakup jednostek uczestnictwa funduszy inwestycyjnych może być obciążony prowizją w momencie zakupu lub sprzedaży tych jednostek. Informacja dla klientów powinna przedstawiać ową prowizję jako koszt, a nie jako stratę części zysków już osiągniętych dzięki przyrostowi wartości jednostki uczestnictwa.

Literatura

- [1] Arkes H.R., Blumer C., *The psychology of sunk cost*, „Organization Behavior and Human Decision Processes” 1985, nr 35.1.

-
- [2] Benzion U., Rapoport A., Yagil J., *Discount rates inferred from decision: An experimental study*, „Management Science” 1989, nr 35.
 - [3] Elster J., *Ulysses and the sirens: A theory of imperfect rationality*, „Social Science Information” 1977, nr 16 (5).
 - [4] Elster J., *Weakness of the will and the free-rider problem*, „Economics and Philosophy” 1985, nr 1.
 - [5] Gourville J.T., Soman D., *Payment depreciation: The effects of temporally separating payments from consumption*, „Journal of Consumer Research” 1998, nr 25(2).
 - [6] Kahneman D., Tversky A., *Choices, Values, and Frames*. Cambridge University Press 2000.
 - [7] Loewenstein G., *Anticipation and the valuation of delayed consumption*, „Economic Journal” 1989, nr 97.
 - [8] Nofsinger J.R., *Investment Madness*, Prentice Hall, 2001.
 - [9] Thaler R.H. *Toward a positive theory of consumer choice*, „Journal of Economic Behavior and Organization” 1980, nr 1.
 - [10] Weber M., Camerer C., *The disposition effect in securities trading: An experimental analysis*, „Journal of Economic Behavior and Organization” 1998, nr 97.
 - [11] Weber M., Camerer C., *The disposition effect in securities trading: An experimental analysis*, „Journal of Economic Behavior and Organization” 1998, nr 33.

Summary

First, the paper discusses the role of needs in creating favourable conditions for saving. The main reasons for delaying consumption and their link to different personality types have been shown. Then, human perception of different risk types and the attitude to them is discussed. Finally, psychological effects modifying the behaviour of subjects of the finance market are shown.

Jadwiga Stobiecka

Jakość produktu a zachowanie konsumenta (na przykładzie telewizorów)

Wprowadzenie

Nowoczesne koncepcje zarządzania, takie jak na przykład TQM, Lean Management, Total Customer Orientation czy Kaizen wymagają partnerskiego traktowania klienta. W ostatnich latach w tym samym kierunku nastąpiły zmiany koncepcji marketingowych, czego wyrazem jest przejście od marketingu tradycyjnego, opartego na koncepcji marketingu-mix (4P) do marketingu relacji. Znaczącym momentem w rozwoju i interpretacji kategorii „jakość” było wprowadzenie usług w obszar badań nad jakością. Największy wkład w tej dziedzinie wnieśli badacze związani z tzw. nordycką szkołą biznesu (Grönroos, Gummesson) oraz szkołą amerykańską utożsamianą z nazwiskami: Berry, Parasuraman i Zeithmal.

Kolejną zmianą, jaka nastąpiła w tej dziedzinie, było zwrócenie uwagi nie tylko na jakość, ale także (a może przede wszystkim) na satysfakcję klienta. Znalazło to swoje odbicie w licznych publikacjach oraz w znowelizowanych normach ISO 9000:2000. Wykazania się dbałością o zadowolenie klienta wymagają nie tylko wymienione normy, ale i cieszące się coraz większą popularnością nagrody jakości.

Doświadczenia lat dziewięćdziesiątych wykazały, że satysfakcja nabywców wynikająca z użytkowania produktu nie jest jednoznaczna z ich lojalnością względem określonego produktu i jego marki¹.

¹ F. Reichheld, *Learning from Customer Defection*, „Harvard Business Review” 1996, No 4, s. 64–65; K. Storbacka, T. Strandwik, Ch. Grönroos, *Managing Customer Relationship for Profit*, „International Journal of Service Industry Management” 1994, No 5, s. 26–28.

W związku z powyższym w ostatnich latach wiele firm koncentruje się dodatkowo na kontroli lojalności nabywców. Budowanie lojalności nabywców jest procesem długotrwałym. Pomimo opublikowania z tego zakresu wielu prac o charakterze zarówno teoretycznym, jak i aplikacyjnym, zdobycie rozeznania w priorytetach klientów nadal jest trudne.

Przedsiębiorstwo styka się na rynku najczęściej z nabywcami o odmiennych preferencjach². Oferowanie jednego produktu dla całego rynku lub większej jego części pozwala, co prawda, na obniżenie kosztów i stosowanie konkurencyjnych cen, ale jest ryzykowne. Wzrost zainteresowania producentów zarówno wynikami konsumenckich ocen jakości, jak i kryteriami, którymi konsumenci kierują się przy ocenie produktów zmusza badaczy do poszukiwania rozwiązań umożliwiających poznanie relacji pomiędzy obrazem produktu widzianym oczami klienta a wyobrażeniami i założeniami producenta. Zrozumienie perspektywy nabywcy, pomimo dotychczasowych badań, wcale jest łatwe, o czym świadczą liczne doniesienia naukowe na ten temat³.

W niniejszej pracy skupiono uwagę na jakości produktu w kontekście rynkowych zachowań nabywców. Jej celem jest analiza zależności pomiędzy ogólną oceną produktu, postrzeganą jego jakością, oceną marki⁴ i satysfakcją a zgodnością decyzji zakupu z opinią o marce najlepszej, na przykładzie telewizorów.

² Preferencja określa subiektywną reakcję konsumenta i oznacza danie pierwszeństwa określonemu produktowi w warunkach możliwości dokonania wyboru spośród co najmniej dwóch produktów podobnego typu.

³ *Główne czynniki poprawy zadowolenia klientów*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 12, s. 43; M. Beaton, C. Beaton, *Marrying Service Providers and their Clients: a Relationship Approach to Services Management*, „Journal of Marketing Management” 1995, No 11, s. 57; D. Maison, R. Bruin, *Usatysfakcjonować klienta*, „Marketing w Praktyce” 1998, nr 5, s. 6.

⁴ Określenie „marka” ma tutaj odcień wartościujący (znaczenie potoczne), cecha ta została uznana przez konsumentów jako istotna przy ocenie badanych produktów.

Zakres znaczeniowy pojęcia jakość

Jakość jest pojęciem wieloznacznym, podstawowym, intuicyjnie oczywistym, jednak trudnym do precyzyjnego zdefiniowania. W literaturze autorzy podają wiele różnych definicji tego pojęcia, jednak żadna z nich nie uzyskała dotychczas powszechnej akceptacji⁵. Na ogół zalecane jest stosowanie definicji przyjętych w normach międzynarodowych, ale i one budzą zastrzeżenia. Badacze zwracają uwagę na fakt, że definicje te są często źle lub niedokładnie interpretowane⁶.

Po II wojnie światowej w treści pojęcia nastąpiło kilka istotnych zmian. Początkowo definiowano jakość jako „zadowolenie klienta” (w EOQC do 1969 r.). W czasie, gdy świat obiegiło stwierdzenie Juranego *fitness for use* wielu badaczy potraktowało je jako definicję jakości. Przełom myślowy w treści pojęcia nastąpił z chwilą wprowadzenia do niego sformułowania „relacja pomiędzy cechą wymaganą, a realizowaną” (w EOQC miało to miejsce w 1972 r.).

Norma ISO 8402 z 1986 roku określała jakość jako „ogół właściwości i charakterystyk wyrobu lub usługi, które wpływają na ich zdolność do zaspokojenia stwierdzonych i przewidywanych potrzeb”⁷. Ta sama norma z 1994 roku podawała już nieco inną definicję: jakość to „ogół właściwości obiektu wiążących się z jego zdolnością do zaspokojenia potrzeb stwierdzonych i przewidywanych”⁸. Następny przełom nastąpił w kolejnej nowelizacji norm ISO serii 9000:2000⁹.

⁵ J. Stobiecka, *Definiowanie i interpretacja pojęcia jakość*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 1995, nr 452, s. 5–16.

⁶ M. Grundnasen, *O rozszerzonym pojęciu jakości wyrobu*, „Problemy Jakości” 1977, nr 2; E. O. Cunze, *DIN-Qualität ist nicht gleich ISO-Qualität*, QuZ 1981, nr 8; W. Masing, *Qualität und „Qualität”*, QuZ 1984, nr 1; W. Geiger, *Entflochtene Qualitätsbegriff*, „QuZ” 1984, nr 10; W. Geiger, *Geschichte und Zukunft des Qualitätsbegriffs*, QuZ 1992, nr 1; J. Otto, *Marketing relacji. Konceptcja i zastosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 134–135.

⁷ ISO 8402:1986 Quality – Vocabulary.

⁸ ISO 8402:1994 Quality – Concepts and Terminology.

⁹ ISO 9000:2000 Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary.

Obok pojęcia jakość rozumianego jako „stopień, w jakim zbiór inherentnych¹⁰ właściwości spełnia wymaganie”, podano również interpretację terminów: wymaganie¹¹ i zadowolenie klienta¹².

Chętnie przytaczaną definicją, ze względu na jej prostotę i jasność, jest sformułowanie Philipa B. Crosby’ego. Zgodnie z nią „jakość oznacza stałe i dokładne spełnianie uzgodnionych z naszymi klientami wymagań lub spowodowanie, by wymagania zostały oficjalnie tak zmienione, aby odpowiadały potrzebom naszych klientów oraz naszym”¹³. Ta definicja przez wielu badaczy uważana jest za najbardziej trafną. Jest ona zgodna z założeniami zarówno koncepcji TQM, jak i marketingu relacji.

Prezentacja badanej próby

Aby zrealizować cel sprecyzowany we wprowadzeniu, badaniu poddano 300 osób, dobranych celowo. Wyodrębniono pięć następujących grup wiekowych:

- grupa pierwsza – od 16 do 20 lat,
- grupa druga – od 21 do 30 lat,
- grupa trzecia – od 31 do 45 lat,
- grupa czwarta – od 46 do 60 lat oraz
- grupa piąta – osoby powyżej 60 roku życia.

W każdej grupie liczba kobiet i mężczyzn była taka sama (po 30 osób). Badano osoby, które w swoich gospodarstwach domowych

¹⁰ Inherentny: istniejący sam w sobie.

¹¹ Wymaganie: potrzeba lub oczekiwanie, które zostało ustalone, przyjęte zwyczajowo lub jest obowiązkowe.

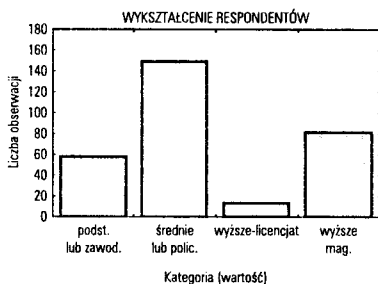
¹² Zadowolenie klienta: percepcja klienta dotycząca stopnia, w jakim jego wymagania zostały spełnione.

¹³ H. M. Planckh, *QS/QM bei Verpackung und Transport; Aspekte TQM, Qualitätssicherung und –management für Klein – und Mittelbetriebe*, Internationaler Sommerkurs, Technische Universität Wien, Krems und Wien 1992, s. 13–1.

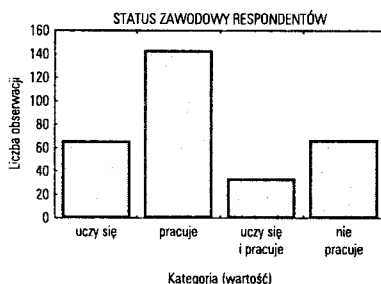
posiadają telewizor. Badania prowadzone były przez czterech ankieterów – studentów Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Osoby te zostały przeszkolone.

Kwestionariusz ankiety obejmował 13 pytań dotyczących telewizorów oraz 13 pytań metryczkowych. Postrzeganą jakość produktu, ocenę marki oraz ocenę ogólną respondenci wyrażali na skali 5-punktowej z możliwością posługiwania się ocenami połówkowymi typu: 1,5; 2,5; 3,5; 4,5 (skala numeryczna). Satysfakcję z produktu podawali natomiast na skali 5-punktowej bez możliwości dzielenia punktów. Wynikało to z zastosowania werbalnego opisu zastosowanej skali.

Pomimo ograniczeń finansowych i organizacyjnych starano się, aby próba była zróżnicowana nie tylko pod względem płci i wieku, ale również wykształcenia, statusu zawodowego, sytuacji materialnej oraz miejsca zamieszkania. Rozkład dwóch pierwszych cech w badanej próbie zaprezentowano na rysunkach 2 i 3.



Rys. 1. Histogram obrazujący rozkład wykształcenia respondentów



Rys. 2. Histogram obrazujący rozkład statusu zawodowego respondentów

Źródło: opracowanie własne.

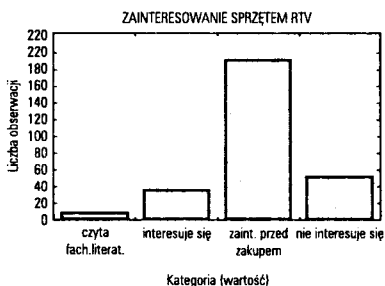
Źródło: opracowanie własne.

Osoby z wykształceniem podstawowym lub zawodowym stanowiły 18% ogółu badanych, z wykształceniem średnim lub policealnym – 49%. Wykształcenie wyższe magisterskie deklarowało 28% respondentów, zaś wyższe licencjackie – 5%. 20% badanych uczy się, 46% pracuje, kolejne 9% i uczy się, i pracuje. Osoby niepracujące stanowiły 24% badanej próby.

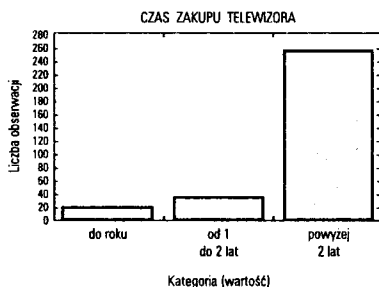
Uzyskane wyniki i ich analiza

Na wstępie postanowiono prześledzić zakres zainteresowania respondentów sprzętem TV. Jak wynika z wypowiedzi respondentów (rysunek 3) większość z nich interesuje się sprzętem RTV jedynie przed jego zakupem (67%), 12% wykazuje stale zainteresowanie tego typu produktami, 18% nie interesuje się nimi wcale, a jedynie 3% osób czyta fachową literaturę z tego zakresu.

Rysunek 4 pokazuje, że 16% osób badanych dokonało zakupu telewizora w ostatnich dwóch latach. Pozostałe osoby posiadają go dłużej niż dwa lata. Czynniki, które pomogły respondentom w podjęciu decyzji o kupnie konkretnej marki zamieszczono w tabeli 1.



Rys. 3. Histogram obrazujący zainteresowanie respondentów sprzętem RTV



Rys. 4. Histogram obrazujący czas zakupu telewizorów posiadanych przez respondentów

Źródło: opracowanie własne.

Źródło: opracowanie własne.

Spośród udzielonych odpowiedzi (tabela 1) na pierwszym miejscu znalazła się własna opinia (tak uważa 40% osób, 24% wszystkich odpowiedzi), na drugim promocja cenowa (wymieniło ją 34% badanych, 21% wszystkich odpowiedzi), na kolejnych: opinia znajomych (odpowiednio 22% i 13%), opinia sprzedawcy (odpowiednio 21% i 13%), opinia eksperta (odpowiednio 17% i 10%), własne doświadczenie (odpowiednio 13% i 8%). Reklama znalazła się na siódmym miejscu (odpowiednio 10% i 6%), a dopiero na ósmym czaso-

piśma specjalistyczne (odpowiednio 7% i 4%). W ostatniej kategorii „inne okoliczności” znalazło się 5 odpowiedzi i były to: trzy razy prezent i dwa razy przypadek (odpowiednio 1% i 1%). Warto zwrócić uwagę na fakt, że 81% wskazanych czynników dotyczy ludzkich opinii. Są to opinie własne, znajomych, sprzedawców i ekspertów.

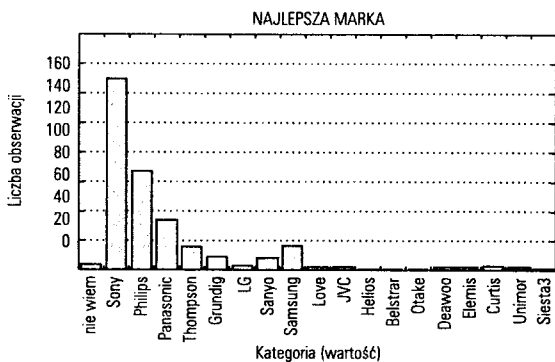
Tabela 1. Czynniki, który pomógł respondentowi w podjęciu decyzji o kupnie telewizora konkretnej marki

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	Procent z odpowiedzi	Procent z przypadków
Własna opinia	120	24	40
Promocja cenowa	102	21	34
Opinia znajomych	66	13	22
Opinia sprzedawcy	63	13	21
Opinia eksperta	51	10	17
Własne doświadczenia	39	8	13
Reklama	30	6	10
Czasopisma specjalistyczne	21	4	7
Inne okoliczności	3	1	1
Razem odpowiedzi	495	100	165

Źródło: opracowanie własne.

W następnej kolejności próbowano ustalić, które marki telewizorów są zdaniem respondentów najlepsze (zadane pytanie było pytaniem otwartym). Uzyskane odpowiedzi prezentuje tabela 2 oraz rysunek 5. Za najlepszą markę respondenci uznali SONY (43%). Dalsze miejsca zajęły: PHILIPS (22%), PANASONIC (22%), SAMSUNG (6%), THOMSON (6%) oraz GRUNDIG (3%) i SANYO (3%). W cytowanej tabeli w kategorię „pozostałe marki” ujęto te marki, które wymieniło mniej niż 2% badanych. Znalazło się tutaj

13 marek stanowiących w sumie 5% odpowiedzi. Jedynie cztery osoby nie miały zdania na ten temat (1%).



Rys. 5. Marki uznane przez respondentów za najlepsze

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Marki telewizorów uznane przez respondentów za najlepsze

Wyszczególnienie	Liczba osób	Procent odpowiedzi
Sony	130	43
Philips	67	22
Panasonic	34	11
Samsung	17	6
Thomson	16	6
Grundig	9	3
Sanyo	8	3
Pozostałe marki	15	5
Nie wiem	4	1
Razem	300	100

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Elementy wyróżniające najlepszą markę

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	Procent z odpowiedzi	Procent z przypadków
Jakość	107	29	36
Niezawodność	81	22	27
Jakość odbioru	41	11	14
Estetyka, wygląd	27	7	9
Nowoczesność	18	5	6
Marka	16	4	5
Parametry techniczne	15	4	5
Funkcjonalność	14	4	5
Cena	13	3	4
Skojarzenia związane z firmą	17	5	6
Skojarzenia związane z produktem	9	3	3
Pozostałe skojarzenia	13	3	4
Razem odpowiedzi	371	100	124

Źródło: opracowanie własne.

Próbowano również ustalić, jakie cechy wyróżniają najlepszą markę. Zadane pytanie również było pytaniem otwartym. Uzyskane odpowiedzi zamieszczono w tabeli 3. Poza kategoriami najczęściej wymienianymi, bazując na znaczeniu poszczególnych słów użytych przez respondentów¹⁴, stworzono cztery dodatkowe kategorie grupujące podobne odpowiedzi, a mianowicie:

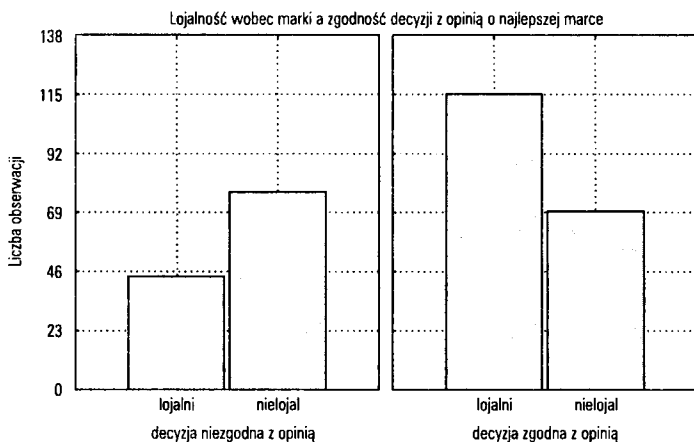
¹⁴ *Słownik wyrazów bliskoznacznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1971; *Słownik współczesnego języka polskiego*, Wydawnictwo WILGA, Warszawa 1996.

- 1) jakość odbioru, do której zaliczono: jakość odbioru (15 osób), jakość obrazu (17 osób), jakość dźwięku (8 osób), jakość kineskopu (1 osoba),
- 2) skojarzenia związane z firmą, które objęły stwierdzenia: solidna firma (5 osób), renoma (4 osoby), znana firma (2 osoby), popularność (2 osoby), wizerunek (1 osoba), firma jest najlepsza (1 osoba), pozytywna opinia o firmie (1 osoba), gwarancja firmy (1 osoba),
- 3) skojarzenia związane z produktem, do których zaliczono: ostrość obrazu (3 osoby), wyrazistość kolorów (1 osoba), czystość kolorów (1 osoba), trwałość kolorów (1 osoba), kolorystyka (1 osoba), płaski kineskop (1 osoba), typ kineskopu (1 osoba),
- 4) pozostałe skojarzenia: serwis (3 osoby), reklama (2 osoby), nazwa (2 osoby), nic (2 osoby), prostota (1 osoba), sprawność (1 osoba), szeroki asortyment (1 osoba), fama (1 osoba).

Aby prześledzić zachowania respondentów, uwagę skupiono na dwóch grupach:

- pierwszą stanowiły osoby, które poza telewizorem nie posiadają produktów tej samej marki, nazwano tę grupę „nielojalni” (144 osoby),
- drugą – ci badani, którzy posiadają co najmniej dwa produkty tej samej marki co telewizor, ich nazwano „lojalnymi” (156 osób).

Na wstępie postanowiono sprawdzić, czy decyzja zakupu konkretnej marki jest zgodna z opinią o najlepszej marce. Rezultaty przedstawia rysunek 6. Jak wynika z histogramów zamieszczonych na rysunku 6 i pokazanych zależności, na poziomie istotności $\alpha = 0,01$ istnieje zależność między rozpatrywanymi zmiennymi, ale jest to zależność słaba, o czym świadczy wysokość współczynnika kontyngencji. Decyzję zgodną z opinią o najlepszej marce podjęło 61% osób, w tym 72% respondentów lojalnych i 47% nielojalnych. W grupie respondentów, których decyzja nie była zgodna z opinią o najlepszej marce, lojalni stanowili 36%, a nielojalni 64%. Wśród osób, które podjęły decyzję zgodną, lojalni stanowili 62%, a nielojalni 38%.

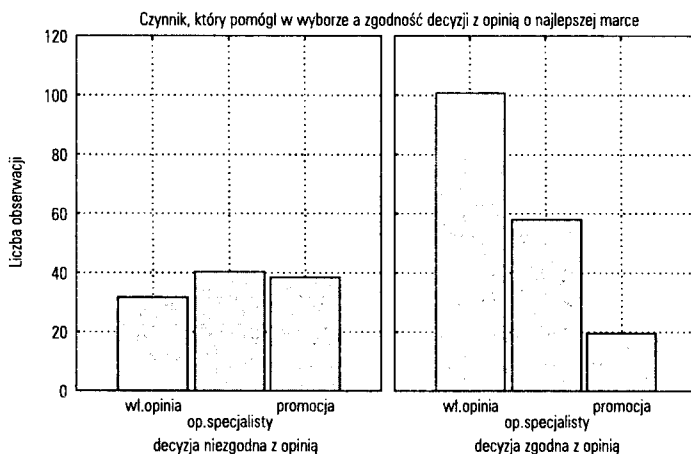


Wyszczególnienie	Wartość	df	p
Chi ² Pearsona	19,505	df = 1	p = ,00001
Chi ² NW	19,701	df = 1	p = ,00001
Współczynnik kontyngencji	0,245		

Rys. 6. Lojalność wobec marki a zgodność decyzji zakupu z opinią o najlepszej marce wraz z zależnościami statystycznymi

Źródło: opracowanie własne.

Analiza głównego czynnika, który pomógł badanym w podjęciu decyzji o zakupie konkretnej marki telewizora (rysunek 7), pozwala zauważyć, że osoby, które podjęły decyzję zgodną z opinią o najlepszej marce, kierowały się przy wyborze telewizora głównie własną opinią (55%) lub opinią sprzedawcy (32%). Z promocji skorzystało jedynie 13% osób. Wśród osób, których decyzja nie była zgodna z opinią o najlepszej marce, 32% kierowało się własną opinią, 35% wzięło pod uwagę opinię sprzedawcy, a 33% skorzystało z promocji. Na poziomie istotności $\alpha = 0,01$ istnieje zależność statystyczna pomiędzy rozpatrywanymi zmiennymi i jest to zależność średniej mocy, współczynnik kontyngencji wynosi 0,316.



Wyszczególnienie	Wartość	df	p
Chi ² Pearsona	31,419	df = 2	p = ,00000
Chi ² NW	31,528	df = 2	p = ,00000
Współczynnik kontyngencji	0,316		

Rys. 7. Czynnik, który pomógł w zakupie, a zgodność decyzji zakupu z opinią o najlepszej marce wraz z zależnościami statystycznymi

Źródło: opracowanie własne.

Na zakończenie postanowiono prześledzić zależności korelacyjne (współczynniki korelacji r Pearsona) pomiędzy cechami globalnymi, takimi jak: ocena ogólna, ocena jakości, ocena marki i satysfakcja w pięciu następujących grupach respondentów:¹⁵

- lojalni (132 osoby),
- nielojalni (120 osób),
- lojalni, którzy podjęli decyzję zgodną z opinią o najlepszej marce (96 osób),

¹⁵ W grupie respondentów lojalnych kompletnych odpowiedzi nie udzieliło 85% osób, a w grupie nielojalnych – 83%.

- lojalni, którzy podjęli decyzję niezgodną z opinią o najlepszej marce (36 osób),
- nielojalni, którzy podjęli decyzję zgodną z opinią o najlepszej marce (65 osób),
- nielojalni, którzy podjęli decyzję niezgodną z opinią o najlepszej marce (55 osób).

Uzyskane rezultaty pokazano w tabelach 4, 5, 6, 7, 8 i 9.

Tabela 4. Macierz korelacji cech globalnych dla respondentów lojalnych

Cecha globalna	Ocena ogólna	Ocena jakości	Ocena marki	Satysfakcja
Ocena ogólna	1,00	0,47	0,46	0,34
Ocena jakości	0,47	1,00	0,39	0,30
Ocena marki	0,46	0,39	1,00	0,10
Satysfakcja	0,34	0,30	0,10	1,00

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Macierz korelacji cech globalnych dla respondentów nielojalnych

Cecha globalna	Ocena ogólna	Ocena jakości	Ocena marki	Satysfakcja
Ocena ogólna	1,00	0,74	0,83	0,40
Ocena jakości	0,74	1,00	0,73	0,30
Ocena marki	0,83	0,73	1,00	0,50
Satysfakcja	0,40	0,30	0,50	1,00

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Macierz korelacji cech globalnych dla respondentów lojalnych, którzy podjęli decyzję zgodną z opinią o najlepszej marce

Cecha globalna	Ocena ogólna	Ocena jakości	Ocena marki	Satysfakcja
Ocena ogólna	1,00	0,52	0,40	0,36
Ocena jakości	0,52	1,00	0,45	0,20
Ocena marki	0,40	0,45	1,00	0,05
Satysfakcja	0,36	0,20	0,05	1,00

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7. Macierz korelacji cech globalnych dla respondentów lojalnych, którzy podjęli decyzję niezgodną z opinią o najlepszej marce

Cecha globalna	Ocena ogólna	Ocena jakości	Ocena marki	Satysfakcja
Ocena ogólna	1,00	0,38	0,62	0,27
Ocena jakości	0,38	1,00	0,30	0,39
Ocena marki	0,62	0,30	1,00	0,20
Satysfakcja	0,27	0,39	0,20	1,00

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 8. Macierz korelacji cech globalnych dla respondentów niełojalnych, którzy podjęli decyzję zgodną z opinią o najlepszej marce

Cecha globalna	Ocena ogólna	Ocena jakości	Ocena marki	Satysfakcja
Ocena ogólna	1,00	0,84	0,74	0,55
Ocena jakości	0,84	1,00	0,77	0,40
Ocena marki	0,74	0,77	1,00	0,40
Satysfakcja	0,55	0,40	0,40	1,00

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 9. Macierz korelacji cech globalnych dla respondentów nielojalnych, którzy podjęli decyzję niezgodną z opinią o najlepszej marce

Cecha globalna	Ocena ogólna	Ocena jakości	Ocena marki	Satysfakcja
Ocena ogólna	1,00	0,82	0,72	0,45
Ocena jakości	0,82	1,00	0,72	0,38
Ocena marki	0,72	0,72	1,00	0,20
Satysfakcja	0,45	0,38	0,20	1,00

Źródło: opracowanie własne.

Analiza tabel 4 i 5 pozwala zauważyć, że w przypadku respondentów nielojalnych ocena jakości, ocena marki i ocena ogólna są bardzo silnie ze sobą skorelowane. Stosunkowo niska jest korelacja satysfakcji z pozostałymi zmiennymi, przy czym najwyższą wartość współczynnika korelacji zaobserwowano w przypadku satysfakcji i oceny marki. Zaskakujący jest fakt, że pomiędzy tymi właśnie zmiennymi dla respondentów lojalnych zaobserwowano najniższy współczynnik korelacji.

Po podziale każdej z rozpatrywanych grup na osoby, w przypadku których opinia o najlepszej marce była zgodna z podjętą decyzją i takich, których opinie i decyzje nie były zgodne wyraźnie widać, że i w tym przypadku obserwujemy to samo zjawisko. Tabele 6 i 7 oraz 8 i 9 wskazują na fakt, że niezależnie od tego, czy opinie są zgodne z decyzjami, czy też nie, znacznie niższe współczynniki korelacji uzyskano dla respondentów określonych jako „lojalni”, którzy poza telewizorem posiadają jeszcze inne produkty tej samej marki. Z tabel 8 i 9 wynika, że ocena jakości, ocena marki i ocena ogólna są najbardziej skorelowane w grupie respondentów nielojalnych, których decyzje są zgodne z opiniami o najlepszej marce. Również tutaj satysfakcja jest najwyżej skorelowana z pozostałymi czynnikami, przy czym najwyższą wartość współczynnika korelacji w tej grupie uzyskano dla satysfakcji i oceny ogólnej. W tej grupie najwyższy jest udział osób z dwóch ostatnich przedziałów wiekowych i wynosi 56,1%, pod-

czas gdy osoby z dwóch najmłodszych przedziałów stanowią 32,8%. Najwięcej z kolei najwięcej osób najmłodszych (dwie pierwsze grupy wiekowe – 50,0%) i najmniej najstarszych (dwie ostatnie grupy wiekowe – 31,5%) jest wśród respondentów lojalnych, których opinia o najlepszej marce jest niezgodna z podjętą decyzją.

Podsumowanie

Badania empiryczne z dziedziny psychologii pozwalają na wyróżnienie trzech zjawisk związanych z procesem wartościowania, są to: emocje, nastroje i oceny¹⁶. Spośród wymienionych zjawisk najsilniejszy związek z poznaniem mają oceny. Są one najsilniej związane z samym obiektem. Sądy wyrażane na podstawie ocen powinny być najbardziej stabilne. Doniesienia literaturowe świadczą o tym, że prowadzenie badań w tym zakresie napotyka na trudności zarówno w przypadku oceny obiektów materialnych, jak i ludzi¹⁷, a adaptacja metod i testów psychologicznych do celów marketingowych nie daje zadowalających rezultatów¹⁸. Ostatnio pod wpływem Kahnemana (nagroda Nobla z ekonomii w 2002 roku) dużym zainteresowaniem cieszą się badania wpływu emocji na zachowania nabywców. To podejście jest interesujące. Intuicyjnie wydaje się, że emocje powinny mieć wpływ szczególnie na ocenę satysfakcji.

Zaprezentowane w artykule wyniki badań własnych autorki pozwalają zauważyć, że oceny osób nielojalnych wobec marki są bardziej logiczne. Ocena ogólna jest bardzo wysoko skorelowana za-

¹⁶ B. Wojciszke, *Procesy oceniania ludzi*, Wydawnictwo Nakom, Poznań 1991, s. 12–23; R.B. Zajonc, *Feeling and thinking: Preferences need no inferences*, „*American Psychologist*” 1980, No 39, ss. 151–175.

¹⁷ T. Tyszka, *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.

¹⁸ M. Beaton, C. Beaton, *Marrying Service Providers and their Clients: a Relationship Approach to Services Management*, „*Journal of Marketing Management*” 1995, No 11, s. 57; D. Maison, R. Bruin, *Usatysfakcjonować klienta*, „*Marketing w Praktyce*” 1998, nr 5, s. 6.

równy z oceną jakości, jak i z oceną marki. Nawet satysfakcja jest dość wysoko skorelowana z oceną ogólną. Wydaje się, że ich ocena jest pozbawiona emocji.

Inaczej jest w grupie określonej jako „lojalni”. W tym przypadku korelacja pomiędzy tymi analizowanymi zmiennymi globalnymi jest stosunkowo niska. Najniższy współczynnik korelacji zaobserwowano dla satysfakcji i oceny marki, co jest zaskakujące. Analiz wyników zaprezentowanych w niniejszym artykule potwierdza fakt, że prowadzenie badań w tym zakresie nie jest łatwe. Wydaje się jednak, że nauki o zarządzaniu powinny w tym zakresie wypracować własne podejście badawcze.

Literatura

- [1] Beaton M., Beaton C., *Marrying Service Providers and their Clients: a Relationship Approach to Services Management*, „Journal of Marketing Management” 1995, no 11.
- [2] Cunze E. O., *DIN-Qualität ist nicht gleich ISO-Qualität*, „QuZ” 1981, nr 8.
- [3] Geiger W., *Entflochtene Qualitätsbegriff*, „QuZ”, 1984, nr 10.
- [4] Geiger W., *Geschichte und Zukunft des Qualitätsbegriffs*, „QuZ” 1992, nr 1.
- [5] *Główne czynniki poprawy zadowolenia klientów*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 12.
- [6] Grundnasen M., *O rozszerzonym pojęciu jakości wyrobu*, „Problemy Jakości” 1977, nr 2.
- [7] ISO 8402:1986 Quality – Vocabulary.
- [8] ISO 8402:1994 Quality – Concepts and Terminology.
- [9] ISO 9000:2000 Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary.
- [10] Maison D., Bruin R., *Usatysfakcjonować klienta*, „Marketing w Praktyce” 1998, nr 5.
- [11] Masing W., *Qualität und „Qualität”*, „QuZ” 1984, nr 1.
- [12] Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i zastosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2001.
- [13] Planckh H. M., *QS/QM bei Verpackung und Transport; Aspekte TQM, Qualitätssicherung und – management für Klein – und Mittelbetriebe*, Internationaler Sommerkurs, Technische Universität Wien, Krems und Wien 1992.

- [14] Reichheld F., *Learning from Customer Defection*, „Harvard Business Review”, 1996, No 4.
- [15] *Słownik współczesnego języka polskiego*, Wydawnictwo WILGA, Warszawa, 1996.
- [16] *Słownik wyrazów bliskoznacznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1971.
- [17] Stobiecka J., *Definiowanie i interpretacja pojęcia jakość*, „Zeszyty Naukowe” Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 1995, nr 452.
- [18] Storbacka K., Strandvik T., Grönroos Ch., *Managing Customer Relationship for Profit*, „International Journal of Service Industry Management” 1994, No 5.
- [19] Wojciszke B., *Procesy oceniania ludzi*, Wydawnictwo Nakom, Poznań 1991.
- [20] Zajonc R.B., *Feeling and thinking: Preferences need no inferences*, „American Psychologist” 1980, No 39.

Summary

The paper discusses the semantic range of the concept of quality, pointing to the changes that took place in its meaning after WW II. An attempt is made to establish a definition agreeing both with the TQM conception and the relations marketing. Next, the attention is focused on the product quality in the context of buyers' market behaviours. Relations between the general assessment of a product, its perceived quality, the assessment of the brand and customer's satisfaction, and the agreement of buying decision with the opinion of the best brand, has been analysed, on the example of television sets.

The findings of research presented in the paper show that the judgments of customers not loyal to a particular brand are more logical. General judgement is highly correlated with both quality and brand judgement. It seems that in that case the assessment of a product is emotionless. In the other group, consisting of loyal customers, the correlation between the analysed global variables is relatively low.

Agnieszka Żbikowska

**Zarządzanie public relations
w firmach międzynarodowych działających w Polsce
– wybrane aspekty**

Wprowadzenie

Obserwacja praktyki gospodarczej przedsiębiorstw funkcjonujących na polskim rynku wskazuje, że intensywny rozwój public relations [PR] – stanowiących specyficzny proces komunikacji, ukierunkowany na kształtowanie wzajemnego zrozumienia między przedsiębiorstwem a jego szeroko rozumianą publicznością – rozpoczął się w Polsce na początku lat 90. dwudziestego wieku. Było to naturalną konsekwencją zasadniczych zmian polskiej gospodarki i otwarcia jej dla inwestorów zagranicznych. Choć do tej pory przedsiębiorstwa działające na polskim rynku korzystały z instrumentów PR, to jednak były to w większości czynności podejmowane sporadycznie, nieskoordynowane i w niewielkim stopniu odpowiadające zasadom strategicznego zarządzania komunikacją firmy z otoczeniem. Można przyjąć, że w Polsce prekursorami public relations były koncerny międzynarodowe. Konstatacja ta wynika w dużej mierze z faktu, że firmy zagraniczne dysponowały w tym zakresie wieloletnim i bogatym doświadczeniem zdobytym na innych rynkach. Mogły one podejmować decyzje o wykorzystaniu narzędzi PR nie tylko w oparciu o wcześniejsze osiągnięcia, ale także na podstawie licznych badań i opracowań naukowych popularyzowanych od wielu lat w Stanach Zjednoczonych i krajach Europy Zachodniej.

Rozwój orientacji marketingowej przedsiębiorstw, a także zmiany w świadomości konsumentów i innych uczestników wymiany sprawiły, że polskie firmy coraz częściej zaczynają dostrzegać wagę wizerunku przedsiębiorstwa dla powodzenia rynkowego oraz potrzebę komunikacji z różnymi grupami otoczenia i sięgają po narzędzia public relations. Stąd też dysproporcje w formach i zakresie wyko-

rzystania instrumentów PR między przedsiębiorstwami międzynarodowymi a polskimi wydają się być coraz mniej wyraźne, aczkolwiek nadal widoczne są znaczące różnice w podejściu do roli public relations w osiągnięciu celów rynkowych.

W artykule przedstawiono część wyników badań przeprowadzonych w drugim kwartale 2002 roku wśród 105 największych przedsiębiorstw międzynarodowych działających na rynku polskim. Opisane wyniki badań dotyczą organizacji public relations oraz form i zakresu planowania PR.

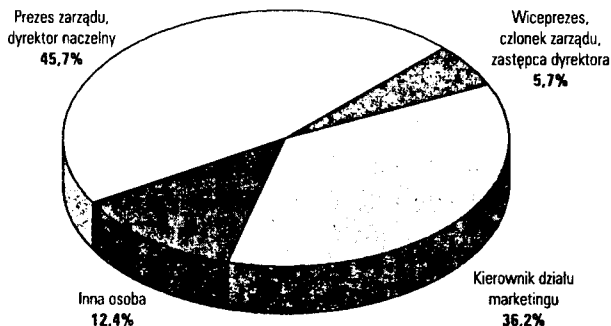
Struktura służb public relations w przedsiębiorstwach międzynarodowych

Pozycja public relations w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa świadczy o znaczeniu, jakie firma nadaje tego typu działaniom. Charakter podporządkowania jednostek wypełniających funkcje PR ma wpływ na rolę, jaką public relations odgrywają w podejmowaniu strategicznych decyzji w przedsiębiorstwie.

W badanych firmach międzynarodowych bezpośredni nadzór nad działalnością public relations jest przypisany osobom zajmującym różne stanowiska w hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstwa (rys. 1). W blisko 46% przypadków nadzór nad wykonywaniem zadań PR sprawuje bezpośrednio prezes zarządu lub dyrektor firmy międzynarodowej. W 6% badanych przedsiębiorstw osobą nadzorującą działalność public relations jest wiceprezes, członek zarządu lub zastępca dyrektora.

W ponad połowie firm działania PR koordynują menedżerowie z najwyższych szczebli organizacji. Jeśli przyjąć, że public relations jest jednym z podsystemów zarządzania całym przedsiębiorstwem, to takie rozwiązanie wydaje się bardzo dobrze służyć osiągnięciu celów firmy. Menedżerowie mogą bowiem koordynować wszystkie działania przedsiębiorstwa w zakresie komunikowania się z otoczeniem. Jedna osoba odpowiedzialna za komunikację marketingową, budowanie relacji z inwestorami, władzami czy społecznością lokalną, a także za komunikowanie wewnątrz firmy może przyczynić się do

pełnej integracji wszystkich elementów public relations. Ponadto osoby zajmujące kluczowe stanowiska mogą wpływać na tworzenie odpowiedniej polityki w zakresie public relations. Dzięki temu przedsiębiorstwo ma dużą możliwość kształtowania spójnego i jednolitego wizerunku wśród różnych grup otoczenia.



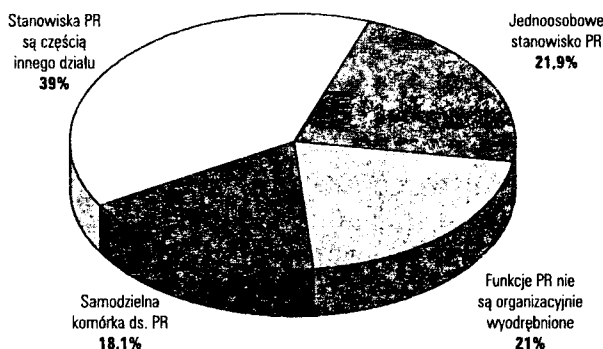
Rys. 1. Osoby sprawujące bezpośredni nadzór nad działalnością public relations

Źródło: badania własne.

36,2% badanych organizacji zadeklarowało, że bezpośredni nadzór nad działalnością public relations sprawują kierownicy działu marketingu. Zapewne rozwiązanie to wynika z faktu, że działania PR są uznawane w praktyce za ważne narzędzia marketingu. Fakt ten niesie jednak ze sobą pewne niebezpieczeństwa. Przede wszystkim głównymi odbiorcami działań marketingowych są obecni lub potencjalni konsumenci, natomiast z perspektywy PR wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa mają także inne grupy. Istnieje ryzyko, że marketer odpowiedzialny za wykorzystanie wszystkich instrumentów PR będzie się koncentrował na osiągnięciu celów marketingowych, w tym głównie na zwiększaniu sprzedaży, a zaniedba inne działania, mogące służyć budowaniu długotrwałych, korzystnych relacji z szerszymi kręgami otoczenia. Wydaje się również, że kierownik działu ma mniejszy wpływ na kształtowanie ogólnej strategii komunikacji przedsiębiorstwa.

Należy jednak zwrócić uwagę, że w 90% przypadków, w których odpowiedzialność za wykonywanie zadań PR jest nałożona na kierownika marketingu, stanowiska public relations są częścią działu na przykład marketingu, promocji (73,7%) lub funkcje te nie są w ogóle wyodrębnione (15,8%). W tych przedsiębiorstwach wskazuje to na bardzo silne powiązania public relations i marketingu. Wydaje się nawet, że narzędzia PR zostały w ten sposób niejako podporządkowanie osiągnięciu przede wszystkim celów marketingowych firmy. Jeśli firmy w szerokim zakresie wykorzystują instrumenty public relations do działań promocyjnych, to takie rozwiązanie może wiązać się z oszczędnościami, gdyż nie ma wtedy potrzeby tworzenia nowych, odrębnych stanowisk PR. Oczywiście nie wyklucza to możliwości, że część zadań public relations będzie realizowana przez inne komórki.

Podporządkowanie działań public relations danemu stanowisku wynika w dużej mierze z rozwiązań organizacyjnych przyjętych w przedsiębiorstwach międzynarodowych (rys. 2.). Można przyjąć, że struktura organizacyjna jest niejako elementem kierowania przedsiębiorstwem i stanowi wyróżnik podejścia przedsiębiorstwa do zagadnień komunikacji z otoczeniem oraz roli public relations w wypełnianiu misji i ogólnych celów firmy.



Rys. 2. Rozwiązania organizacyjne działalności PR w przedsiębiorstwach międzynarodowych

Źródło: badania własne.

Jedynie 18% firm dysponuje samodzielną komórką ds. public relations. 2/3 tych przedsiębiorstw to organizacje duże, zatrudniające ponad 500 osób. Liczba pracowników zatrudnionych w samodzielnych komórkach zajmujących się public relations w badanych firmach z reguły wynosi kilka osób. Tylko 3 spośród 19 przedsiębiorstw dysponujących odrębnymi działami ds. PR zatrudniają w nich więcej niż 10 osób¹. Fakt, że przedsiębiorstwa międzynarodowe w Polsce dysponują ograniczonym personelem zajmującym się PR, może wynikać z dwóch przesłanek:

- ze spadającej w okresie prowadzenia badań dynamiki rozwoju gospodarczego Polski, co skłania firmy międzynarodowe do poszukiwania oszczędności (redukcja zatrudnienia, zlecenie zadań związanych z public relations innym działom np. marketingu),
- z wciąż jeszcze niewielkiego (choć stale rosnącego) zapotrzebowania na działania PR, polegające na dialogu i kształtowaniu wzajemnego zrozumienia między organizacją a otoczeniem.

Badane przedsiębiorstwa najczęściej wskazywały na zorganizowanie struktury komórki ds. public relations wg kryterium technik PR. Oznacza to, że pracownicy lub ich grupy specjalizują się w wykorzystaniu poszczególnych instrumentów public relations. Tylko dwa przedsiębiorstwa wskazały na kryterium podziału opierające się na grupach otoczenia, na które firma oddziałuje. Można tu przykładowo wyróżnić stanowiska ds. wewnętrznych PR, ds. kontaktów z klientami itp.

Posiadanie jednoosobowego stanowiska ds. public relations zadeklarowała ponad 1/5 ankietowanych przedsiębiorstw. W blisko 2/3 przypadków osoba taka podlega bezpośrednio prezesowi zarządu lub dyrektorowi firmy. Można wnioskować, że w tych przypadkach pracownicy public relations pełnią funkcje doradców i zajmują stanowi-

¹ Jak podaje K. Wojcik, liczba pracowników komórek public relations central największych firm światowych wnosi nawet ponad 100 osób. K. Wojcik, *Public relations od A do Z*, tom 1, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 146.

ska sztabowe. Prawdopodobnie nie mogą oni bezpośrednio podejmować strategicznych decyzji, niemniej jako „ciało doradcze” w dużym stopniu wpływają na postanowienia zarządu czy dyrekcji firmy.

Brak organizacyjnego wyodrębnienia funkcji public relations zadeklarowało 21% badanych firm międzynarodowych. Biorąc pod uwagę, że w badaniach uczestniczyły największe światowe przedsiębiorstwa, taki stan rzeczy może wydać się zaskakujący. Jednak z drugiej strony ponad 61% z przedsiębiorstw, które organizacyjnie nie wyróżniają funkcji PR, stanowią firmy zatrudniające w Polsce do 100 osób. Jak twierdzą F. Jefkins i D. Yadin, wyróżnienie w strukturze organizacyjnej jednostek wykonujących zadania PR jest między innymi pochodną wielkości przedsiębiorstwa².

Ponadto należy też uwzględnić fakt, że część organizacji międzynarodowych posiada na rynku polskim jedynie nieliczne przedstawicielstwa lub zajmuje się wyłącznie sprzedażą swoich wyrobów produkowanych w innych krajach, co może ograniczać potrzebę organizacyjnego wydzielenia stanowisk ds. PR.

Jednak brak organizacyjnego wyróżnienia działań public relations w strukturze firmy nie oznacza pominięcia tych instrumentów w realizowaniu celów przedsiębiorstw międzynarodowych. W takich przypadkach zadania związane z public relations przydzielane są innym stanowiskom – firmy najczęściej wskazywały osoby odpowiedzialne za marketing lub sprzedaż (8 wskazań), prezesa lub dyrektora firmy (3 wskazania), menedżera produktu (2 wskazania). W pozostałych przypadkach jednostkami wykorzystującymi narzędzia PR były między innymi zewnętrzne agencje lub asystenci prezesa (dyrektora).

Jak już stwierdzono wcześniej, w badanych firmach międzynarodowych stanowiska ds. public relations najczęściej stanowią część innego działu, z reguły komórki marketingowej. Jeżeli dodać do tego te przedsiębiorstwa, w których funkcje PR nie są organizacyjnie

² F. Jefkins, D. Yadin, *Public Relations*, Pearson Education, Harlow 1998, s. 19.

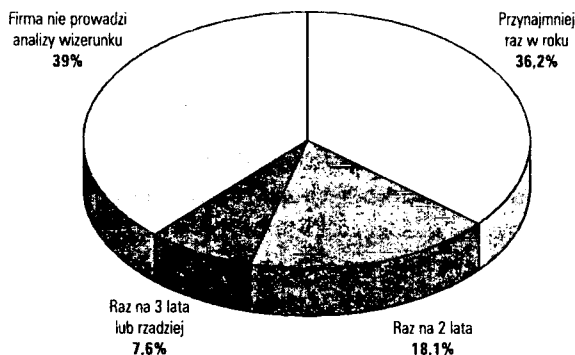
wyodrębnione, ale wykonują je kierownicy działów marketingowych lub handlowych czy menedżerowie produktu, to można stwierdzić, że w blisko połowie badanych firm instrumenty public relations są wykorzystywane głównie jako element marketingu i wspierania sprzedaży. Wydaje się, że takie rozwiązania mogą prowadzić do pewnych ograniczeń zarówno grup odbiorców, jak i możliwości, jakie niesie ze sobą efektywne wykorzystywanie narzędzi PR.

Formy i zakres planowania public relations w firmach międzynarodowych

Punktem wyjścia w procesie planowania działań public relations jest analiza informacji na temat wiedzy, opinii, postaw i zachowań tych grup otoczenia, które mogą wpływać na funkcjonowanie organizacji. Zakres oraz szczegółowość tych badań są uzależnione między innymi od: rodzaju działalności przedsiębiorstwa, jego wielkości, liczby oddziałów czy jednostek, zasobów finansowych i organizacyjnych. Przyjmując jednak, że głównym celem działań public relations jest kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa, należy uznać, że podstawą badań powinna być analiza image firmy w otoczeniu. Brak takiej analizy utrudnia wypełnianie pozostałych funkcji zarządzania public relations, ujętych w formułę R-A-C-E³, i może niekorzystnie wpływać na wizerunek przedsiębiorstwa.

Wśród badanych przedsiębiorstw międzynarodowych analizę wizerunku firmy przeprowadza 61,9% respondentów (rys. 3 na s. 124). Dodajmy, że brak jednoznacznego wyróżnienia stanowisk ds. public relations wpływa wyraźnie na pominięcie kompleksowego spojrzenia na wizerunek firmy, natomiast posiadanie przez przedsiębiorstwo wydzielonej, samodzielnej komórki ds. PR pozwala na jednoznaczne wskazanie osób odpowiedzialnych za kreowanie, a co za tym idzie – za badanie image firmy (tab. 1 na s. 124).

³ Nazwa pochodzi od pierwszych liter słów angielskich: *research* (badanie), *action* (działanie), *communication* (komunikacja), *evaluation* (ocena).



Rys. 3. Częstotliwość prowadzenia analizy wizerunku firmy przez przedsiębiorstwa międzynarodowe

Źródło: badania własne.

Tabela 1. Odsetek firm przeprowadzających analizę wizerunku w zależności od rozwiązań organizacyjnych działalności public relations

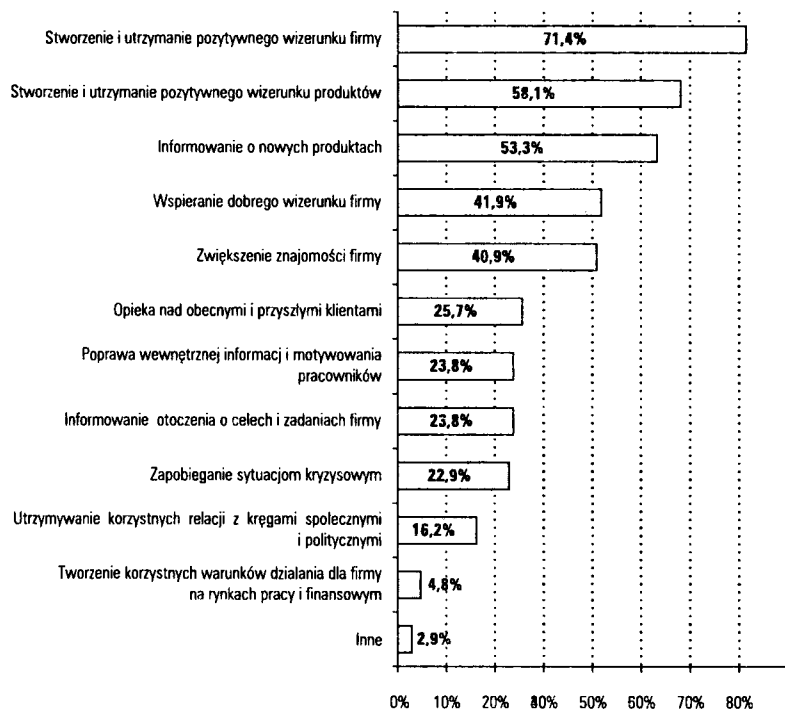
Wartość zmiennej	% przedsiębiorstw przeprowadzających analizę wizerunku firmy
Samodzielna komórka ds. public relations	79,0
Jednoosobowe stanowisko public relations	73,9
Stanowiska PR są częścią innego działu	70,7
Brak organizacyjnego wyodrębnienia funkcji public relations	18,2

Źródło: badania własne.

58,5% z przedsiębiorstw dokonujących analizy wizerunku przeprowadza takie badania raz w roku lub częściej; 29,2% – raz na dwa lata; a 12,3% – sporadycznie, raz na 3 lata lub rzadziej.

Kolejnym etapem planowania działań public relations powinno być ustalenie celów, które organizacja zamierza osiągnąć. Cele public relations winny być zgodne z misją przedsiębiorstwa oraz jego

celami strategicznymi. PR rozumiane jako proces zarządzania komunikacją mają budować wzajemne zrozumienie między przedsiębiorstwem, a jego otoczeniem. Tezę, że zrozumienie oznacza kreowanie z wykorzystaniem pozytywnego wizerunku firmy potwierdzają przeprowadzone badania (rys. 4).



Rys. 4. Struktura deklarowanych celów public relations przedsiębiorstw międzynarodowych

Źródło: badania własne.

Wskazując na cele działań public relations realizowane przez przedsiębiorstwa międzynarodowe, respondenci mogli wybrać maksymalnie cztery odpowiedzi z przedstawionej listy. Na podstawie otrzymanych wyników można stwierdzić, że punktem wyjścia dla

działań PR w większości przypadków jest stworzenie i utrzymanie lub wspieranie pozytywnego wizerunku firmy oraz jej produktów. 71,4% respondentów za cel public relations uznało stworzenie oraz utrzymanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa w otoczeniu. Blisko 60% podejmuje działania public relations w celu stworzenia i podtrzymania dobrego image swoich produktów, a dla ponad 40% celem jest wspieranie istniejącego już, pozytywnego wizerunku firmy. Warto przy tym zaznaczyć, że tylko 4,8% przedsiębiorstw międzynarodowych nie deklaruje „pracy” nad wizerunkiem firmy lub produktów. Takie wyniki świadczą o tym, że pozytywny wizerunek firmy jest istotnym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw zagranicznych na rynku polskim i szerzej – na rynkach międzynarodowych. Firmy zagraniczne są świadome roli i znaczenia image przedsiębiorstwa we współczesnej gospodarce oraz w rywalizacji o klienta.

Na trzecim miejscu wśród celów public relations znalazło się informowanie o nowych produktach (53,3% wskazań). Jest to jednocześnie cel marketingowy, co po raz kolejny wskazuje na wykorzystywanie narzędzi public relations do komunikacji z konsumentami i jednocześnie wspieranie sprzedaży. Dodatkowo ponad 1/4 respondentów za cel PR uznała opiekę nad obecnymi lub potencjalnymi klientami. Rozpatrując wspólnie te dwa cele można stwierdzić, że konsumenci są bezpośrednią grupą odbiorców działań public relations dla ponad 2/3 badanych przedsiębiorstw międzynarodowych.

Blisko 41% respondentów uznało, że cel PR stanowi zwiększenie znajomości firmy lub marki, co wskazuje, że nawet największe światowe przedsiębiorstwa zabiegają o obecność w świadomości różnych uczestników rynku, a w szczególności konsumentów. Jednocześnie tylko 23,8% badanych firm zamierza informować o celach i działaniach przedsiębiorstwa, a w ten sposób przyczynić się do zyskiwania zrozumienia ze strony otoczenia.

Analiza wiązki celów PR przedsiębiorstw międzynarodowych wskazuje, że adresatami działań public relations z reguły są konsumenci i bardzo szeroko rozumiane otoczenie. Inne, wyraźnie określone grupy odbiorców znacznie rzadziej stają się odbiorcami planowanych zachowań organizacji. 23,8% respondentów za cel public

relations przyjęło poprawę systemu komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa i motywowania pracowników. Także relacje z kręgami finansowymi, politycznymi czy z rynkiem pracy bardzo rzadko uznawane są za priorytetowe cele public relations.

22,9% ankietowanych przedsiębiorstw wśród celów public relations wymienia zapobieganie sytuacjom kryzysowym. Choć jest to relatywnie mały odsetek firm, to jednak świadczy zarówno o istniejącej po stronie przedsiębiorstw świadomości możliwych zagrożeń, jak i o potrzebie podejmowania działań, które będą zapobiegały takim sytuacjom lub przynajmniej niwelowały ich skutki.

Na uwagę zasługuje fakt, że nie wszystkie badane przedsiębiorstwa wiedzą, jak postrzega je otoczenie. Wśród jednostek, które za cel działań PR uznały stworzenie i utrzymanie pozytywnego wizerunku, 37,3% nie prowadzi stosownej analizy. Podobnie jest w wypadku przedsiębiorstw pragnących wspierać zdobyty już wcześniej dobry wizerunek – badań w tym zakresie nie przeprowadza 31,8% firm. Przedsiębiorstwa te mogą mieć trudności w szacowaniu stopnia osiągnięcia założonych wcześniej celów.

Zakres i sposób planowania działalności public relations stanowią istotną cechę świadczącą o rozwoju tego obszaru zarządzania. Zarządzanie komunikacją wymaga określenia grup otoczenia, na które chce oddziaływać przedsiębiorstwo, a także środków i działań zapewniających realizację wcześniej wytyczonych celów. Analiza wyników badań dotyczących planowania działań PR w przedsiębiorstwach międzynarodowych wskazuje, że większość posunięć z zakresu public relations jest realizowanych na podstawie planów operacyjnych, krótkookresowych, a brak jest planowania długookresowego pozwalającego nadać zarządzaniu komunikacją charakter strategiczny.

Plany długookresowe, obejmujące okres powyżej trzech lat, opracowuje niespełna 10% ankietowanych przedsiębiorstw, a 8,6% przygotowuje plany dwu- lub trzyletnie. Zdecydowana większość firm (69,5%) w zakresie public relations działa wykorzystując plany krótkookresowe, roczne, przy czym dla 58,1% przedsiębiorstw międzynarodowych jest to jedyny rodzaj opracowywanych planów.

Zważywszy, że zdecydowana większość firm ma na celu kształtowanie wizerunku w otoczeniu, można dostrzec pewną niekonsekwencję w prezentowanym podejściu do planowania. Tworzenie odpowiedniego *image* wydaje się bowiem być procesem długotrwałym i wymaga zintegrowanych działań komunikacyjnych w długim okresie. Planowanie w zakresie public relations powinno dotyczyć kreowania wydarzeń i zapobiegania niektórym sytuacjom, powinno wspomagać wykorzystanie pozytywnych zmian w otoczeniu i ograniczanie skutków negatywnych okoliczności. Można przypuszczać, że planowanie krótkookresowe pozwala jedynie na podejmowanie akcji obliczonych na szybkie efekty, a brakuje tu szerszego spojrzenia na możliwość skorzystania z szans i unikania zagrożeń. Planowanie długookresowe nadaje public relations charakter działań prewencyjnych, pomagających w tworzeniu stabilnego, pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, który będzie po części zmniejszał potrzebę podejmowania licznych posunięć mających w krótkim okresie poprawiać sytuację firmy.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że ponad 1/4 badanych przedsiębiorstw międzynarodowych w ogóle nie posiada planów PR, a działania w tym zakresie dostosowuje na bieżąco do zaistniałej sytuacji. Cecha ta wykazuje silne powiązanie z organizacją funkcji PR w firmie – na brak planów najczęściej wskazują przedsiębiorstwa, w których funkcje public relations nie zostały wyodrębnione ze struktury organizacji (54,6% wskazań). Natomiast posiadanie przez firmę specjalnej komórki ds. PR jest równoznaczne z posiadaniem odpowiednich planów.

Plany public relations przedsiębiorstw międzynarodowych obejmują różne elementy. Prawidłowo sformułowany plan powinien zawierać określenie społeczności, na które firma zamierza oddziaływać, przedstawienie zadań służących realizacji celów PR, instrumenty komunikacji, harmonogram realizacji poszczególnych zadań, a także wskazanie osób odpowiedzialnych za realizację poszczególnych prac. Elementem bardzo istotnym z punktu widzenia interesów przedsiębiorstwa powinien być także plan działań w sytuacjach kryzysowych. Przeprowadzone badania wskazują, że firmy międzyna-

rodowe nie zawsze uwzględniają w swoich planach wszystkie z wymienionych składowych (tab. 2).

Tabela 2. Elementy planów public relations przedsiębiorstw międzynarodowych

Elementy planu public relations	% firm uwzględniających poszczególne elementy w planach PR*
Określenie grup otoczenia, na które należy oddziaływać	75,6
Zadania służące realizacji celów PR	75,6
Formy i środki komunikowania z otoczeniem	76,9
Szczegółowy program działania, etapy realizacji poszczególnych zadań	46,2
Przypisanie zadań pracownikom i oznaczenie zakresu ich odpowiedzialności	21,8
Koncepcja postępowania w sytuacjach kryzysowych	33,3

* Podane odsetki odnoszą się do przedsiębiorstw dysponujących planami w zakresie public relations.

Źródło: badania własne.

Określenie grup istotnych z punktu widzenia PR powinno stanowić podstawową część takich planów. Jest wiadome, że różne społeczności mogą różnić się pod względem wiedzy i stosunku do przedsiębiorstwa, mogą też odmiennie reagować na te same treści. Brak wyróżnienia odbiorców i kierowanie przekazu do szeroko pojętego otoczenia może narazić firmę na niepotrzebne koszty. Wśród ankietowanych przedsiębiorstw 75,6% ujmuje w planach grupy otoczenia, na które zamierza oddziaływać. Nieco ponad 3/4 ankietowanych przedsiębiorstw konkretyzuje w swoich planach cele public relations i przedstawia je w formie szczegółowych zadań, które należy wykonać. Takie uszczegółowienie celów umożliwi kontrolę i późniejszą ocenę realizacji planu. 76,9% badanych przedsiębiorstw międzynarodowych w planach przedstawia instrumenty – formy

i środki komunikowania z otoczeniem, którymi będzie się posługiwać przy realizacji celów public relations. Etapy realizacji poszczególnych zadań i szczegółowy program działania ujmuje w planach PR zaledwie 46,2% firm międzynarodowych. Może to świadczyć o tym, że w większości badanych przedsiębiorstw plany mają charakter ramowy, ogólny. Co ciekawe, prawie 55% firm, które zadeklarowały, że przygotowują plany roczne, nie przedstawia specyfikacji szczegółowych programów działania. Należy przypuszczać, że pracownicy wykonujący funkcje public relations mają dużą swobodę działania w tym zakresie i mogą dostosowywać rodzaj i harmonogram prac do bieżącej sytuacji.

Z analizy wynika, że spośród wszystkich badanych firm międzynarodowych działających na rynku polskim tylko 1/4 dysponuje planami dotyczącymi postępowania w sytuacjach kryzysowych⁴. W związku z tym nasuwa się wniosek, że 3/4 respondentów nie jest przygotowanych na zaistnienie sytuacji kryzysowej, co może wiązać się z poważnymi stratami finansowymi oraz utratą pozytywnego wizerunku, jeśli pojawi się kryzys.

Warto też zaznaczyć, że tylko 6 badanych przedsiębiorstw międzynarodowych posiada plany public relations zawierające wszystkie wymienione wyżej elementy. Taka sytuacja sprawia, że proaktywna rola public relations jest znacznie ograniczona. Firmy nie zawsze wykorzystują w pełni możliwości kształtowania wizerunku w otoczeniu i nie traktują zarządzania komunikacją jako swoistego rodzaju inwestycji, która może przynosić korzyści w przyszłości. Analizując formy i zakres planowania w przedsiębiorstwach międzynarodowych można stwierdzić, że większość z nich wykorzystuje instrumenty public relations jako odpowiedź na zmiany w otoczeniu

⁴ Jak wynika z badań przeprowadzonych wśród menedżerów amerykańskich przedsiębiorstw z listy *Fortune 500*, 89% respondentów twierdzi, że wystąpienie sytuacji kryzysowej jest w zasadzie nieuniknione, ale tylko 50% ankietowanych posiadało plany dotyczące postępowania w takich sytuacjach. D.L. Wilcox, Ph.H. Ault, W.K. Agee, G.T. Cameron, *Public Relations. Strategies and Tactics*, Addison Wesley Longman, New York 2000, s. 179.

i jedynie na bieżąco dostosowuje poszczególne narzędzia PR zaistniałej sytuacji.

Kompletny plan public relations wymaga także określenia budżetu potrzebnego do realizacji zaplanowanych działań. Sposoby planowania wysokości budżetu public relations w przedsiębiorstwach międzynarodowych przedstawiono w tabeli 3. Metody określania funduszy potrzebnych na wdrażanie programów public relations wskazują na silny związek funkcji PR z działaniami marketingowymi w dużej części badanych firm. W 47,6% ankietowanych przedsiębiorstw budżet PR stanowi część funduszy przyznawanych na działania marketingowe. Dodatkowo dla 11,4% jednostek budżet public relations jest składnikiem budżetu określonego w związku z działaniami promocyjnymi. Takie zjawiska mają miejsce najczęściej wówczas, gdy stanowiska public relations znajdują się w strukturze np.

Tabela 3. Metody planowania budżetu public relations w firmach międzynarodowych

Sposób ustalania budżetu public relations	% firm ustalających budżet PR daną metodą
Budżet PR stanowi część budżetu przeznaczanego na marketing	47,6
Budżet PR stanowi część budżetu przeznaczanego na promocję	11,4
Budżet PR jest sumą nakładów niezbędnych do realizacji zaplanowanych działań	10,0
Firma określa maksymalną możliwą kwotę do wykorzystania na działania PR	8,6
Budżet PR stanowi określony procent obrotów firmy	1,0
Budżet PR jest ustalany na poziomie budżetu konkurentów	0,0
Budżet PR jest ustalany w inny sposób	11,4

Źródło: badania własne.

działów marketingu czy promocji oraz gdy plan PR jest częścią planu marketingowego. Jest to w dużej mierze logiczną konsekwencją rozwiązań organizacyjnych panujących w danym przedsiębiorstwie.

Budżet PR na podstawie wydatków koniecznych do osiągnięcia zaplanowanych celów określa jedynie 10% badanych firm. Wydaje się, że jest to poprawna metoda ustalania budżetu – w tym wypadku wysokość nakładów finansowych nie stanowi bariery dla realizacji działań public relations. Sytuacja finansowa firmy nie wpływa znacząco na podjęcie decyzji o takim sposobie wyznaczania budżetu (choć metody tej nie stosują przedsiębiorstwa, które swoje położenie finansowe określają jako trudne).

Niewielki odsetek firm (8,6%) musi dostosowywać rodzaje i zakres instrumentów public relations do wcześniej ustalonej, maksymalnej kwoty, jaka może być przeznaczona na cele komunikacji z otoczeniem. Tylko jedno przedsiębiorstwo stwierdziło, że budżet PR jest wyznaczany na podstawie wielkości obrotów firmy. Żadne z przedsiębiorstw nie określa wielkości budżetu public relations sugerując się wydatkami konkurentów. Możliwe, że przyczyną tego są dwie przesłanki: trudności w oszacowaniu wielkości budżetów przedsiębiorstw konkurencyjnych oraz brak związku tej metody z możliwościami finansowymi firmy, jej wizerunkiem w otoczeniu i zaplanowanymi celami PR.

Przedstawiając proces planowania public relations w przedsiębiorstwach międzynarodowych należy zwrócić uwagę na następujące konkluzje:

- niespełna 62% przedsiębiorstw prowadzi analizę wizerunku firmy, chociaż kształtowanie pozytywnego image jest jednocześnie celem PR dla zdecydowanej większości respondentów,
- wśród głównych celów działań public relations wskazanych przez 95,2% respondentów znajdują się stworzenie, utrzymanie albo wspieranie dobrego wizerunku firmy lub produktów, choć w planach public relations firm międzynarodowych ważne miejsce zajmują cele marketingowe, związane ze zwiększeniem sprzedaży,

- 1/4 badanych firm nie opracowuje planów w zakresie public relations, a blisko 60% działa wyłącznie w oparciu o plany krótkookresowe (roczne).

Literatura

- [1] Jenkins F., Yadin D., *Public Relations*, Pearson Education, Harlow 1998.
- [2] Wilcox D.L., Ault Ph.H., Agee W.K., Cameron G.T., *Public Relations. Strategies and Tactics*, Addison Wesley Longman, New York 2000.
- [3] Wojcik K., *Public relations od A do Z*, tom 1, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.

Summary

This paper presents a part of findings of research conducted in the second quarter of 2002 among the 105 biggest international companies operating on the Polish market. The analysed findings concern public relations organisation and form and scope of PR planning.

Characterising the organisational structure of public relations in the analysed international companies the following conclusions can be drawn:

- almost half of the companies leaves the application PR instruments to marketing services (public relations posts are part of marketing departments),
- only 18% of companies have a separate section appointed exclusively for doing PR tasks and these usually employ a small number of people,
- in more than half of the companies PR activities are supervised directly by senior managers, which makes the coordination of all the elements of a company's communication with its environment easier and helps to create a solid information policy.

Presenting the process of public relations planning in international companies following conclusions need to be borne in mind:

- less than 62% of companies regularly analyse the image of the company, even though forming a positive image is the aim of PR for the majority of respondents,
- among the main aims of public relation tasks mentioned by 92,5% of the respondents there are forming, keeping and supporting of a positive image of a company or its products, although in public relations plans of international companies marketing aims involving increasing sales play a significant role,
- 1/4 of the investigated companies do not make public relations plans and almost 60% base their activities on short-term (yearly) plans.

Magdalena Dothasz

Postawy Polaków wobec reklamy w latach 1990–2000

Przejęcie gospodarki polskiej na drogę wolnorynkową pociągnęło za sobą szereg reform i zmian, które wywarły wpływ nie tylko na polskiej gospodarce, a co za tym idzie na funkcjonowaniu przedsiębiorstw, ale również wpłynęło na zachowania polskich konsumentów. Przedsiębiorstwa zaczęły wdrażać zasady i reguły marketingu, by zdobyć miejsce na polskim rynku i tym samym walczyć o klienta. Niezoderżalnie związanym z tymi przemianami, nowym zjawiskiem, które zaczęło dynamicznie się rozwijać i towarzyszyć polskiemu konsumentowi w jego codziennym życiu, była z pewnością reklama. Nowy element polskiego „pejzażu rynkowego”, wprowadzał ludzi w nieznaną dotąd świat wspaniałych produktów¹.

Zjawisko to jest bardzo złożone i trudne do zdefiniowania. I tak, R. White, pisze, że „reklama – jest terminem uniwersalnym, obejmującym wszystko: od kartki pocztowej w oknie sprzedawcy czasopism, informującej o sprzedaży używanego wózka dzieciennego, do drogo produkowanej reklamy telewizyjnej, ukazującej się pięć razy w ciągu wieczoru w ogólnokrajowej telewizji”². Czy też: „sztuką zachwalania towarów, masową komunikacją poprzez nośniki pośrednie, wizualno-werbalnym systemem komunikacji, sposobem przekonywania i perswazji, częścią procesu marketingowego umożliwiającą masowe komunikowanie się z klientem”³.

Specyficzne cechy reklamy wskazuje również definicja: *American Marketing Association* (AMA), według której reklamą „jest każda

¹ Na podstawie: B. Kwarcia, *Polski chłodny klient*, „Businessman Magazine”, Rynek reklamy, czerwiec 1997.

² R. White, *Reklama, czyli co to jest i jak to się robi*, Businessman Book, Warszawa 1996, s. 9.

³ *Psychologia sukcesu*, pod red. S. Witkowskiego, PWN, Warszawa 1994, s. 212.

płatna forma nieosobistej prezentacji i popierania idei posiadania dóbr i usług przez ściśle określoną, zainteresowaną osobę⁴. Podkreślając aspekt finansowy i bezosobowy można powiedzieć, że reklama w wąskim znaczeniu „jest tym elementem struktury marketingu, który wpływa w formie płatnego i bezosobowego oddziaływania bezpośrednio na zjawiska rynkowe, tj. przede wszystkim na motywy, postawy, i sposób postępowania nabywców”⁵.

Polska, nowoczesna reklama ma już ponad 10 lat. Według niektórych jej rozwój zaczął się od 1989 roku i trwa nieprzerwanie do dzisiaj. Powstał również nowy rynek – polski rynek reklamy, na którym działa coraz więcej profesjonalnych przedsiębiorstw – agencji reklamowych, świadczących na zlecenie przedsiębiorstw usługi reklamowe. Obecnie, „na każdym kroku” polski konsument spotyka się z reklamą.

Czy została ona w pełni zaakceptowana, czy stała się ona skutecznym i efektywnym instrumentem oddziaływania na polskiego konsumenta? Pytania te bezpośrednio dotyczą zmian postaw konsumentów wobec reklamy na przestrzeni ostatnich lat.

Postawy, jakie przyjmują wobec reklam ich odbiorcy, zmieniają się i stanowią obecnie jedno z najczęściej studiowanych zjawisk rynkowych związanych z działalnością marketingową przedsiębiorstw. Bada się je nieustannie, ponieważ zmieniają się one w zależności od kraju i kultury, a także wykazują dużą zmienność w czasie.

Niniejsze opracowanie stanowi próbę pokazania zmian w postawach Polaków wobec reklamy w latach 1990–2000 na podstawie analizy wybranych danych wtórnych.

Przełom roku 1989 i 1990 to początek działań promocyjnych w Polsce, również działań reklamowych. To też na początku lat 90. w Polsce można było spotkać się z bardzo różnymi i wręcz paradoksalnymi reakcjami Polaków na promocję w szczególności na rekla-

⁴ M. Strużycki, *Reklama*, PWE, Warszawa 1976, s. 18.

⁵ J.W. Wiktor, *Promocja system komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa 2001, s. 148.

mę. Potwierdza to w swoich obserwacjach B. Kwarciak, który pisze, że „reagowali w sposób skrajnie różny; albo histerycznymi zakupami, o czym świadczy np. gigantyczny sukces promocji Kamy i wzrost sprzedaży o około 2150%, albo – w myśl zasady, że dobry produkt broni się sam – w panice wycofywali wkłady, gdy promocje rozpoczęł jeden z banków”⁶.

Wielu Polaków w początkowym okresie transformacji uważało reklamę „za próbę pozbycia się niechodliwego lub złej jakości towaru lub za objaw złej kondycji firmy”⁷. Dlatego też, kiedy zaczęły pojawiać się w polskich mediach pierwsze reklamy firm na niespotykaną dotychczas skalę, ze szczególną uwagą obserwowano, jak jest ona odbierana. Zaczęto wówczas „odnotowywać pierwsze polskie próby odpowiedzi na pytanie, co rodzimy konsument sądzi o reklamie”⁸, opierając się na analizie danych uzyskiwanych najczęściej z sondaży i badań ankietowych prowadzonych głównie przez OBOP i CEBOS i inne, mniej znane firmy badawcze.

Dodać należy, że badania takie prowadzone są co roku do dnia dzisiejszego, rozpoczynając od 1992.

Pierwsze badania „Polak a reklama” pochodzą, jak już wspomniano, z 1992 roku i przeprowadzone zostały przez krakowską firmę doradcą specjalizującą się w badaniach rynku i strategii marketingowych – Invetive Business Partners, Waśniewski & Wójtowicz. Firma badawcza, wychodząc z założenia, że „konsument patrzy na promocję rynkową z wielu punktów widzenia naraz”, postanowiła badać postawy wobec reklamy jako wypadkową ocenę następujących czynników:

- użyteczności reklamy,
- jej wiarygodności,
- wykorzystania emocji i motywacji odbiorcy do celów handlowych,

⁶ B. Kwarciak, *Polski chłodny klient*, „Businessman Magazine”, op. cit.

⁷ Idem, *Polacy i reklama*, „Businessman Magazine”, 1992, nr 12.

⁸ Ibidem.

- walorów estetycznych i rozrywkowych,
- negatywnego wpływu na charakter i funkcjonowanie mass mediów⁹.

Próbując dokonać porównania zachowania polskiego konsumenta wobec reklamy wykorzystano wówczas wyniki podobnych badań prowadzonych w innych krajach, m.in. w USA, Niemczech, Wielkiej Brytanii itp.

Tabela 1. Postawy Polaków wobec reklamy – fragment badania IBP – rok 1992

Wybrane z kwestionariusza badawczego twierdzenia dotyczące postawy wobec reklamy	% odpowiedzi na „TAK”
Dzięki reklamie można dowiedzieć się, jakie usługi i produkty są dostępne na rynku.	90%
Większość reklam próbuje wykorzystać emocje	77%
Telewizja przedstawia zbyt wiele reklam jedna po drugiej	69%
Reklamy powodują, że ludzie chcą kupić rzeczy, których nie potrzebują	61%
Bez reklam program telewizyjny byłby mniej wesoły	56%
Oglądanie większości reklam sprawia przyjemność	54%
Oglądanie większości reklam sprawia przyjemność	54%
Większość reklam obraża inteligencję przeciętnego człowieka	30%
Ogólnie rzecz biorąc, reklamy przedstawiają prawdziwy i uczciwy obraz reklamowanych produktów	28%

Źródło: B. Kwarciak, *Polacy i reklama*, „Businessman Magazine”, 1992, nr 12.

⁹ Na podstawie: B. Kwarciak, *Polacy i reklama*, „Businessman Magazine”, op. cit.

Okazało się, że Polacy lat 90. bardzo chętnie wykorzystywali informacje pochodzące z reklam. Jej praktyczną przydatność potwierdziło wtedy 90% badanych. Wnioskować zatem można, że pierwsze zetknięcie Polaków z nowoczesną reklamą przyniosło wówczas pozytywne odczucia. Przedstawiając dalsze, szczegółowe odpowiedzi na zadane w sondażu pytania można wnioskować o wręcz optymizmie i entuzjazmie wobec reklamy (tab. 1).

Jak widać z tabeli 1, zaledwie 1/3 respondentów w Polsce uznało, że w 1992 roku reklama obrażała inteligencję przeciętnego klienta, licząc na jego naiwność (np. w Wielkiej Brytanii aż 65%, w USA – 72%).

Należy zauważyć również, że mimo entuzjazmu, tylko 1/3 badanych Polaków uznała obraz reklamowanych produktów za prawdziwy i uczciwy. Taki sam sąd wydała prawie połowa Brytyjczyków i 1/3 Niemców, a także taki sam odsetek Amerykanów. Równocześnie Polacy szybko dostrzegli próby manipulowania ich emocjami, świadczy o tym ponad 70% odpowiedzi potwierdzających tę obawę. Zaczęli oni również dostrzegać zjawisko kupowania „rzeczy niepotrzebnych” pod wpływem reklamy (61% badanych) w porównaniu do innych populacji badanych: na przykład Niemców – 83%, Brytyjczyków – 66% czy też Amerykanów – 58%).

Jednak w przeciwieństwie do innych krajów Polak z początku lat 90. nie chciał i nie umiał dostrzec w reklamie okazji do zabawy czy przeżyć estetycznych. Wydaje się, że jedną z głównych przyczyn takiej postawy były niskie walory artystyczne i profesjonalne wielu reklam, związane z brakiem zaplecza i doświadczenia w tym zakresie nowopowstałych agencji reklamowych¹⁰.

Przez kolejne lata zmieniała się postawa polskiego konsumenta wobec reklamy, coraz częściej postawa „niechęci” zaczynała przeważać. Wyniki zamieszczone w tabeli 2, jak się zdaje, potwierdzają taką postawę.

¹⁰ Na podstawie: B. Kwarciak, *Polacy i reklama*, „Businessman Magazine”, op. cit.

Tabela 2. Opinie Polaków na temat reklamy – fragment badań CBOS – lata 1992–94

Stwierdzenia dotyczące reklamy % odpowiedzi na „TAK”	Maj 1991	Marzec 1993	Listopad 1994
Reklamy drażnią, denerwują	57%	67%	73%
Reklamy odprężają, bawią	40%	26%	22%
Reklamy dezinformują	34%	37%	58%
Reklamy dobrze informują	58%	51%	32%
Reklamy zniechęcają	42%	51%	57%
Reklamy zachęcają	54%	39%	35%
Reklamy nudzą	47%	61%	64%
Reklamy ciekawia	49%	31%	31%

Źródło: na podstawie: Polacy o reklamie, Komunikat z badań CBOS, CBOS, Warszawa styczeń 2000.

Badania ciągle CEBOS-u prowadzone przez trzy kolejne lata wyraźnie potwierdzają zmianę postaw Polaków wobec reklam. I tak, z roku na rok rósł odsetek badanych, których reklama „drażniła i denerwowała” (zmiana o 17% w okresie 1992–94). W 1994 roku było takich osób prawie 2/3. Coraz więcej osób twierdziło, że reklama ich „nudzi i zniechęca” (w 1994 roku ponad połowa badanych). Zmalał również odsetek Polaków, dla których reklama była źródłem informacji o produktach (tylko 1/3 badanych) i tylko nieliczni zawsze przed zakupem potwierdzali zdobyte informacje w reklamach.

W 1994 roku tylko 1/5 badanych Polaków deklarowało, że reklama ich „bawi i odpręża”. Coraz więcej osób w Polsce stawalo się zatem „zagorzałymi przeciwnikami” reklam, spadło również zaufanie Polaków do reklam o 10% (porównując 1992 i 1994 rok).

Adresaci reklam lat 90. w Polsce wg CEBOS-u zwracali szczególną uwagę w reklamach na produkt (41% badanych), następnie zapamiętywali cechy/zalety reklamowanego produktu (32%), na trze-

cim miejscu wśród najlepiej zapamiętywanych elementów reklamy znalazła się nazwę firmy reklamującej się (17%). Na ostatnich miejscach w rankingu uplasowały się: muzyka towarzysząca reklamie oraz osoba reklamująca produkt¹¹.

Jak się wydaje, reklama w początkowej jej fazie rozwoju w Polsce spełniła swoją podstawową rolę, pełniła przede wszystkim funkcję informacyjną.

Kolejne nadania potwierdzały, iż negatywny stosunek Polaków do reklamy przybiera na sile. W prowadzonych badaniach dało się zaobserwować stały wzrost odsetka osób, które uważały, że „pod wpływem reklamy kupują rzeczy niepotrzebne”, a więc takich produktów, które konsumenci w ogóle nie potrzebują. Potwierdzają taką postawę zarówno badania DEMOSKOP-u, jak i PENTOR-a przeprowadzone w 1996 roku (tab. 3).

Tabela 3. Postawy Polaków wobec reklamy w 1995 r. – fragment badań DEMOSKOP, PENTOR

Stwierdzenia dotyczące reklamy (w %)	TAK	NIE	Ani TAK, ani NIE
Z powodu reklamy ludzie kupują wiele rzeczy, których tak naprawdę nie potrzebują (DEMOSKOP, kwiecień 1995)	56%	20%	24%
Reklama nakłania ludzi do kupowania rzeczy, które naprawdę nie są im potrzebne (PENTOR, wrzesień 1995)	49%	42%	0%

Źródło: J. Kall, *Stosunek Polaków do reklamy*, „Businessman Magazine”, Rynek reklamy, styczeń 1996.

W obu przeprowadzonych badaniach wyniki są porównywalne, wypowiedzi negatywne są na tym samym poziomie i stanowią ponad połowę wskazań badanych respondentów. Zatem, po ponad pięciu

¹¹ *Opinie o reklamie telewizyjnej*, Komunikat z badań CEBOS, Warszawa, lipiec 1992.

latach istnienia w Polsce nowego ładu gospodarczego, którego nieodłącznym zjawiskiem stała się reklama, można stwierdzić, że nie zdobyła ona sympatii dużej części Polaków. Około 1/3 respondentów deklaruje, że jej „nie lubi” (w tym: „bardzo nie lubi” aż 12% badanych). Tych, którzy reklamę „lubią”, było w 1995 roku tylko ok. 20%.

Należy zwrócić również uwagę na fakt, że duży odsetek respondentów nie miała po tych pięciu latach intensywnego rozwoju reklamy, wyrobionego zdania na temat tego zjawiska, prawie 45% respondentów deklaruje, że „czasem lubi, a czasem jej nie lubi”¹². Być może taka postawa wynikała z różnego poziomu jakości i profesjonalizmu reklam oraz przede wszystkim z ich ogromnej liczby, która przytłaczała nie przyzwyczajonych do tego zjawiska Polaków i budziła coraz większą niechęć.

Zmiany postaw Polaków wobec reklamy w II połowie lat 90. potwierdzają również badania próbujące wprost zidentyfikować ich nastawienie do tego zjawiska. I tak, w miarę rozmachu, z jakim rozwijał się rynek reklamy w Polsce, malała liczba entuzjastów a przybywało coraz więcej krytyków, prawie połowa konsumentów wykazywała się ostrożnością w stosunku do reklamy (tab. 4).

Tabela 4. Zmiany postaw Polaków wobec reklamy – porównanie w 1994 roku i w 1995 roku

Postawy wobec reklamy (odsetek respondentów w %)	TAK	NIE
Entuzjaści	39%	31%
Pośredni	46%	49%
Krytycy	15%	20%

Źródło: na podstawie: B. Kwarcia, *Polski chłodny klimat*, „Businessman Magazine”, Rynek reklamy, czerwiec 1997.

¹² Na podstawie: J. Kall, *Stosunek Polaków do reklamy*, „Businessman Magazine”, Rynek reklamy, styczeń 1996.

Wyniki powtarzanych przez CEBOS sondaży dotyczący opinii Polaków o reklamie (por. tabela 2) w kolejnych latach wskazują, że postawa negatywna wobec reklamy utrwała się wśród społeczeństwa (tab. 5).

Tabela 5. Opinie Polaków na temat reklamy – fragment badań CBOS – lata 1996–1999

Stwierdzenia dotyczące reklamy % odpowiedzi na „TAK”	Październik 1996	Listopad 1997	Listopad 1999
Reklamy drażnią, denerwują	80%	74%	72%
Reklamy odprężają, bawią	18%	24%	19%
Reklamy dezinformują	64%	57%	59%
Reklamy dobrze informują	31%	38%	21%
Reklamy zniechęcają	62%	63%	62%
Reklamy zachęcają	34%	34%	27%
Reklamy nudzą	71%	70%	75%
Reklamy ciekawiają	27%	27%	18%

Źródło: na podstawie: *Polacy o reklamie*, Komunikat z badań CBOS, CBOS, Warszawa styczeń 2000.

Prawie 3 badanych twierdziło w II połowie lat 90., że reklama ich „drażni”. Z każdym następnym pomiarem wzrastał odsetek osób reagujących na reklamę „znudzeniem”. W roku 1999 tego zdania było już 75% Polaków, a więc w ciągu siedmiu lat o 28% respondentów powiększyła się grupa „znudzonych” reklamami. Nieco mniejszy odsetek respondentów, bo 62% uważało, że reklam ich „zniechęca do kupowania”, a tylko 1/3 badanych była przeciwnego zdania.

Jednak „najbardziej symptomatyczna wydaje się zmiana w ocenie informacyjnej przydatności reklam – o ile w pierwszej fazie zmian rynkowych ponad połowa badanych była przekonana o informacyjnej roli reklam, o tyle od listopada 1994 roku zdecydowanie częstsze

są opinie, że reklamy w większym stopniu dezinformują, niż podają przydatne informacje”¹³.

Jeśli chodzi o elementy, które polski konsument najczęściej zapamiętuje w reklamie, to niewiele zmieniło się od początku lat 90. Na pytanie CEBOS-u: „Na co Polacy zwracają uwagę w reklamie?”, odpowiedzi respondentów w 1997 roku były podobne jak w 1992 roku. Na trzech pierwszych miejscach uplasowały się w kolejności produkt reklamowany (46% badanych), cechy/zalety produktu reklamowanego (26%) oraz nazwa firmy (24%). Nastąpiły tylko zmiany w wielkości odsetka wskazań. O ile odsetek ten wzrósł, jeśli chodzi o postrzeganie przez konsumentów produktu i nazwy, o tyle przestali oni przywiązywać dużą uwagę do cech/zalet reklamowanego produktu – odsetek wskazań spadł o cztery punkty procentowe w porównaniu z 1992 rokiem.

Dodać należy, że wzrósł natomiast prawie dwukrotnie odsetek badanych, którzy zwracają uwagę na osoby reklamujące dany produkt.

Podsumowanie

Zarysowane w niniejszym artykule tendencje zmian postaw Polaków wobec reklamy mogą dać odpowiedź na pytanie: Jaka była w opinii Polaków użyteczność reklamy na koniec XX wieku?

Przeciętny Polak zdążył się już do niej przez prawie 10 lat przyzwyczaić i miał o niej sprecyzowany i ustalony pogląd. Jednak coraz mniej badanych deklarowało, że dzięki reklamie może lepiej zorientować się w ofercie rynkowej firm (23%) oraz dalej prawie 70% respondentów stwierdzała, że kupuje pod jej wpływem rzeczy, których nie potrzebuje.

Reasumując, można powiedzieć, że przez prawie ponad 10 lat intensywnego i dynamicznego rozwoju reklamy w Polsce zmieniały

¹³ *Polacy o reklamie i reklamodawcach*, Komunikat z badań CEBOS, CEBOS Warszawa, grudzień 1997.

się diametralnie postawy Polaków wobec tego zjawiska. W roku 1990 wszyscy „zachłysłnieliśmy się” reklamą i trwało to do dnia dzisiejszego, kiedy to Polacy przyjmują „chłodn” postawę wobec reklamy i podchodzą do niej z dystansem. Większość z respondentów twierdzi dzisiaj (badania CEBOS z 2000 roku), że „nie lubi” reklamy – jedynie co piąty ankietowany ma do niej pozytywny stosunek. Prawie połowa badanych czuje się „zmuszona” do oglądania czy słuchania reklam, mimo że ich „nie lubi”, zaś 28% badanych skutecznie, jak twierdzą, unika reklam, tzn. nie ogląda ich ani nie słucha¹⁴.

Czy i jakim zmianom będzie ulegać postawa Polaków wobec reklamy w przyszłości? Odpowiedź na to pytanie w dużej mierze zależy będzie od tego, jak zmieniać się będą uwarunkowani i czynniki wpływające na działalność reklamową przedsiębiorstw w Polsce po wejściu do UE? Jakie będą prawne i finansowe aspekty tej działalności, a przede wszystkim strategię marketingowe firm? Wydaje się, że odpowiedzi na te pytania stanowić mogą materiał do kolejnych publikacji na temat postaw Polaków wobec tak kontrowersyjnego zjawiska jakim jest reklama.

Literatura

- [1] Kall J., *Stosunek Polaków do reklamy*, „Businessman Magazine”, Rynek reklamy, styczeń 1996.
- [2] Kotler P., *Marketing – Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Gebethner&Ska, Warszawa 1994.
- [3] Kwarciak B., *Polacy i reklama*, „Businessman Magazine” 1992, nr 12.
- [4] Kwarciak B., *Polski chłodny klient*, „Businessman Magazine”, Rynek reklamy, czerwiec 1997.
- [5] *Opinie o reklamie telewizyjnej*, Komunikat z badań CEBOS, CEBOS, Warszawa, lipiec 1992.
- [6] *Polacy o reklamie i reklamodawcach*, Komunikat z badań CEBOS, CEBOS Warszawa, grudzień 1997.
- [7] *Psychologia sukcesu*, praca zbior. pod red. S. Witkowskiego, PWN, Warszawa 1994.

¹⁴ Na podstawie: www.cbos.com.pl

- [8] Strużycki M., *Reklama*, PWE, Warszawa 1976.
- [9] Sztucki T., *Zagadnienia skutecznej reklamy*, Biblioteka IHW, Warszawa 1962.
- [10] White R., *Reklama, czyli co to jest i jak to się robi*, Businessman Book, Warszawa 1996.
- [11] Wiktor J.W., *Promocja systemu komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa–Kraków 2001.
- [12] www.cbos.com.pl

Summary

The transition of Polish economy to free-market resulted in a number of reforms and changes, also in the customers' behaviour. Advertising is a new, rapidly developing phenomenon, invariably linked with the aforementioned changes and accompanying the Polish customer in their everyday life. Being a new element of Polish 'market landscape' it introduced the customer to a new, previously unknown, world of wonderful products.

The attitudes to advertising presented by its recipients are constantly changing and are among the most frequently studied issues connected with marketing activities of businesses.

Modern Polish advertising is more than ten years old, its development started in 1989 and has been continuing to this day, therefore the attitudes of Poles to advertising have been already formed and are conscious. This paper aims at grasping the changes of the attitudes of Poles to advertising in 1990–2000 and analysing how these attitudes are going to evolve after entering the EU.

Krzysztof Kapera

Rynek odzieży męskiej w Niemczech – analiza sytuacji marketingowej (wybrane aspekty)

Wprowadzenie

Wstąpienie Polski do Unii Europejskiej sprawiło, iż nasi rodzimi przedsiębiorcy coraz aktywniej podejmują działania zmierzające do rozszerzenia swoich rynków zbytu o nowe kraje. Pomimo funkcjonowania Jednolitego Rynku Unii Europejskiej w tego typu sytuacjach pojawia się konieczność przeprowadzenia odpowiednich badań, mających na celu jak najpełniejsze rozpoznanie rynku docelowego, na który firma planuje wprowadzić swoje produkty.

Podstawą wszelkich procesów decyzyjnych związanych z planowaniem strategii przedsiębiorstwa powinna być wszechstronna analiza obecnej i przewidywanej sytuacji panującej na rynku, na którym działalność jest lub ma być prowadzona.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie przykładowej analizy sytuacji marketingowej wybranego rynku jednego z krajów Unii Europejskiej. Z uwagi na fakt, iż od wielu lat jednym z najważniejszych partnerów handlowych Polski pozostają Niemcy, a do najpopularniejszych produktów tam eksportowanych należy odzież posłużymy się rynkiem odzieży męskiej w Niemczech.

W artykule przedstawione zostaną główne trendy zachodzące na tym rynku z uwzględnieniem podstawowej charakterystyki najważniejszych jego segmentów. Kluczowym aspektem tej analizy jest ukierunkowanie jej na dokonanie oceny możliwości wejścia na ten rynek polskich producentów w ramach poszerzenia Unii Europejskiej. Mogłaby ona stanowić integralną część planu marketingowego przygotowywanego dla polskich producentów odzieży, planujących rozszerzenie swojej działalności na rynek niemiecki. Artykuł w pełni oparty został na wykorzystaniu wtórnych źródeł danych, do

których należały publikacje niemieckich urzędów statystycznych oraz różnorodne zasoby informacji dostępne w sieci Internet.

Analiza sytuacji marketingowej jako część planu marketingowego

Każda firma, zarówno działająca od dłuższego czasu na rynku, jak i powstająca, wyznaczając swoją długofalową strategię działania powinna stworzyć formalny dokument określający główne założenia dotyczące jej dalszego rozwoju. W zależności od zakresu poruszanych zagadnień dokument ten przyjmuje postać biznes planu lub też na przykład planu marketingowego. Typowy plan marketingowy składa się z kilku podstawowych części, które przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Ramowa struktura planu marketingowego w ujęciu Kotlera

Streszczenie	Stanowi krótki przegląd proponowanego planu, przedstawiający jego zasadnicze założenia.
Bieżąca sytuacja marketingowa	Przedstawia podstawowe dane dotyczące rynku, produktu, konkurencji, dystrybucji oraz makrootoczenia.
Analiza możliwości i problemów	Określa główne możliwości/zagrożenia, siły/słabości oraz problemy, które mogą wystąpić na rynku danego produktu (usługi).
Cele	Określa cele planu w dziedzinie wielkości sprzedaży, udziału w rynku oraz zysków.
Strategia marketingowa	Przedstawia szeroko rozumiane narzędzia marketingowe, które będą zastosowane w celu realizacji planu.
Plany operacyjne	Przedstawienie szczegółowych harmonogramów działań odnośnie ustaleń: jakie zadania cząstkowe należy wykonać, kto i kiedy je wykona oraz ile to będzie kosztowało.
Prognoza rachunku zysku i strat	Prognozy przewidywanych wydatków finansowych na podstawie planu.
Kontrola	Wskazuje na sposoby kontroli wykonania planu.

Źródło: P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 93.

Warto tutaj podkreślić, iż w praktyce plany marketingowe tworzone są zazwyczaj dla całych przedsiębiorstw lub celowo wyodrębnionych jego części, zwanych strategicznymi jednostkami biznesu (SBU) a nie dla poszczególnych działań, odpowiadających przykładowo modelowym opcjom strategicznym znanym pod nazwą macierzy Ansoffa. W przypadku bardziej złożonych przedsięwzięć, polegających na wprowadzeniu nowych produktów na rynek lub przestrzennym rozszerzeniu działalności przedsiębiorstwa, bardziej zasadnym wydaje się jednak opracowanie zupełnie odrębnego dokumentu, koncentrującym się *stricte* na analizowanym problemie.

Kluczową częścią każdego planu marketingowego jest tzw. analiza sytuacji marketingowej, której finalnym efektem jest przedstawienie z jednej strony szans i zagrożeń wynikających ze zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa, zaś z drugiej atutów i słabości firmy oraz skonfrontowanie obu „części” w celu identyfikacji potencjalnych problemów związanych z funkcjonowaniem na danym rynku. Powszechnie przyjmuje się, iż w skład tego etapu powinno wchodzić zaprezentowanie pięciu, wzajemnie powiązanych elementów¹:

- **sytuacja rynkowa** – przedstawia dane dotyczące docelowego rynku działania (wielkość rynku, pojemność rynku, dynamika rynku w wartościach globalnych oraz w przekroju poszczególnych segmentów rynkowych i regionów geograficznych; potrzeby konsumentów, ich gusta, preferencje oraz dynamika zachowań na rynku),
- **sytuacja w zakresie produktu** – przedstawia dotychczasowe dane dotyczące przede wszystkim sprzedaży, cen, marży brutto oraz zysku netto poszczególnych produktów należących do określonej grupy asortymentowej,
- **sytuacja w zakresie konkurencji** – polega na rozpoznaniu natężenia i struktury konkurencji panującej na danym rynku oraz przedstawieniu podstawowych danych dotyczących głów-

¹ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 94–97.

- nych konkurentów (wielkość, cele, udziały rynkowe, jakość produktów, strategie marketingowe itd.),
- **sytuacja w zakresie dystrybucji** – polega na określeniu kanałów rynku, czyli sposobu dotarcia z produktami do ostatecznych nabywców (przede wszystkim ilość i wartość sprzedaży w poszczególnych kanałach dystrybucji),
 - **sytuacja w otoczeniu dalszym (środowisko makroekonomiczne)** – opisuje najważniejsze trendy zachodzące w makrootoczeniu (tj. otoczeniu demograficznym, ekonomicznym, technologicznym, polityczno-prawnym, społeczno-kulturowym).

Jak wskazuje powyższa pobieżna charakterystyka, w etapie analizy sytuacji marketingowej ogromną rolę odgrywają informacje, dzięki którym możliwa jest identyfikacja krótko- i długoterminowych problemów decyzyjnych oraz szans ich rozwiązania. Obserwując zasoby informacyjne przedsiębiorstw można dojść do wniosku, iż zazwyczaj istnieje dość znaczna dysproporcja w wykorzystaniu wewnętrznych i zewnętrznych źródeł informacji, zdecydowanie na korzyść tych pierwszych. Informacje zawarte w niniejszym artykule mogą stanowić ciekawe uzupełnienie dotychczasowych zasobów informacyjnych posiadanych przez polskie przedsiębiorstwa.

Sytuacja rynkowa

Jedną z najważniejszych ilościowych charakterystyk każdego rynku jest określenie jego wielkości, czyli liczby potencjalnych nabywców (lub inaczej określonych jednostek reprezentujących popytową stronę rynku) tworzących dany rynek docelowy². Punktem wyjścia przeprowadzanej analizy rynku powinno być precyzyjne zdefiniowanie nabywcy, czyli jednostki generującej popyt na produkty. W przypadku dóbr samoistnych, do których między innymi należy odzież, pier-

² R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1996, s. 47.

wotnym źródłem zapotrzebowania są niewątpliwie indywidualni konsumenci, którzy wykazują jednak dość znaczne zróżnicowanie pod względem potrzeb oraz preferencji. Z tego też względu rynek odzieżowy ze swej natury dzielony jest na dwie, zupełnie odrębne części, tj. rynek odzieży damskiej oraz rynek odzieży męskiej³.

Biorąc pod uwagę ogólną liczbę konsumentów Niemcy, zamieszkiwane przez 82,5 mln mieszkańców (38,9 mln gospodarstw domowych), są zdecydowanie największym rynkiem konsumenckim Unii Europejskiej. Ze względu na ujemny przyrost naturalny liczba ta na przestrzeni ostatnich lat uległa niewielkim zmianom, a przyrost populacji wynika w zasadzie z ciągle znacznego napływu imigrantów. Odsetek mężczyzn w stosunku do całej populacji od wielu lat jest stały i wynosi 49%, z czego osób w przedziale wieku 15–64 lat jest 70% i wskaźnik ten nieznacznie maleje z roku na rok. Na podstawie powyższych danych można stwierdzić, iż wielkość rynku odzieży męskiej w Niemczech aktualnie wynosi 28,3 mln osób.

Tabela 2. Populacja i liczba gospodarstw domowych w Niemczech w latach 1999–2003

Rok	Populacja [mln]	Liczba gospodarstw domowych [mln]	Liczba mężczyzn [mln]	Liczba mężczyzn (16–65 lat) [mln]
1999	82,0	37,8	40,0	28,5
2000	82,2	38,1	40,1	28,4
2001	82,3	38,5	40,2	28,3
2002	82,4	38,7	40,3	28,3
2003	82,5	38,9	40,3	28,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Federal Statistical Office Germany [www.destatis.de]; Euromonitor[www.euromonitor.com]

³ W różnorodnych statystykach zarówno krajowych, jak i zagranicznych często pojawia się także trzeci, odrębny rynek (segment), tj. rynek odzieży dziecięcej.

Tabela 3. Dochody i wydatki na odzież w Niemczech w latach 1997–2001 (w euro)

Rok	Dochody ludności [mld]	Dochód <i>per capita</i> [tys]	Wydatki na odzież [mld]	Wskaźnik wydatków na odzież [%]	Wydatki na odzież męską [mld]	Wskaźnik wydatków na odzież męską [%]
1997	1828,82	22,29	61,42	3,36	13,62	22,18
1998	1916,60	23,33	62,65	3,27	13,64	21,77
1999	1971,95	23,97	63,86	3,24	13,41	21,00
2000	2019,39	24,50	63,27	3,13	13,17	20,82
2001	2068,83	25,06	63,06	3,05	13,21	20,94

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Euromonitor [www.euromonitor.com].

Drugą, bardzo ważną ilościową charakterystyką rynku jest jego pojemność. Pod tym pojęciem rozumie się ilość lub wartość towarów (pojemność ilościowa lub wartościowa), które przy danych cenach i przy danych dochodach mogą być sprzedane na tym rynku w określonym czasie⁴. Pojemność rynku odzieży męskiej w Niemczech (w ujęciu wartościowym) szacowana jest na 13,2 mld euro i na przestrzeni ostatnich lat ulegała nieznacznemu spadkowi. Mimo to rynek odzieży męskiej w Niemczech uznać można nie tylko za największy, lecz także jeden z najbardziej pojemnych rynków Unii Europejskiej.

Cechą charakterystyczną rynku odzieżowego jest silne uzależnienie (relacja dodatnia) wydatków konsumentów na tego typu dobra od posiadanych dochodów. Aktualnie dochód *per capita* przypadający na mieszkańca Niemiec wynosi 25,06 tys. euro. Wydatki na odzież stanowią 3,05% ogólnych dochodów ludności, a wydatki na odzież męską stanowią niewiele ponad 1/5 wydatków na odzież ogółem. Należy zaznaczyć, iż przez ostatnie 5 lat oba wskaźniki uległy nieznacznemu obniżeniu. Poziom dochodów znacznie różni się w poszczególnych regionach kraju, tj. w części wschodniej i zachodniej, co jest bezpośrednią konsekwencją długoletniego podziału kraju.

Z badań przeprowadzonych wśród konsumentów niemieckich wynika, iż wykazują oni dość znaczne zróżnicowanie pod względem potrzeb i preferencji, a zwłaszcza odnośnie do nastawienia do mody. Okazuje się bowiem, iż tylko 5,5% mężczyzn szybko reaguje na nowe trendy pojawiające się na rynku odzieżowym (w przypadku kobiet odsetek ten jest wyższy i wynosi około 10%). Najszybciej i najchętniej podążają za modą osoby młode, natomiast starsze grupy wiekowe cechuje większy dystans do produktów markowych. Generalnie Niemcy z wschodniej części zdecydowanie później odpowiadają na zmieniające się trendy w stosunku do osób zamieszkujących zachodnią część kraju, co wynika z odmienności postaw i nastawienia.

⁴ *Analiza rynku. Systemy i mechanizmy*, pod red. S. Mynarskiego, AE Kraków 1993, s. 72.

Integracja Niemiec nie zmieniła tej sytuacji, ponieważ mieszkańcy wschodniej części nie są przyzwyczajeni do kupowania produktów lepszych jakościowo, a zatem i droższych. Dodatkowo wysoki poziom bezrobocia na tych terenach i gorsza sytuacja finansowa mieszkańców powodują, że są oni bardziej wrażliwi na cenę produktów i nie odczuwają potrzeby kupowania odzieży znanych producentów.

Tabela 4. Profil konsumenta (reakcja na zmiany mody)

Kategoria wiekowa	Od razu reagują na modę	To zależy	Czekają
14-19	20,7	30,0	29,0
20-29	8,8	32,3	30,2
30-39	4,3	28,3	33,8
40-49	2,5	21,5	35,5
50-49	2,8	18,5	33,3
60-69	2,0	13,5	32,3
70 lub więcej	1,8	8,8	20,9
Wszyscy mężczyźni	5,2	22,5	31,6
Mieszkańcy wschodniej części	5,2	25,1	33,7
Mieszkańcy zachodniej części	5,2	21,8	31,1

Źródło: Euromonitor: Global Market Information Database, Report: Menswear in Germany, July 2002 [<http://www.euromonitor.com>]

Ogólne trendy na rynku odzieżowym na świecie, a zatem także i w Niemczech, zacierają w kierunku mniej formalnego stylu ubierania się. Ponadto, coraz większego znaczenia nabiera rodzaj materiału, z jakiego tworzone są kolekcje odzieży – nastąpiła bowiem moda na naturalne materiały i włókna. Wszystkie kategorie odzieży męskiej zanotowały spadek z wyjątkiem segmentu bielizny i bluz, które

wrosły odpowiednio o 7% i 1,6%, odzwierciedlając obecne trendy zarówno w kierunku nieformalnej odzieży, jak i podwyższonego stopnia świadomości ekologicznej. Na przestrzeni ostatnich kilku lat sprzedaż odzieży formalnej spadła o ok. 11%. Wynika to z faktu, iż w Niemczech wymogi formalne odnośnie do stroju w miejscu pracy zawsze były mniej restrykcyjne niż w innych krajach europejskich. Z tego względu więcej niż połowa mężczyzn nosi jeansy codziennie do pracy, a tylko 9% ubiera się w garnitury.

Największy segment rynku odzieży męskiej stanowią spodnie, obejmując 25% wielkości sprzedaży. Intensywna konkurencja, szczególnie wśród producentów i sprzedawców jeansów, spowodowała spadek sprzedaży w tym segmencie o 6%.

Tabela 5. Segmenty produktowe rynku odzieży męskiej w roku 1997 i 2001 (w mld euro)

Segmenty/rok	1997	2001
Płaszcze/kurtki	2,9	2,9
Błuzy	1,8	1,9
Koszule	3,3	3,2
Garnitury	1,3	1,2
Spodnie	4,0	3,8
Bielizna	2,2	2,2

Źródło: Euromonitor: Global Market Information Database, Report: Menswear in Germany, July 2002 [<http://www.euromonitor.com>]

Struktura i natężenie konkurencji

Ocena sytuacji konkurencyjnej panującej na rynku, na którym przedsiębiorstwo konkuruje lub zamierza konkurować w przyszłości, wymaga nie tylko rozpoznania pełnego zakresu występujących na nim produktów spełniających tę samą funkcję podstawową (wy-

miar podmiotowy), lecz także identyfikacji firm oferujących rywalizujące między sobą produkty (wymiar przedmiotowy)⁵. W drugim przypadku sprowadza się to do zakreślenia granic sektora konkurencyjnego, którym to mianem określa się grupę firm wytwarzających wyroby będące substytutami⁶.

Prawidłowa identyfikacja szeroko pojętej sytuacji konkurencyjnej w obu wymienionych wymiarach pozwala na precyzyjne określenie struktury i natężenia konkurencji panującej na danym rynku. Polega to przede wszystkim na wyznaczeniu wskaźnika stopnia koncentracji sektora, stanowiącego podstawę do wyróżnienia tzw. sektorów skonsolidowanych oraz sektorów rozproszonych⁷.

Sektor producentów odzieży męskiej w Niemczech należy uznać za bardzo rozproszony i podzielony. Świadczy o tym przede wszystkim fakt, iż w 2001 roku 10 największych niemieckich producentów razem posiadało tylko około 10% udziałów. Taka sytuacja spowodowana była dwoma głównymi czynnikami, a mianowicie⁸:

- 1) niskimi barierami wejścia oraz
- 2) importem taniej odzieży z krajów charakteryzujących się niższymi kosztami siły roboczej.

Wynikiem takiego rozproszenia jest ogromna konkurencja w branży, co jednocześnie czyni konsumentów mniej lojalnymi względem markowych produktów. Ponadto, z uwagi na duże rozdrobnienie rynku, producentom bardzo trudno było skutecznie wprowadzać swoje produkty na masową skalę.

⁵ R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, op. cit., s. 58–60.

⁶ M.E. Porter, *Strategia konkurencji – metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 23.

⁷ R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem...*, op. cit., s. 62–64.

⁸ Wszechstronną analizę prezentującą pogłębioną charakterystykę i przyczyny występowania poszczególnych rodzajów sektorów znaleźć można między innymi w pracy: M.E. Porter, *Strategia konkurencji – metody analizy sektorów i konkurentów*, op. cit.

Tabela 6. Udziały rynkowe producentów w 2001 roku (w %)

Firma / Rok	2001
Hugo Boss AG	2,0
S Oliver Bernd Freier GmbH & Co KG	1,4
Steilmann Group	1,0
Mustang Bekleidungswerke GmbH & Co	1,0
Willy Bogner GmbH & Co KG Aktien	0,9
Gebr. Schulten GmbH & Co KG	0,9
Baumler AG	0,9
Bernward Leineweber GmbH & Co KG	0,8
Adolf Ahlers AG 0,8	0,8
Brinkmann Group	0,7

Źródło: Euromonitor: Global Market Information Database; Report: Menswear in Germany; July 2002; [<http://www.euromonitor.com>]

W 2001 roku liderami na rynku były Hugo Boss AG⁹ (z udziałem 2,0% tj. o 0,6% więcej niż w roku wcześniejszym) oraz S Oliver¹⁰ (z udziałem 1,4%), które w ciągu ostatnich lat zanotowały dynamicz-

⁹ Hugo Boss AG – Większościowe udziały w Hugo Boss AG (siedziba w Metzingen) należą do włoskiego koncernu Marzotto S.p.A. w Valdagno. Firma jest największym producentem modnych ubiorów męskich z wysokiego segmentu rynku. Hugo Boss zarządza 3 swoimi markami: Boss – marka generująca 90% wszystkich obrotów, Hugo – marka skierowana do młodych mężczyzn, oraz Baldessarini – dla panów o wyszukanych gustach. Firma dużo eksportuje – eksport stanowi ok. 68% obrotów firmy (w 1995 było to 34%). W 1998 roku Hugo Boss wprowadził także nową kolekcję o charakterze sportowym oraz rozpoczął ekspansję na segmenty odzieży kobiecej – marka Hugo Woman.

¹⁰ S Olivier Bernd Freier GmbH & Co KG – Firma posługuje się 5 markami: S Oliver, Oliver Twist & Knockout, Chaloc i QS. Stara się szybko reagować

ny wzrost sprzedaży (odpowiednio o 17,4% oraz 11,4%), konsolidując swoje pozycje jako liderów rynku. Na trzecim miejscu plasowała się grupa Steilmann¹¹ z 1% udziałem w rynku. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż na rynku zaznaczył się trend: wprowadzania własnych marek przez średnie i duże sieci detaliczne (np. C&A i Aldi). Około 40% ogólnej wielkości sprzedaży ubrań męskich generowane było przez odzież opatrzoną prywatną marką detalisty. Szczególnie dotyczyło to takich produktów, jak: koszule, T-shirty i krawaty.

Tabela 7. Procentowy rozkład wydatków producentów na działania reklamowe

Rodzaje mediów/ Rok	2001
Magazyny konsumenckie	49,9
Telewizja	19,0
Plakaty	11,3
Gazety	10,3
Prasa handlowa	7,2
Radio	2,2

Źródło: Euromonitor: Global Market Information Database; Report: Menswear in Germany; July 2002; [<http://www.euromonitor.com>]

Niestety, konkretne dane dotyczące wydatków na działalność marketingową firm działających na rynku odzieży męskiej nie są osiągalne. Wiadomo natomiast, iż dwaj liderzy rynku: S Oliver i Hugo

na zmieniające się gusta i trendy na rynku wprowadzając aż do 12 kolekcji rocznie. W 2001 r. S Oliver posiadał 451 sklepów na terenie Niemiec. Firma w przyszłości planuje zwiększyć stopień penetracji rynku i otwierać nowe placówki.

¹¹ Klaus Steilmann GmbH & Co – Firma posiada kilka oddziałów: Nienhaus & Lotz GmbH, Kirsten Mode Design GmbH i Dressmaster GmbH. Najważniejsze marki firmy to: Choice by Steilmann, Emozioni, Gigi, KS, + Selection i Britta Steilmann. Steilmann współpracuje także z największą firmą wysyłkową – Quelle.

Boss bardzo silnie zainwestowali w kampanie reklamowe w ostatnich latach, dążąc do umocnienia wizerunku i zwiększenia stopnia rozpoznawalności swoich marek.

Kanały rynku

Generalnie na rynku niemieckim funkcjonują trzy grupy detaliistów: sklepy oferujące odzież męską, sklepy oferujące odzież damską oraz sklepy z pełnym asortymentem. Sposób rozłożenia sprzedaży pomiędzy wymienione grupy detaliistów prezentuje tabela 8.

Wartość sprzedaży sklepów oferujących pełen asortyment wynosiła w 2001 r. ponad 23 mld euro, uzyskując tym samym największe znaczenie w handlu detalicznym. Jakkolwiek udział sprzedaży tych sklepów w ogólnej wielkości sprzedaży realizowanej na rynku odzieżowym zmniejszył się z 56% (w 1997 r.) do 54% (w 2001 r.). W analogicznym okresie sklepy z odzieżą męską straciły 1% udziałów w rynku, natomiast sklepy z odzieżą damską zyskały prawie 3%.

Tabela 8. Sprzedaż grup detaliistów w roku 1997 i 2001 (w mld euro)

Sektor / Rok	1997	2001
Sklepy z pełnym asortymentem	21,13	23,15
Sklepy z odzieżą męską	6,45	6,86
Sklepy z odzieżą damską	10,31	12,94

Źródło: Euromonitor: Global Market Information Database; Report: Clothing Retailers in Germany; July 2002; [<http://www.euromonitor.com>]

Detaliści byli odpowiedzialni za zrealizowanie 63% sprzedaży w 2001 roku. Zauważalny jest także trend w kierunku dokonywania zakupów w większych sieciach sklepów. Firmy wysyłkowe na przestrzeni ostatnich lat zwiększyły swoje udziały generując 15% wielkości sprzedaży. Popularność tej formy dokonywania zakupów związana jest z atrakcyjną ofertą cenową produktów oraz współpracą firmy Quelle z Steillmann (umowa została podpisana w 1998 r.).

Tabela 9. Sposoby dystrybucji w 2001 roku (% wielkości sprzedaży)

Sposób dystrybucji	Udział w wielkości sprzedaży [%]
Detaliści	62,8
Firmy wysyłkowe	15,4
Centra handlowe	14,2
Hipermarkety/supermarkety	4,5

Źródło: Euromonitor: Global Market Information Database; Report: Menswear in Germany; July 2002; [<http://www.euromonitor.com>]

Pięciu największych detalistów osiągnęło razem 21% udziału w rynku, odzwierciedlając tym samym jego fragmentaryczną strukturę. Liderem pozostała firma C&A, z udziałem 6,5%, jednak na przestrzeni 5 lat firma ta straciła około 3% udziałów w rynku. Jednocześnie, starając się utrzymać pozycję na rynku, przy odczuwalnym spadku sprzedaży ubrań, zaczęła eksperymentować z innymi kategoriami produktów, takimi jak: zabawki, artykuły sportowe. Należy zaznaczyć, że poza C&A żaden inny detalista nie miał więcej niż 5% udziału w rynku. Oddziały firmy Otto Group: Versand i Quelle (firmy wysyłkowe) w 2001 roku posiadały po 4,5% udziału

Tabela 10. Udziały największych detalistów w 2001 roku (%)

Firma / Rok	2001
C&A Mode Germany	6,5
Quelle Group	4,5
Otto Group	4,5
Peek & Cloppenburg Deutschland	3,1
Hennes & Mauritz GmbH	2,2

Źródło: Euromonitor: Global Market Information Database; Report: Clothing Retailers in Germany; July 2002; [<http://www.euromonitor.com>]

łów. Peek & Cloppenburg i Hennes & Mauritz (H&M) ze swoją ofertą skierowaną do osób poniżej 40 roku życia osiągnęły udziały odpowiednio 3,1% oraz 2,2% w ujęciu wartościowym.

Podsumowanie

Analiza sytuacji marketingowej wraz z analizą możliwości i problemów stanowi wstępną fazę procedury planowania marketingowej działalności przedsiębiorstwa. Po niej następuje kolejna bardzo ważna część planu marketingowego, tj. sformułowanie strategii marketingowej. W jej skład wchodzi określenie celów, docelowego rynku działania oraz poszczególnych strategii składowych: produktu, ceny, dystrybucji oraz promocji. W przypadku dość mocno rozwiniętych i nasyconych rynków, takich właśnie jak rynek odzieży męskiej w Niemczech, ogromną rolę odgrywa także odpowiednie pozycjonowanie produktu, polegające na znalezieniu najlepszego miejsca firmy na rynku.

Dotyczy to oczywiście tylko i wyłącznie przedsiębiorstw planujących wejście z własną marką na tenże rynek, a nie tych działających jako podwykonawcy dla firm zagranicznych. Chociaż ta druga strategia nadal jest bardzo popularna wśród polskich przedsiębiorstw, to jednak z biegiem czasu należy coraz częściej spodziewać się aktywności także i na tym polu, co może gwarantować niewątpliwie bardziej stabilną pozycję na rynku. Wymaga to jednak dużo większych nakładów i wiąże się z dużo większym ryzykiem.

Literatura

- [1] *Analiza rynku. Systemy i mechanizmy*, praca zbiorowa pod red. S. Mynarskiego, AE Kraków 1993.
- [2] Euromonitor: Global Market Information Database; *Report: Clothing Retailers in Germany*; July 2002; [<http://www.euromonitor.com>].
- [3] Euromonitor: Global Market Information Database; *Report: Menswear in Germany*; July 2002; [<http://www.euromonitor.com>].
- [4] Euromonitor: Global Market Information Database; *Report: Women-swear in Germany*; July 2002; [<http://www.euromonitor.com>].

- [5] Federal Statistical Office Germany; [http://www.destatis.de/e_home.htm].
- [6] Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa 1999.
- [7] Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1996.
- [8] Porter M.E., *Strategia konkurencji – metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa–Kraków 1992.

Summary

This paper aims at presenting the methodology of marketing situation analysis illustrated by an example of a chosen market of the EU. Main trends on the German market of menswear have been shown, taking into account basic characteristics of its segments, structures and the intensity of competition, and distribution situation. The key aspect of the analysis is assessing the possibility of entering the market by Polish producers following Poland joining the EU. It could therefore be an integral part of marketing plan prepared for Polish clothes producers planning to expand on the German market.

Tomasz Bober

Produkty lokalne i regionalne w Polsce – podstawowe uregulowania prawne

Wprowadzenie

W Unii Europejskiej zarejestrowanych jest około 600 produktów lokalnych i regionalnych. Prym wiodą takie kraje jak: Włochy, Francja, Hiszpania i Grecja.

Produkty lokalne mogą być wytwarzane na podstawie decyzji Komisji Europejskiej. Dają one możliwość ominięcia niektórych surowych norm unijnych, przykładowo atestu sanitarnego, ze względu na specyficzną recepturę ich wytwarzania.

Produkty regionalne, obejmujące żywność czy wyroby rzemieślnicze, wymagają dłuższej procedury legislacyjnej, ale mogą stać się dobrem eksportowym dzięki szczególnej, bardzo precyzyjnie określonej, ochronie nazewnictwa i technologii wytwarzania.

Zarówno produkty lokalne, jak i regionalne mogą być istotnym wsparciem dla miejscowej ludności i lokalnych przedsiębiorstw. Dzięki odpowiednio sprecyzowanej ochronie prawnej są one konkurencyjne z produktami masowymi, nawet przy małej skali produkcji, która jednakże gwarantuje ich unikalność.

Ustawodawstwo Unii Europejskiej dotyczące produktów regionalnych

Rejestracja produktów regionalnych opiera się na:

- Rozporządzeniu Rady nr 2081/92 z 14 lipca 1992 roku o ochronie oznaczeń geograficznych i nazw pochodzenia produktów rolnych i artykułów spożywczych,
- Rozporządzeniu Rady nr 2082/92 z 14 lipca 1992 roku o świadectwach specyficznego charakteru wydawanych dla produktów rolnych i produktów żywnościowych.

Unijne definicje produktów regionalnych¹

Ochroniane w myśl unijnych przepisów produkty regionalne lub tradycyjne mają zastrzeżoną nazwę pochodzenia i pochodzenie geograficzne lub gwarantowaną tradycyjną specjalność.

1. PDO (Protected Destination of Origin)

Zastrzeżona nazwa dla pochodzenia produktu (Rozporządzenie Rady UE 2081/92) – może mieć ją produkt, którego opracowanie, wytwarzanie i przetwarzanie dokonuje się w określonym miejscu geograficznym związanym z określoną technologią wytwarzania wyrobu.

2. PGI (Protected Geographical Indication)

Znak ochrony dla pochodzenia geograficznego (Rozporządzenie Rady UE 2081/92) – może mieć go taki produkt, którego więzi z określonym regionem odnaleźć można albo ze względu na miejsce wytwarzania, albo przetwarzania, albo opracowania.

Przez „nazwę pochodzenia” lub „oznaczenie geograficzne” należy rozumieć nazwę regionu, danego miejsca lub – w wyjątkowych przypadkach – kraju, która służy określeniu pochodzenia produktu rolnego bądź artykułu żywnościowego.

3. TSG (Traditional Speciality Guaranteed)

Gwarantowana specjalność tradycyjna (Rozporządzenie Rady UE 2082/92) – nie odnosi się ona do pochodzenia produktu, ale daje ochronę ze względu na użycie tradycyjnych surowców, szczególnie skład lub recepturę, tradycyjną kompozycję produktu lub tradycyjny sposób jego wytwarzania. Produkt mający „gwarantowaną specjalność tradycyjną” musi mieć cechy odróżniające go od podobnych mu wyrobów lub artykułów żywnościowych. Jego nazwa powinna być ponadto specyficzna sama w sobie.

¹ J. Jasiński, *Chroń tradycję i zarabiaj*, www.zgwrp.org.pl/serwisinfo/RP_11_08_3_2.html

Procedura rejestracji produktu regionalnego w UE

1. Zgłoszenia oznaczenia do rejestracji dokonuje grupa producentów lub organy administracji rządowej bądź samorządowej. Wskazują oni nazwę produktu, opisują jego cechy charakterystyczne, metodę produkcji i udowadniają jego tradycyjny charakter.
2. Organ krajowy analizuje przedstawione dokumenty i po pozytywnym rozpatrzeniu przekazuje wniosek do Komisji Europejskiej.
3. Komisja Europejska ma obowiązek zweryfikować zasadność wniosku w przeciągu 6 miesięcy. Jeśli wszystkie wymogi formalne są spełnione następuje publikacja w Dzienniku Urzędowym Wspólnot Europejskich².
4. Po dalszych 6 miesiącach od publikacji, które są przeznaczone na ewentualne zgłoszenie sprzeciwu przez inne kraje, jeśli nie pojawiają się żadne przeciwskazania następuje druga publikacja a oznaczenie jest rejestrowane.

Produkty regionalne w świetle polskiego ustawodawstwa

Oznaczenia geograficzne bezpośrednio lub pośrednio wskazują na pochodzenie produktu z danego regionu. Zazwyczaj do nazwy produktu dodany jest przymiotnik związany z miejscowością bądź regionem, ale może to być również nazwa własna charakterystyczna wyłącznie dla danego obszaru lub symbol z nim związany. Tego typu oznaczenia chroni Ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji z dnia 16 kwietnia 1993 r. W jej świetle zabronione jest używanie fałszywych oznaczeń geograficznych lub oznaczeń mogących wprowadzać w błąd. Niedopuszczalne jest to nawet wówczas, gdy nazwa poprzedzona jest przymiotnikami takimi jak: rodzaj, typ czy meto-

² G. Walicki, *Jak zalegalizować w Unii produkt regionalny*, www.podkarpackie.pl/?l=62. Przykładem może być spór pomiędzy Polską a Słowacją o rejestrację bryndzy, jeszcze podczas negocjacji akcesyjnych.

da. Oznaczenia geograficzne znajdują również ochronę prawną dzięki ustawie: Prawo własności przemysłowej z dnia 30 czerwca 2000 r. Zabezpiecza ona oznaczenia zarejestrowane w rejestrze oznaczeń geograficznych Urzędu Patentowego. Nazwę regionalną lub oznaczenie pochodzenia rejestruje grupa producentów lub organy administracji rządowej bądź samorządowej. Po rejestracji liczba przedsiębiorców nie jest zamknięta, ale ogranicza się do danego regionu i obwarowana jest utrzymywaniem jakości oraz metody produkcji opisanej w zgłoszeniu.

Procedura rejestracji produktu regionalnego w Polsce

Szczegółowe wytyczne zawarte są w Rozporządzeniu Prezesa Rady Ministrów z dnia 25 kwietnia 2002 r. W sprawie dokonywania i rozpatrywania zgłoszeń oznaczeń geograficznych. Zgodnie z rozporządzeniem zgłoszenie takie powinno zawierać: podanie, opis szczególnych cech towarów oraz określenie granic terenu, do którego się odnosi. Wymienione podanie winno wskazywać towary, dla których oznaczenie jest przeznaczone oraz sposoby używania oznaczeń geograficznych w obrocie, w szczególności na etykietach i opakowaniach. Ponadto, powinno wskazywać, przynajmniej opisowo, aktualną lub przewidywaną liczbę przedsiębiorców, którzy będą używać danego oznaczenia.

Jeśli nie ma przeciwwskazań co do udzielenia prawa do rejestracji, Urząd patentowy wydaje decyzję, dokonuje wpisu udzielonego prawa do rejestru oznaczeń geograficznych oraz wydaje świadectwo rejestracji.

Przykłady produktów regionalnych

Najbardziej znanym polskim przysmakiem regionalnym jest oscypek. Nie oznacza to jednak, że nie wzbudza kontrowersji. Przykładowo oscypek z owczego sera, czyli bundzu można uwędzić jedynie w okresie wypasowym maj–wrzesień³, a sprzedawane one są przez

³ B. Kuraś, *Jaka przyszłość czeka oscypek?*, „Gazeta Wyborcza”, 01.05.2003.

cały rok. Podobnie rzecz ma się z uregulowaniami prawnymi. Przepisy traktują gospodarstwa produkujące oscypki, bundz czy bryndzę jako zakłady mleczarskie o małej mocy. Rygorystyczne zastosowanie tych przepisów oznaczałoby odejście od tradycyjnych metod wyrobu, na przykład drewnianych naczyń.

Innym znanym wyrobem jest suwalskie mrowisko⁴ – produkt, w którym ciasto ułożone jest w kopiec przelożony miodem, makiem, kokosem i rodzynkami z rumem. Kujawy natomiast słyną z kiszzonej w glinianych garnkach gęsiny, zwanej powszechnie okrasą. Produkty regionalne to również szansa na odrodzenie starych odmian jabłoni, takich jak przykładowo kosztela, reneta, kokska czy też tradycyjnych zwierząt hodowlanych, takich jak kury zielononóżki.

Przykładem produktu, którego nazwa bezpośrednio odnosi się do nazwy geograficznej, są pierniki toruńskie. Jednak tego typu nazwy mogą wprowadzać w błąd. Często bowiem nazwa produktu związana jest z prawem do znaku towarowego. Przykładem może być wódka krakowska, do której to nazwy prawo zyskał Polmos z Poznania w procesie prywatyzacji. Jednak z prawodawstwa związanego z produktami regionalnymi wyłączone są wyroby alkoholowe i winiarskie. Nie zmienia to jednak faktu, że lokalne winnice czy małe browary są bardzo popularne na zachodzie Europy. Poza znaczeniem ekonomicznym integrują one lokalną społeczność i produkują przy użyciu bardziej tradycyjnych metod. W Polsce szansę na wypromowanie mają takie alkohole jak śliwowica czy miody pitne.

W Polsce lista tradycyjnych produktów regionalnych jest długa, jednak równie długa jest droga do ich zarejestrowania. Ze względu na to, że część naszych tradycyjnych produktów znana jest również poza granicami Polski, oraz ze względu na normy sanitarne, które produkty takie muszą spełniać, duża część z nich uzyska jedynie status produktu lokalnego. Jest to jednak również szansa na rozwój regionów, gdyż produkty takie, pomimo że nie będą mogły być eks-

⁴ K. Naszkowska, *Jedźmy do Unii – akcja nabiera rozpędu*, „Gazeta Wyborcza”, 21.11.2003.

portowane, na pewno staną się doskonałym uzupełnieniem oferty turystycznej; pomogą utrzymać się na rynku małym producentom żywności.

Produkty regionalne i lokalne są szansą dla mniejszych producentów na wykorzystanie niszy rynkowej, która jak pokazują doświadczenia krajów, gdzie produkty takie funkcjonują już od lat, zwiększa swój udział w rynku z roku na rok, wykorzystując modę na żywność ekologiczną, poszukiwanie oryginalnych potraw czy zmianę stylu życia, czego dowodem może być moda na zdrowe odżywianie i związany z tym rozwój restauracji typu Slow food.

W Polsce również widać takie tendencje i chociaż większość ludzi nadal kojarzy produkty regionalne wyłącznie z oscypkiem, to zaczynają owocować działania takie jak akcja „Gazety Wyborczej” *Jedźmy do Unii*, uwieńczona powstaniem 18 lutego 2004 r. Izby Produktu Regionalnego i Lokalnego, która będzie propagować ideę takich produktów oraz będzie mogła uczestniczyć w konsultacjach z Ministerstwem Rolnictwa.

Literatura

- [1] Jasiński J., *Chroń tradycję i zarabiaj*, www.zgwrp.org.pl/serwisinfo/RP_11_08_3_2.html.
- [2] Kuraś B., *Jaka przyszłość czeka oscypka?*, „Gazeta Wyborcza”, 01.05.2003.
- [3] Naszkowska K., *Jedźmy do Unii – akcja nabiera rozpędu*, „Gazeta Wyborcza”, 21.11.2003.
- [4] Walicki G., *Jak zalegalizować w Unii produkt regionalny*, www.podkarpackie.pl/?l=62.

Summary

Local and regional products can be a foothold for local population and enterprises in the European Union countries due to legal protection. Because of specific recipes of manufacturing local products make it possible to bypass some rigorous union norms. Regional products have protected Destination of Origin, Geographical

Indication and also Traditional Speciality is guaranteed. A group of producers registers the regional product in European Commission, but via local authorities, in Poland by the patent office. Polish list of traditional products is long and they can be a chance for development of the regions, as it happens in western Europe where such products have been functioning for years and are increasing market share each year.

Mariusz Łapczyński

Klasyfikacyjna analiza dyskryminacyjna w badaniach rynkowych i marketingowych

Wprowadzenie

Analiza dyskryminacyjna należy do wielowymiarowych metod analizy i redukcji danych pozwalających zbadać związek między niemetryczną zmienną zależną a metrycznymi zmiennymi niezależnymi. Jej zasadniczym celem jest wyodrębnienie funkcji dyskryminacyjnych (nazywanych też kanonicznymi funkcjami dyskryminacyjnymi) w oparciu o zestaw zmiennych niezależnych, tak aby zmienność między klasami (wariantami zmiennej zależnej) była jak największa, a zmienność wewnątrz klas jak najmniejsza. Liczba funkcji dyskryminacyjnych może być co najwyżej równa liczbie klas pomniejszonej o jeden. Jeśli zmienna zależna miałaby 3 warianty, przykładowo „prawdopodobnie kupię”, „jestem niezdecydowany” i „prawdopodobnie nie kupię”, to liczba funkcji dyskryminacyjnych może wynosić 2. Jest to jednak górna granica, gdyż mogłoby się okazać, że jedna z nich jest nieistotna statystycznie i w procesie dyskryminacji można wykorzystać tylko tę drugą. Możliwa jest również sytuacja, kiedy obie funkcje dyskryminacyjne są nieistotne statystycznie, co świadczy o tym, że zestaw zmiennych niezależnych nie nadaje się do zróżnicowania respondentów (tu: potencjalnych nabywców produktu).

Klasyfikacyjna analiza dyskryminacyjna już stosunkowo dawno znalazła uznanie badaczy rynku. Pierwsze przykłady zastosowań na gruncie badań rynkowych i marketingowych miały miejsce już pod koniec lat 50. ubiegłego stulecia. Jej aplikacje można podzielić na 3 główne grupy: modele predykcyjne do klasyfikacji nowych obiektów, modele pozwalające wyodrębnić istotne kryteria segmentacji oraz wymiary różnicujące podzbiory w badanych zbiorowościach. Jeśli chodzi o predykcyjne właściwości metody, to wykorzystywano

je np. do identyfikacji nabywców nowych produktów na rynku detergentów¹. Zmienna zależna miała 3 warianty:

- 1) „wczesny nabywca” – ten, który nabył produkt w ciągu 70 dni od wprowadzenia go na rynek,
- 2) „późny nabywca” – ten, który nabył produkt po 70 dniach od wprowadzania go na rynek oraz
- 3) „niezainteresowany” – ten, który nie wykazuje zainteresowania danym produktem.

Zestaw zmiennych niezależnych zawierał m. in.: socjoekonomiczne charakterystyki klientów, ich zainteresowania i sposób spędzania wolnego czasu, informacje o czytelnictwie prasy czy zmienne związane z kategorią nabywanych produktów (częstotliwość użytkowania, preferencje, fakt otrzymania bezpłatnych próbek detergentu).

Inny przykład z końca lat 60. ubiegłego stulecia² również dotyczył predykcji pionierów rynkowych. Zmiennymi niezależnymi wprowadzonymi do analizy były m. in.: skłonność do podejmowania ryzyka przez respondenta, poziom jego dochodów, mobilność społeczna (rozumiana jako przesuwanie się w górę w hierarchii społecznej), integracja społeczna (rozumiana jako stopień współdziałania z innymi członkami społeczności), stopień zainteresowania rynkiem.

Drugi obszar zastosowań klasycznej analizy dyskryminacyjnej w badaniach rynkowych i marketingowych związany jest z wyodrębnianiem istotnych kryteriów segmentacji. Jedną z pierwszych prac dotyczyła klasyfikacji klientów instytucji finansowych³. Zmienna zależna miała 3 warianty:

¹ E.A. Pessemier, P.C. Burger, D.J. Tigert, *Can New Product Buyers Be Identified?*, „Journal of Marketing Research”, Vol. IV (November 1967), s. 349–354.

² T.S. Robertson, J.N. Kennedy, *Prediction of Consumer Innovators: Application of Multiple Discriminant Analysis*, „Journal of Marketing Research”, Vol. V (February 1968), s. 64–69.

³ H.J. Claycamp, *Characteristics of Owners of Thrift Deposits in Commercial Banks and Loan Associations*, „Journal of Marketing Research”, Vol. II (May 1965), s. 163–170.

- grupa C – klienci oszczędzający w bankach komercyjnych,
- grupa S – klienci oszczędzający w innych instytucjach finansowych,
- grupa B – klienci oszczędzający w bankach komercyjnych i innych instytucjach finansowych.

Zmiennymi niezależnymi były socjoekonomiczne i psychologiczne charakterystyki klientów oraz zmienne opisujące majątek badanych (akcje, obligacje, nieruchomości itp.). Celem analizy była identyfikacja zmiennych różnicujących te grupy, określenie względnej ważności tych zmiennych w dyskryminowaniu klas oraz zbadanie, w jaki sposób mogą być wykorzystane w formułowaniu strategii marketingowych banków komercyjnych i innych instytucji finansowych.

Trzeci obszar zaproponowany przez Craska i Perreaulta pokrywa się w zasadzie z drugim. Podany przez nich przykład dotyczył analizy sytuacji decyzyjnych klientów supermarketów⁴ i ich zdaniem celem badań miała być identyfikacja głównych wymiarów różnicujących klasy. W rzeczywistości autorzy analizowali wpływ zestawu 18 predyktorów na binarną zmienną zależną: „kupi nowy produkt – nie kupi nowego produktu”. Po obliczeniu kanonicznej funkcji dyskryminacyjnej, oszacowano współczynniki dyskryminacyjne i na ich podstawie utworzono ranking ważności zmiennych dyskryminujących.

Za zmienną mającą największy wkład w różnicowanie klientów uznano tę, której wartość bezwzględna standaryzowanego współczynnika dyskryminacji była największa.

Drugą w kolejności była zmienna, dla której bezwzględna wartość była drugą z kolei najwyższą itd.

⁴ D.B. Montgomery, *New Product Distribution: An Analysis of supermarket Buyer Decisions*, „Journal of Marketing Research”, Vol XII (August 1975), s. 255–264.

Zastosowanie analizy dyskryminacyjnej w klasyfikacji sprzedawców

Przykład analizy oparto o dane dotyczące działań, jakie podejmowali sprzedawcy pewnej firmy w celu pozyskania nowych klientów⁵. Badaniu poddano 45 osób, z których 15 to zdobywcy głównej nagrody dla najlepszego handlowca, 15 to zdobywcy nagrody pocieszenia, a 15 to pracownicy nienagrodzeni. Zmiennymi niezależnymi są: liczba wizyt u nowych klientów (X_1), odsetek wizyt wcześniej umówionych (X_2), liczba rozmów telefonicznych z przyszłymi klientami (X_3) i liczba odwiedzonych nowych klientów (X_4). Celem analizy jest wyodrębnienie zmiennych mających największy wpływ na zmienną zależną, czyli na przynależność badanych do poszczególnych kategorii sprzedawców.

Dalej...	N	W	p
X1	45	.945955	.054387
X2	45	.950229	.080788
X3	45	.947530	.062984
X4	45	.957719	.157800

Rys. 1. Wyniki testu normalności W Shapiro Wilksa dla zmiennych niezależnych

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA.

Założenia klasycznej analizy dyskryminacyjnej dotyczą normalności rozkładów zmiennych niezależnych i równości macierzy wariancji/kowariancji w poszczególnych klasach. Pierwszy warunek sprawdzono za pomocą testu normalności W Shapiro Wilksa (rys. 1). Ponieważ poziom istotności p dla każdej zmiennej niezależnej jest niższy od 0,05 tzn., że hipotezę zerową o normalności rozkładu należy przyjąć. Trzeba w tym miejscu wyraźnie podkreślić, że chodzi o wielo-

⁵ Dane pochodzą z pracy G.A. Churchill, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, PWN, Warszawa 2002, s. 788–789.

wymiarowy rozkład normalny, a nie zawsze normalność rozkładów pojedynczych zmiennych jest równoznaczna z wielowymiarowym (łącznym) rozkładem normalnym. Uznaje się jednak⁶, że w praktyce wystarczy zbadać rozkłady każdej zmiennej niezależnej z osobna i na tej podstawie zdecydować o spełnieniu pierwszego założenia analizy.

Drugi wymóg dotyczy równości macierzy wariancji / kowariancji w poszczególnych klasach (kategoriach zmiennej zależnej). Zalecanym tu narzędziem jest wielowymiarowy test *M Boxa* jednorodności wariancji i kowariancji (rys. 2.). Gdyby test ten okazał się istotny, to oznaczałoby to, że macierze wariancji i kowariancji różnią się istotnie. W tym przypadku poziom *p* wynosi 0,19, więc drugie założenie klasycznej analizy dyskryminacyjnej również zostało spełnione.

Dalci...	H Boxa	Chi-kwad	df	poziom p
H Boxa	29.27360	25.27752	20	191125

Rys. 2. Wyniki wielowymiarowego testu jednorodności wariancji / kowariancji dla poszczególnych klas programie STATISTICA

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA.

Pierwszym krokiem analizy jest ogólna charakterystyka uzyskanych funkcji dyskryminacyjnych (rys. 3.). Wartości własne z pierwszej kolumny pozwalają obliczyć procent wariancji międzygrupowej przypadający na daną funkcję dyskryminacyjną oraz współczynnik korelacji kanonicznej. Współczynnik ten przyjmuje wartości z przedziału $<0,1>$ i im jest wyższy, tym większa siła dyskryminacyjna danej funkcji. Współczynnik λ Wilksa spełnia dwie funkcje. Po pierwsze, informuje o tym, jaka część zmienności funkcji dyskryminacyjnej nie jest wyjaśniana różnicami między grupami (im mniejsza jego wartość, tym jakość oszacowania lepsza), a po drugie służy pośrednio do wyzna-

⁶ E. Gatnar, *Symboliczne metody klasyfikacji danych*, PWN, Warszawa 1998, s. 54.

czenia statystyki chi-kwadrat i poziomu istotności p . W tym przypadku tylko jedna kanoniczna funkcja dyskryminacyjna jest istotna.

Dalej...	Wartość własna	Kanoniczna R	Lambda Wilks	chi-kwad	df	poziom p
0	10,06339	.953736	.085697	99,50615	8	.000000
1	.05475	.227826	.948095	2,15866	3	540146

Rys. 3. Ogólna charakterystyka wyodrębnionych funkcji dyskryminacyjnych

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA.

Kolejnym krokiem jest przegląd zmiennych niezależnych włączonych do modelu (rys. 4). Ogólny współczynnik λ Wilksa wynosi 0,08570, co oznacza, że jakość całego zestawu tych zmiennych jest bardzo wysoka. Warto jednak przyjrzeć się osobno każdej z nich. Jednym z kryteriów oceny jest współczynnik tolerancji informujący o współliniowości zmiennych. W pakiecie STATISTICA wartość krytyczna ustalona jest domyślnie na poziomie 0,01. Gdyby którakolwiek ze zmiennych uzyskała wynik niższy od przyjętego progu, to należałoby usunąć ją z analizy. Dodatkowym kryterium oceny przydatności zmiennej jest wartość poziomu istotności p .

Dalej...	Zmiennych w modelu	Grupaująca	NAGRODA (3 grup)			
	Lambda Wilks	.08570	przybl F (8,78)=23,556 p=,0000			
N=45	Lambda Wilks	Częstk. Wilks	F usun (2,39)	poziom p	Toler	1-Toler (R-kwad)
X1	210339	.407421	28,36208	.000000	.612230	.387770
X2	123654	.693033	8,63719	.000785	.656395	.343605
X3	111783	.766635	5,93585	.005617	.764698	.235302
X4	085702	.959936	.00124	.998760	.624180	.375820

Rys. 4. Przegląd zmiennych włączonych do modelu

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA.

W tym przypadku zmienna X_4 jest nieistotna, więc należy usunąć ją z zestawu zmiennych niezależnych i ponownie dokonać obliczeń. „Nowe” kanoniczne funkcje dyskryminacyjne przedstawio-

no na rys. 5. Niestety, druga z nich jest wciąż nieistotna statystycznie i w procesie dyskryminacji będzie wykorzystana tylko ta pierwsza.

Dalej...	Wartość własna	Kanoniczny R	Lambdo Wilka	chi-kwad	df	poziom p
0	10.06282	.953733	.085702	100.7320	6	.000000
1	.05473	.227802	.946106	2.1848	2	.335416

Rys. 5. Ogólna charakterystyka wyodrębnionych funkcji dyskryminacyjnych po usunięciu zmiennej X_4

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA.

Kolejnym krokiem analizy jest ocena wkładu poszczególnych zmiennych w dyskryminację obiektów. Oblicza się w tym celu współczynniki dyskryminacyjne funkcji kanonicznych (rys. 6), które mówią o sile i kierunku oddziaływania poszczególnych zmiennych na przynależność obiektu do jednej z wyróżnionych grup. Im wyższa wartość tego współczynnika, tym ważniejszą rolę pełni dana zmienna w procesie dyskryminacji. Współczynniki dyskryminacji pozwalają również zapisać formalnie równania kanonicznych funkcji dyskryminacyjnych⁷.

Zmienna	Pierw1	Pierw2
X1	1.01897	-.583928
X2	.71305	-.334095
X3	.54341	.809369
Vert w1	10.06282	.054734
Skua.pro	.99459	1.000000

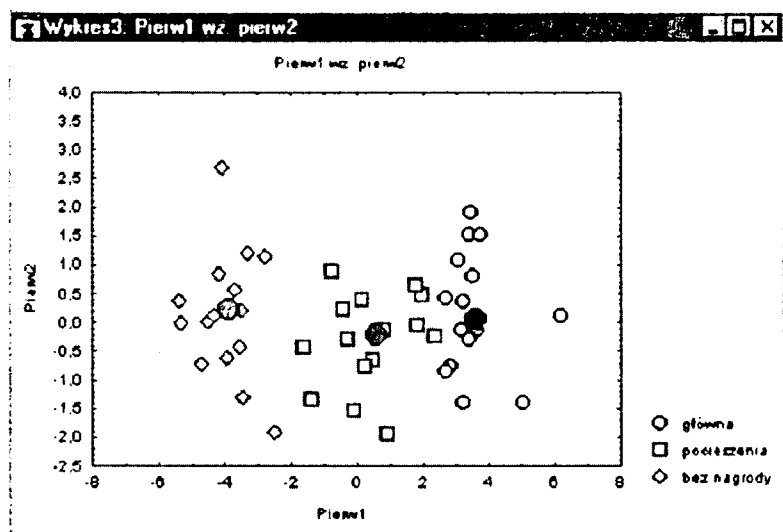
Rys. 6. Standaryzowane współczynniki kanonicznych funkcji dyskryminacyjnych

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA.

⁷Np. $U_1 = -1.01897X_1 - 0.71305X_2 - 0.54341X_3$, gdzie X_1 , X_2 i X_3 to istotne statystycznie zmienne niezależne wprowadzone do modelu.

W ostatnim wierszu tabeli znajduje się skumulowany procent wariancji wyjaśnianej przez obie funkcje. Widać, że na pierwszą z nich przypada 99,45% zmienności międzygrupowej, a na drugą (tę statystycznie nieistotną) pozostałe 0,55%, co świadczy o zdecydowanie większej sile dyskryminacyjnej pierwszej funkcji.

Następnym krokiem analizy jest graficzna prezentacja obiektów na wykresie, którego dwa wymiary wyznaczone są przez obie kanoniczne funkcje dyskryminacyjne (rys. 7).



Rys. 7. Wykres rozproszenia obserwacji w współrzędnych dyskryminacyjnych

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA.

Łatwo zauważyć, że punkty reprezentujące poszczególne kategorie sprzedawców (nagrodzonych nagrodą główną, nagrodą pocieszenia i tych bez nagrody) tworzą odrębne grupy, koncentrując się wokół tzw. punktów centroidalnych, których współrzędne przedstawiono na rys. 8.

Dalej...	Pierw1	Pierw2
glowna	3.54145	.184261
pociesz	.39296	-.318325
bez nagr	-3.93441	.134063

Rys. 8. Współrzędne centroidów

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA.

Dystans między grupami można sprawdzić za pomocą odległości kwadratowych Mahalanobisa (rys. 9). Trzeba w tym miejscu sprawdzić, czy są one istotne statystycznie. Potwierdza się to, co zilustrowano na wykresie. Ze względu na analizowane cechy najbardziej podobni są do siebie zdobywcy nagrody głównej i zdobywcy nagrody pocieszenia, zaś najbardziej niepodobni: zdobywcy nagrody głównej i sprzedawcy nienagrodzeni.

ANALIZA DYSKRYM	glowna	pociesz	bez nagr
glowna	0.00000	10.89165	59.88324
pociesz	10.89165	0.00000	20.28306
bez nagr	59.88324	20.28306	0.00000

Dalej...	glowna	pociesz	bez nagr
glowna	--	.000000	.000000
pociesz	.000000	--	.000000
bez nagr	.000000	.000000	--

Rys. 9. Kwadraty odległości Mahalanobisa i ich statystyczna istotność

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA

Następnym etapem analizy jest wyznaczenie funkcji klasyfikacyjnych dla poszczególnych kategorii sprzedawców. Powinno się w tym celu skorzystać z danych znajdujących się w poniższej tabeli (rys. 10)⁸.

⁸ Przykładowo dla zdobywców nagrody głównej, funkcja klasyfikacyjna jest następująca: $W_{\text{nagroda główna}} = -126,247 + 0,985X_1 + 1,292X_2 + 0,437X_3$.

Funkcje klasyfikacyjne: grupująca: NAGRODA			
Dalej...	główna p= .33333	pociesze p= .33333	bez nagr p= .33333
X1	.985	.8020	.5083
X2	1.292	1.0604	.6997
X3	.437	.3308	.2314
Stała	-126.247	-81.3152	-36.0188

Rys. 10. Parametry dla funkcji klasyfikujących poszczególne kategorie zmiennej zależnej

Źródło: opracowanie własne w programie STATISTICA.

Ostatnim krokiem jest sprawdzenie poprawności klasyfikacji (rys. 11). Prostim narzędziem jest macierz błędnych klasyfikacji, w której zestawia się klasy obserwowane (w wierszach) i klasy przewidywane (w kolumnach). Warto podać tu przykładową interpretację. Spośród 15 zdobywców głównej nagrody, wszyscy zostali sklasyfikowani poprawnie. Podobnie rzecz ma się z klasyfikacją sprzedawców, którzy nie otrzymali żadnej nagrody. Pewne nieścisłości dotyczą drugiej grupy – sprzedawców, którym wręczono nagrodę pocieszenia. Spośród 15 osób, tylko 13 zostało sklasyfikowanych poprawnie, co daje 87-procentową trafność predykcji tej klasy.

Nieco bardziej zaawansowaną metodą szacowania poprawności klasyfikacji jest technika zwana *jackknife*⁹. Jest to inaczej kompletna walidacja krzyżowa (ang. *complete cross validation*), która polega na tym, że każdorazowo z n -elementowej próby usuwamy jeden przypadek i budujemy model na pozostałych $n-1$ przypadkach. Sposób postępowania ma przełożenie na inną angielską nazwę tej metody *leave-one-out*, czyli w dosłownym tłumaczeniu „opuść jeden”. Czasami zdarza się, że terminem *jackknife* określa się wszystkie odmiany walidacji krzyżowej, jednak nie jest to zgodne z oryginałem za-

⁹ M.R. Crask, W.D. Jr. Perreault, *Validation of Discriminant Analysis in Marketing Research*, „Journal of Marketing Research”, Vol. XIV (February 1977), s. 60–68.

proponowanym przez M. Quenouille w 1949 r. Walidacja krzyżowa jest wprawdzie oparta o metodologię *jackknife*, jednak powstała dopiero w 1974 r., a jej twórcami byli D. Allen i M. Stone.

Dowiedziano¹⁰, że technika *jackknife* jest znacznie mniej skuteczna od popularnej 10-krotnej walidacji krzyżowej i nie powinna służyć szacowaniu trafności predykcji, ze względu na małą liczebność zbioru testowego – równego *de facto* jednemu przypadkowi. Ponieważ w niektórych pakietach statystycznych (SPSS, SYSTAT) zaimplementowano ten algorytm, warto w tym miejscu podać kolejne jego kroki:

- 1) przeprowadzenie analizy na całym zbiorze obserwacji i obliczenie estymatora Θ ,
- 2) przeprowadzenie analizy na n zbiorach uczących (ich liczba jest równa liczbie przypadków) i obliczenie n estymatorów Θ_i ,
- 3) oszacowanie tzw. pseudowartości (ang. *pseudovalues*) wg wzoru:

$$J_i(\Theta) = n\Theta - (n-1)\Theta_i \quad (1)$$

- 4) obliczenie współczynnika będącego średnią n pseudowartości z etapu 3.

Jakość modelu szacowana za pomocą techniki *jackknife* znajduje się na rys. 11. Interpretacja jest analogiczna do zwykłej macierzy błędnych klasyfikacji, choć trafność predykcji nieco gorsza. Podobnie jak poprzednio, bezbłędnie sklasyfikowano zdobywców głównej nagrody i sprzedawców nienagrodzonych. Nieznacznie większy błąd klasyfikacji zanotowano w grupie sprzedawców, którzy otrzymali nagrodę pocieszenia (26,7%). Trzech z nich sklasyfikowano jako zdobywców nagrody głównej, a jednego jako sprzedawcę nienagrodzonego.

¹⁰ R. Kohavi, *A Study of Cross-Validation and Bootstrap for Accuracy Estimation and Model Selection*, Proceedings of International Joint Conference on Artificial Intelligence, 1995.

Classification Results ^{b,c}

		nagroda	Predicted Group Membership			Total
			gówna	pocieszenia	bez nagrody	
Original	Count	gówna	15	0	0	15
		pocieszenia	2	13	0	15
		bez nagrody	0	0	15	15
	%	gówna	100,0	,0	,0	100,0
		pocieszenia	13,3	86,7	,0	100,0
		bez nagrody	,0	,0	100,0	100,0
Cross-validated ^a	Count	gówna	15	0	0	15
		pocieszenia	3	11	1	15
		bez nagrody	0	0	15	15
	%	gówna	100,0	,0	,0	100,0
		pocieszenia	20,0	73,3	6,7	100,0
		bez nagrody	,0	,0	100,0	100,0

a. Cross validation is done only for those cases in the analysis. In cross validation, each case is classified by the functions derived from all cases other than that case.

b. 95,6% of original grouped cases correctly classified.

c. 91,1% of cross-validated grouped cases correctly classified.

Rys. 11. Macierz błędnych klasyfikacji z całego zbioru obserwacji i po walidacji krzyżowej

Źródło: opracowanie własne w programie SPSS.

Porównanie modułów do analizy dyskryminacyjnej w wybranych pakietach statystycznych

Popularność klasycznej analizy dyskryminacyjnej spowodowała, że zaimplementowano ją w większości wiodących pakietów statystycznych. W tabeli 1 znajduje się krótkie porównanie kilku wybranych programów: SPSS, STATISTICA, SYSTAT, Statgraphics i JMP¹¹.

¹¹ Wersje ewaluacyjne programów pobrano z witryn internetowych producentów.

Tabela 1. Porównanie wybranych programów statystycznych wykorzystywanych do klasycznej analizy dyskryminacyjnej

Program	STATISTICA	SPSS	Statgraphics	SYSTAT	JMP
Sprawdza rozkłady zmiennych niezależnych	w innym module	w innym module	w innym module	w innym module	w innym module
Sprawdza macierze wariancji i kowariancji (test M Boxa)	w innym module	tak	nie	nie	nie
Umożliwia przeprowadzenie analizy krokowej	tak	tak	nie	tak	tak
Liczy odległości Mahalanobisa między centroidami	tak	nie	nie	nie	nie
Liczy korelacje między zmiennymi a funkcjami dyskryminacyjnymi	tak	tak	nie	nie	nie
Zstawia macierz błędnych klasyfikacji	tak	tak	tak	tak	tak
Liczy poprawność klasyfikacji poszczególnych grup	tak	tak	tak	tak	nie
Szacuje dodatkowo błąd klasyfikacji	nie	<i>jackknife</i>	nie	<i>jackknife bootstrap</i>	nie

Tabela 1. Porównanie wybranych programów statystycznych wykorzystywanych do klasycznej analizy dyskryminacyjnej – ciąg dalszy

Program	STATISTICA	SPSS	Statgraphics	SYSTAT	JMP
Rysuje wykres rozproszenia punktów	tak	tak	tak	w innym module	tak
Nanosi centroidy na wykres	nie	tak	nie	–	tak
Identyfikuje punkty na wykresie (współrzędne albo numer przypadku)	nie	nie	tak	–	tak
Identyfikuje punkty na wykresie (przynależność do klasy)	nie	nie	tak	–	nie
Wylicza funkcje klasyfikacyjne	parametry	parametry	parametry + przykład dla pierwszej funkcji	parametry	nie
Klasyfikuje automatycznie nowe przypadki	nie	nie	nie	nie	nie
Podaje klasyfikację <i>a posteriori</i>	tak	tak	tak	tak	tak

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując powyższe zestawienie, nie można wskazać zdecydowanie najlepszej implementacji klasycznej analizy dyskryminacyjnej. Niektóre programy mają rozbudowaną graficzną stronę analizy (Statgraphics, STATISTICA), niektóre – dodatkowe sposoby szacowania poprawności klasyfikacji (SYSTAT).

Stosunkowo najmniej przejrzystym jest program JMP (produkcji SAS), ze względu na nieczytelne menu, brak wielu podstawowych opcji i trudność ze znalezieniem właściwych modułów. Z drugiej strony, łatwymi w obsłudze są SPSS i STATISTICA. Jeśli chodzi o grafikę, to najgorzej prezentuje się SYSTAT, a najlepiej Statgraphics.

Te niewielkie różnice sprawiają, że ostateczna ocena tych programów powinna również uwzględniać wersję językową, łatwość przeprowadzania analiz, możliwość importu plików zapisanych w innych formatach, obecność innych interesujących badacza modułów, wymagania sprzętowe i wreszcie cenę oprogramowania.

Podsumowanie

Klasyfikacja dyskryminacyjna to popularne i łatwe narzędzie do analizy zależności między niemetryczną zmienną zależną a metrycznymi zmiennymi niezależnymi. Pierwsze aplikacje na gruncie badań rynkowych i marketingowych pojawiły się już pod koniec lat 50. ubiegłego stulecia, a jej implementacja znajduje się we wszystkich wiodących pakietach statystycznych.

Pewną niedogodnością tej techniki są założenia dotyczące wielowymiarowego rozkładu normalnego zmiennych niezależnych i równości macierzy wariancji i kowariancji w poszczególnych klasach zmiennej zależnej. Jeśli chodzi o rozkład normalny, to można założyć, że warunek ten będzie spełniony w miarę, jak liczebność próby będzie rosła. Co do równości macierzy wariancji i kowariancji, to gdyby okazało się, że wymóg ten nie jest spełniony można zastosować kwadratowe funkcje dyskryminacyjne, które są również powszechnie implementowane przez producentów oprogramowania statystycznego.

Za inną niedogodność uznaje się czasem obowiązek przekodowania zmiennych jakościowych na zmienne zerojedynkowe, choć jeśli nie jest ich dużo, to nie powinno to stanowić problemu.

Literatura

- [1] Churchill G.A., *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, PWN, Warszawa 2002.
- [2] Claycamp H.J., *Characteristics of Owners of Thrift Deposits in Commercial Banks and Loan Associations*, „Journal of Marketing Research”, Vol. II (May 1965).
- [3] Crask M.R., Perreault W.D. Jr., *Validation of Discriminant Analysis in Marketing Research*, „Journal of Marketing Research”, Vol. XIV (February 1977).
- [4] Dobosz M., *Wspomagana komputerowo statystyczna analiza wyników badań*, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa 2001.
- [5] Gatnar E., *Symboliczne metody klasyfikacji danych*, PWN, Warszawa 1998.
- [6] Kohavi R., *A Study of Cross-Validation and Bootstrap for Accuracy Estimation and Model Selection*, Proceedings of International Joint Conference on Artificial Intelligence, 1995.
- [7] Montgomery D.B., *New Product Distribution: An Analysis of super-market Buyer Decisions*, „Journal of Marketing Research”, Vol. XII (August 1975).
- [8] Pessemier E.A., Burger P.C., Tigert D.J., *Can New Product Buyers Be Identified?*, „Journal of Marketing Research”, Vol. IV (November 1967).
- [9] Robertson T.S., Kennedy J.N., *Prediction of Consumer Innovators: Application of Multiple Discriminant Analysis*, „Journal of Marketing Research”, Vol. V (February 1968).
- [10] Rószkiewicz M., *Narzędzia statystyczne w analizach marketingowych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.

Summary

This article introduces methodology of discriminant analysis. The author shows main areas of application of discriminant analysis in marketing research:

- building predictive models to classify cases into classes,
- searching for variables which are most dominant in terms of discrimination,
- identifying discriminant functions which differentiate among classes.

The procedure and all steps of analysis are made in STATISTICA software. The „jackknife” method of validation is also described. The example concerns classification of salesmen.

In closing there is a comparison of discriminant analysis implementation in popular statistical packages: SPSS, STATISTICA, SYSTAT, JMP and Statgraphics.

Jarosław Plichta

Modelowanie symulacyjne rynku na podstawie wyników *analizy conjoint*

Wprowadzenie

Jednym z najczęściej spotykanych rodzajów badań marketingowych jest badanie cech konsumentów i nabywców oraz ich potrzeb, gustów i opinii¹. Decyzje zakupowe stanowią wynik ciągłych interakcji pomiędzy otoczeniem (bodźce) a konsumentem, który poprzez poznanie zmysłowe dokonuje w umyśle wartościowania, oceny i wyborów konsumpcyjnych. Złożoność tych procesów jest w dalszym ciągu obszarem wielu badań i weryfikacji wielu stawianych hipotez. Teorie ekonomiczne, które stawiają sobie za cel wyjaśnienie zachowań podmiotów rynkowych zakładają, że konsumenci nabywający określone dobra postępują z jednej strony w sposób nieracjonalny (zasada ograniczonej racjonalności), z drugiej zaś strony postępują racjonalnie. Ich decyzje i wybory są optymalne w aktualnie istniejących i ograniczających obszar dopuszczalnych rozwiązań warunkach. Konsumenci maksymalizują przy tym swoje korzyści, których ocena zależy od indywidualnych odczuć każdego z nich. Ta subiektywna satysfakcja z tytułu realizacji określonej struktury konsumpcji nosi w teorii ekonomii miano użyteczności. Mierzalność użyteczności daje duże możliwości w optymalizacji oferty rynkowej podmiotów gospodarczych, a co za tym idzie pełniejszego zaspokojenia potrzeb nabywców. Odpowiedź na pytanie, czy decyzje podejmowane przez konsumentów są racjonalne czy nieracjonalne, leży w złożoności procesów decyzyjnych oraz sposobie i możliwościach ich mierzenia. Niezależnie od wielu dodatkowych aspektów związa-

¹ A. Sagan, *Badania marketingowe*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004, s. 27.

nych z podejmowaniem decyzji (np. niepewność, ograniczenia budżetowe, związki semantyczne pomiędzy konsumentem, towarem (znakiem) i jego znaczeniem), relacje pomiędzy konsumentem a towarem (a tym samym postrzegana użyteczność) są wyznaczone przez pryzmat jego właściwości (cech). Problem ten rozwinął w swoich pracach K.J. Lancaster, a kontynuował na gruncie marketingu m.in. Ph. Kotler. Identyfikacja cech produktów i usług (w ujęciu wspomnianych autorów jest to pojęcie bardzo szerokie) zarówno przez konsumentów jak również badających oraz sposób ich mierzenia (badający) i wyceny (konsumenty – użyteczność) stanowi jeden z podstawowych problemów związanych z badaniem użyteczności.

Jak wspomniano powyżej, pomiar użyteczności dotyczy zarówno pojedynczych produktów, grup produktów, jak i obiektów, stanowiących dla konsumenta wiązkę użyteczności cząstkowych, które zaspokajają różnorodne potrzeby konsumentów. Do takich złożonych obiektów stanowiących wiązkę użyteczności należy usługa handlowa. Proces podejmowania decyzji konsumpcyjnych i dokonywania zakupu zawiera ważny element, a mianowicie wybór miejsca dokonywania zakupów. Kluczowym zagadnieniem poznawczym staje się określenie preferencji w zakresie wyboru miejsc dokonywania zakupów, a co za tym idzie kryteriów oceny i wyboru oraz użyteczności. Powstaje pytanie: czy można, zatem zdefiniować, badać i mierzyć użyteczność usługi handlowej? Do tej pory badania dotyczące zagadnienia użyteczności skupiały się głównie na obiektach (produktach, usługach) względnie jednorodnych. W przypadku użyteczności usługi handlowej mamy do czynienia z wieloma wymiarami dotyczącymi bezpośrednio obiektu handlowego (jego strategii, polityki marketingowej), ale również z elementami pośrednio kontrolowanymi (dobór produktów przy tworzeniu asortymentu) i niepodlegających kontroli jak np. kształtowanie się przestrzeni handlowej w najbliższym otoczeniu i w skali całego obszaru oddziaływania obiektu handlowego.

Ocena użyteczności związanej z miejscem dokonywania zakupów stanowi wiązkę cech, która do tej pory była definiowana w literaturze w sposób niejednorodny, co miało również wpływ na wyniki badań prowadzonych w tym obszarze w Polsce od kilku lat.

Ocena użyteczności usługi handlowej nie jest związana jedynie z ilością użyteczności cząstkowych, ale również z jej jakością.

Procedura badawcza pomiaru użyteczności usługi handlowej przy z wykorzystaniem analizy *conjoint*

Na podstawie przeprowadzonych badań wśród klientów hipermarketów w Krakowie dokonano pomiaru użyteczności cech usługi handlowej oferowanej przez te obiekty a następnie oceniono użyteczności cząstkowe².

Na podstawie badań pilotażowych ustalono listę cech oraz ich poziomów, które posłużyły do stworzenia profili, które były oceniane przez respondentów w badaniach ankietowych (tab. 1). Zebrane dane wprowadzono do bazy a następnie wprowadzono w formie pliku źródłowego do modułu poleceń *Conjoint* programu *SPSS 11.5*.

Polecenie *CONJOINT* jest dostępne w module *SPPS Conjoint* 8.0 pakietu statystycznego *SPPS 11,5 for Windows* i służy do analizy za pomocą analizy *conjoint analysis* danych eksperymentalnych zgromadzonych zgodnie z regułami metody pełnych profili wyboru (full-profile metod). Potencjalny zbiór wariantów danego eksperymentu jest na ogół redukowany przez zastosowanie procedury generującej układ ortogonalny. W poleceniu *CONJOINT* wymagana jest specyfikacja dwóch plików danych. W jednym z nich zapisany jest układ ortogonalny eksperymentu uzyskany za pomocą polecenia *ORTHOPLAN*, natomiast drugi plik zawiera oceny respondentów uzyskane w wyniku badań ankietowych.

Polecenie *ORTHOPLAN* umożliwia wygenerowanie ortogonalnego układu eksperymentu na podstawie danych przygotowanych zgodnie z regułami metody pełnych profili wyboru. Układ ortogonalny gwarantuje istotną co do rozmiaru redukcję skali projektowanych badań. W poleceniu *ORTHOPLAN* zaimplementowano

² Badania przeprowadzono wśród 148 mieszkańców Krakowa i jednocześnie klientów hipermarketów w ramach badań statutowych pod kierunkiem prof. dr hab. Jana Szumilaka w roku 2002 i 2003.

model addytywny (efektów głównych) zależności użyteczności całkowitej od użyteczności częściowych. Polecenie ORTHOPLAN generuje ortogonalny układ eksperymentu w postaci unikalnych konfiguracji tworzących profile (warianty) przedstawione respondentom do oceny na podstawie wartości (poziomów) zmiennych opisujących obiekty będące przedmiotem analizy. Uzyskane profile zaprezentowano w załączniku. Następnie użyto polecenia PLAN-CARDS w celu kompozycji wygenerowanych, przy użyciu polecenia ORTHOPLAN, wariantów w postaci kart, które po wydrukowaniu mogą być prezentowane respondentom do oceny.

Tabela 1. Cechy i ich poziomy przyjęte do stworzenia profili badawczych

Cecha	Poziomy
A. Jakość obsługi	1. wysoka 2. średnia 3. niska
B. Różnorodność towarów	1. duża 2. mała
C. Sklepy w pasażu handlowym	1. dużo 2. mało
D. Promocje	1. dużo 2. co jakiś czas 3. niewiele
E. Jakość towarów	1. wysoka 2. średnia 3. niska
F. Odległość od domu	1. do 15 min. 2. do 30 min 3. do 60 min

Źródło: opracowanie własne.

Badanie składało się z dwóch elementów. Pierwszy dotyczył uporządkowania przez respondentów 16 profili w kolejności od najbardziej preferowanego do najmniej preferowanego. Dane w postaci

ocen respondentów wykorzystywane w poleceniu CONJOINT przygotowano w formie SEQENCE, tzn. jako numery profili w kolejności wynikającej z ocen respondentów. Ponieważ liczba 16 profili mogła powodować problemy z uporządkowaniem, respondenci mieli za zadanie podzielenie wstępnie całego zbioru profili na 3 grupy: najbardziej, średnio i najmniej preferowanych. Następnie dokonywali uporządkowania w obrębie poszczególnych grup. Były również możliwe migracje pomiędzy grupami, aż do momentu akceptacji określonego porządku przez respondenta. Następnie stworzony przez respondenta porządek był zapisywany w kolejności wg numerów kart w specjalnie do tego celu stworzonej tabeli ewidencyjnej. Drugi etap obejmował odpowiedzi respondentów na pytania zawarte w formularzu ankietowym (patrz załącznik).

Po przeprowadzeniu badań wpisano profile i odpowiedzi z pytań ankietowych do programu SPSS for Windows. Dokonano sprawdzenia poprawności danych i przystąpiono do analizy danych.

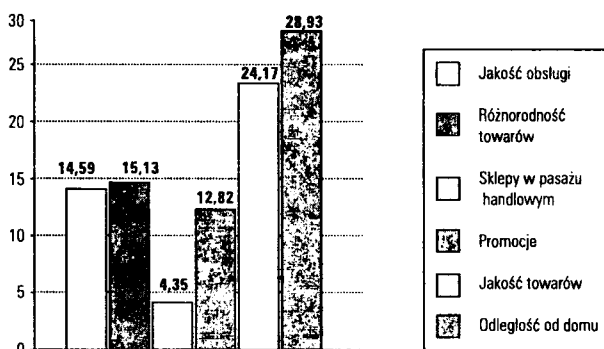
Segmentacja klientów hipermarketów według kryterium użyteczności

Niezależnie od użytej metody gromadzenia danych otrzymuje się macierz danych, w której liczba kolumn jest równa liczbie ocenianych profili, liczba zaś wierszy jest równa liczbie respondentów biorących udział w badaniu. Każdy element macierzy danych reprezentuje preferencję danego respondenta względem określonego profilu. Macierz danych jest wykorzystywana w poleceniu CONJOINT jako podstawa estymacji wartości użyteczności częściowych poszczególnych zmiennych z punktu widzenia każdego respondenta z osobna oraz w świetle ocen wszystkich respondentów biorących udział w badaniu łącznie. Szczegółowe wyniki otrzymane po wykonaniu polecenia CONJOINT informują o tym, która z przedstawionych respondentom do oceny konfiguracji zmiennych jest preferowana, która ze zmiennych wywiera największy wpływ na ogólną preferencję danego profilu oraz jakie jest względne znaczenie (udział) poszczególnych zmiennych (tab. 2, rys. 1).

Tabela 2. Użyteczności cząstkowe i średnie cech charakteryzujących usługę handlową

Cecha	Poziomy	Użyteczności cząstkowe	Relatywna wartość zmiennej
A. Jakość obsługi	1. wysoka 2. średnia 3. niska	1,10 0,24 -1,34	14,59
B. Różnorodność towarów	1. duża 2. mała	1,34 -1,34	15,13
C. Sklepy w pasażu handlowym	1. dużo 2. mało	0,18 -0,18	4,35
D. Promocje	1. dużo 2. co jakiś czas 3. niewiele	0,83 -0,17 -0,66	12,82
E. Jakość towarów	1. wysoka 2. średnia 3. niska	1,90 0,12 -2,07	24,17
F. Odległość od domu	1. do 15 min. 2. do 30 min 3. do 60 min	2,38 0,12 -2,51	28,93

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 1. Średnie użyteczności cząstkowe cech charakteryzujących usługę handlową

Każdej zmiennej przypisywana jest oszacowana wartość użyteczności częściowej, co pozwala ocenić takie konfiguracje poziomów zmiennych (tzw. profile symulacyjne), które nie były uwzględnione w badaniu jako warianty eksperymentalne.

W efekcie analiz statystycznych przeprowadzonych za pomocą programów SPSS 11.5 oraz Statistica 6.0 zidentyfikowano 3 podstawowe segmenty klientów hipermarketów wykorzystując do tego celu *metodę k-średnich* (tab. 3).

Tabela 3. Liczebności i struktura segmentów uzyskanych metodą k-średnich

Segment	Liczebność	Struktura
1	35	22,7%
2	51	33,1%
3	68	44,2%
Razem	154	100,0%

Źródło: opracowanie własne.

W celu określenia użyteczności poszczególnych poziomów i cech w poszczególnych segmentach rynku procedurę *conjoint analysis* powtórzono osobno w każdym segmencie. Dzięki temu dokonano charakterystyki segmentów wg głównego kryterium, a mianowicie kryterium użyteczności.

Uzyskane wstępne wyniki badań segmentacyjnych pokazują, że:

- w segmencie I największe znaczenie dla klientów mają „różnorodność towarów” i „promocje”. Ten typ klienta można określić „**Jak najwięcej i jak najtaniej**”;
- w segmencie II zdecydowanie klienci zwracają uwagę na „jakość towarów” oraz „jakość obsługi”. Ten segment klientów jest typowym klientem oczekującym wyższego poziomu usługi handlowej „**Oczekujemy dobrej jakości i dobrej obsługi**”. Tego typu klienci mają więcej czasu i cenią głównie poziom usługi handlowej. Nie są wrażliwi na promocje i różnorodność towarów,

- w segmencie III zdecydowanie liczy się „odległość od domu”, czyli bliskość placówki handlowej, dość wysoko ceniono również „jakość towarów”. Ten segment rynku to klient nastawiony głównie na oszczędność czasu oraz wysoką jakość towarów „**Blisko, w miarę dobrej jakości i nie za dużo**”. Ze względu na czas klienci należący do tego segmentu oczekują rzetelności w zakresie jakości towarów, ponieważ z braku czasu nie mogą sobie pozwolić na poszukiwanie i sprawdzanie. Są zdeterminowani dokonać zakupów w jak najkrótszym czasie, dlatego takie atrybuty, jak: dojazd, parking, dostępność towarów, brak kolejek to wymagania stawiane przez tych klientów.

Zastosowanie analizy *conjoint* w modelowaniu symulacyjnym rynku

Jednym z podstawowych zastosowań analizy *conjoint* jest możliwość wykorzystania jej w podejmowaniu kluczowych decyzji marketingowych. Oprócz segmentacji rynku dokonywanej na bazie kryterium użyteczności, głównym obszarem wykorzystania jest modelowanie symulacyjne rynku. Efekty zastosowania analizy *conjoint* pozwalają poznać efekty działań rynkowych, takich jak:

- modyfikacja produktu,
- poszukiwanie optymalnego produktu dla określonych segmentów rynku,
- kształtowanie i wprowadzenie na rynek nowego produktu,
- modyfikacja linii produktu,
- analiza efektu „kanibalizacji”,
- analiza komplementarności i substytucyjności produktów,
- analiza skutków wycofania produktu z rynku,
- analiza wprowadzenia nowego produktu na rynek,
- analiza udziałów w rynku i segmentach rynku

Ogólna procedura modelowania symulacyjnego na podstawie wyników uzyskanych analiza *conjoint* obejmuje następujące etapy:

- oszacowanie indywidualnych użyteczności cząstkowych poziomów atrybutów w przekroju respondentów lub grup respondentów (segmentów rynku),
- wybór produktów do analizy symulacyjnej umożliwiającej znalezienie najlepszego produktu dla całej zbiorowości nabywców lub każdego z segmentów,
- prognozowanie udziału w rynku zaprojektowanych produktów dla całej zbiorowości nabywców lub w segmentach rynku
- wybór optymalnych konfiguracji.

Atrakcyjność (całkowitą użyteczność) wariantów symulacyjnych dla poszczególnych respondentów i całego zbioru można obliczyć, stosując wzory.

Relatywną ważność każdej cechy W_j^s dla respondenta s wyznacza się za pomocą formuły:

$$W_j^s = \frac{\max_{l_j} \{U_{jl_j}^s\} - \min_{l_j} \{U_{jl_j}^s\}}{\sum_{j=1}^m \left(\max_{l_j} \{U_{jl_j}^s\} - \min_{l_j} \{U_{jl_j}^s\} \right)} \cdot 100\%, \quad (1)$$

gdzie:

- $U_{jl_j}^s$ – użyteczność cząstkowa l -tego poziomu j -tej cechy dla respondenta s ,
- l_j – numer poziomu dla cechy Z_j ,
- $j = 1, \dots, m$ – numer cechy.

Średnią ważność cech W_j oblicza się na podstawie wzoru:

$$W_j = \frac{1}{s} \sum_{s=1}^s W_j^s, \quad (2)$$

gdzie:

- W_j^s – relatywna ważność każdej cechy W_j^s dla respondenta s określona wzorem (1),
- $j = 1, \dots, m$ – numer cechy.

Analizę symulacyjną przeprowadza się na podstawie wyników otrzymanych dla całej badanej zbiorowości respondentów oraz w poszczególnych segmentach. Prognozowanie udziału w rynku zaprojektowanych produktów szacuje się, wykorzystując w tym celu modele:

- maksymalnej użyteczności,
- probabilistyczny BTL (Bradleya – Terry’ego – Luce’a),
- logitowy,
- *alfa*.

Tabela 4. Średnie i całkowite użyteczności profili hipermarketów oraz potencjalne udziały w rynku

Średnia użyteczność profilu	Całkowita użyteczność profilu	Udział w rynku	Badane profile hipermarketów
12,4	1907,3	9,11%	PROFIL1
4,8	746,1	3,56%	PROFIL2
11,5	1774,8	8,47%	PROFIL3
12,1	1861,6	8,89%	PROFIL4
4,1	628,6	3,00%	PROFIL5
8,7	1342,5	6,41%	PROFIL6
8,2	1263,5	6,03%	PROFIL7
7,9	1218,6	5,82%	PROFIL8
8,2	1262,1	6,03%	PROFIL9
5,5	850,6	4,06%	PROFIL10
7,1	1100,6	5,26%	PROFIL11
11,7	1794,8	8,57%	PROFIL12
5,6	860,8	4,11%	PROFIL13
9,5	1462,5	6,98%	PROFIL14
3,9	600,6	2,87%	PROFIL15
14,7	2269,0	10,83%	PROFIL16

Źródło: opracowanie własne.

W cytowanych badaniach klientów hipermarketów w Krakowie zastosowano model probabilistyczny BTL, w którym użyteczność całkowitą odpowiadającą danemu produktowi (profilowi hipermarketu) dzieli się przez sumę użyteczności całkowitych produktów będących przedmiotem symulacji. Obliczenia wykonuje się dla każdego respondenta, a następnie oblicza się ich wartości średnią (tab. 4).

Wykorzystując kryterium użyteczności profili obliczono ich hipotetyczne udziały w rynku. Zbiór 16 profili potraktowano jako zestaw dostępnych alternatyw na rynku, które klienci hipermarketów ocenili jako najbardziej i najmniej użyteczne. Na tej podstawie można określić nie tylko udziały w ryku, ale również scharakteryzować – znając cechy i ich poziomy – poszczególne profile według preferencji wykorzystując kryterium użyteczności. Należy dodać, że na tej podstawie można również tworzyć profile sztuczne, nie ujęte w badaniu i określać ich użyteczność oraz potencjalne udziały w rynku (tab. 5).

Zastosowana metodologia pozwala na ocenę aktualnie oferowanych produktów i usług na rynku oraz prowadzenie badań symulacyjnych i modelujących dających podstawę do modyfikacji oraz tworzenia nowych produktów i usług. W powyższym przykładzie najwyższą użytecznością cechuje się profil 16, który – jak nie trudno zauważyć – oferuje klientom najwyższe wartości poszczególnych cech. Potwierdza to jednocześnie poprawność zastosowanej metodologii.

Zaprezentowany ranking profili hipermarketów odnosi się do całej badanej zbiorowości. Takie ujęcie jest zgodne również realizowaną przez hipermarkety strategią, która jest skierowana na rynek niezróżnicowany. W ostatnim czasie można zauważyć – nie tylko na rynku krakowskim – nasilenie konkurencji pomiędzy istniejącymi hipermarketami. Konsekwencją tego może być w najbliższym czasie postępujące różnicowanie oferty. Przeprowadzona wcześniej segmentacja klientów hipermarketów pozwala na dokonanie oceny preferencji w wyborach profili hipermarketów w poszczególnych segmentach. Procedurę obliczenia użyteczności całkowitych profili, ich średniej wartości użyteczności i udziałów w rynku powtórzono w trzech, zaprezentowanych wcześniej segmentach rynku (tab. 6, 7, 8).

Tabela 5. Ranking profili hipermarketów według kryterium użyteczności oraz potencjalne udziały w rynku

Udział w rynku	Cechy i poziomy cech usługi handlowej (hipermarkety)						Profile
	Jakość towarów	Wybór towarów	Sklepy galeryjne	Promocje	Jakość obsługi	Czas dotarcia	
10.83%	wysoka	duża	duża ilość	dużo	wysoka	do 15 min	Profil 16
9.11%	średnia	duża	duża ilość	niewiele	wysoka	do 15 min	Profil 1
8.89%	wysoka	duża	mała ilość	dużo	wysoka	do 30 min	Profil 4
8.57%	wysoka	mała	mała ilość	dużo	wysoka	do 15 min	Profil 12
8.47%	wysoka	duża	mała ilość	co jakiś czas	średnia	do 15 min	Profil 3
6.98%	średnia	duża	mała ilość	dużo	niska	do 15 min	Profil 14
6.41%	wysoka	mała	duża ilość	niewiele	średnia	do 15 min	Profil 6
6.03%	niska	mała	mała ilość	co jakiś czas	wysoka	do 15 min	Profil 7
6.03%	niska	duża	duża ilość	dużo	średnia	do 30 min	Profil 9
5.82%	średnia	mała	duża ilość	co jakiś czas	wysoka	do 30 min	Profil 8
5.26%	wysoka	mała	duża ilość	dużo	wysoka	do 60 min	Profil 11
4,11%	niska	mała	duża ilość	dużo	niska	do 15 min	Profil 13
4,06%	niska	duża	mała ilość	niewiele	wysoka	do 60 min	Profil 10
3,56%	wysoka	duża	duża ilość	co jakiś czas	niska	do 60 min	Profil 2
3,00%	średnia	mała	mała ilość	dużo	średnia	do 60 min	Profil 5
2,87%	wysoka	mała	mała ilość	niewiele	niska	do 30 min	Profil 15

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Ocena użyteczności profili hipermarketów oraz oszacowane potencjalne udziały w rynku – segment I

Średnia użyteczność profilu	Całkowita użyteczność profilu	Udział w rynku	Badane profile hipermarketów
14,6	509,4	10,7%	PROFIL16
13,8	481,6	10,1%	PROFIL4
11,9	417,5	8,8%	PROFIL3
11,5	404,1	8,5%	PROFIL14
10,3	358,9	7,5%	PROFIL9
10,2	356,3	7,5%	PROFIL1
9,7	338,6	7,1%	PROFIL12
8,8	307,0	6,4%	PROFIL2
7,4	257,4	5,4%	PROFIL11
6,9	242,3	5,1%	PROFIL8
5,7	200,3	4,2%	PROFIL10
5,6	195,3	4,1%	PROFIL7
5,4	190,3	4,0%	PROFIL6
5,3	186,6	3,9%	PROFIL13
5,2	181,4	3,8%	PROFIL5
3,8	133,3	2,8%	PROFIL15

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7. Ocena użyteczności profili hipermarketów oraz oszacowane potencjalne udziały w rynku – segment II

Średnia użyteczność profilu	Całkowita użyteczność profilu	Udział w rynku	Badane profile hipermarketów
15,2	773,6	11,2%	PROFIL16
13,6	694,6	10,0%	PROFIL4
12,4	630,8	9,1%	PROFIL1
12,0	610,4	8,8%	PROFIL12
11,7	596,4	8,6%	PROFIL11
9,7	496,6	7,2%	PROFIL3
9,5	485,8	7,0%	PROFIL8
8,5	434,8	6,3%	PROFIL10
8,4	430,1	6,2%	PROFIL6
8,1	411,3	5,9%	PROFIL9
7,5	382,8	5,5%	PROFIL7
5,9	301,0	4,3%	PROFIL5
4,8	244,9	3,5%	PROFIL2
4,7	240,5	3,5%	PROFIL14
2,2	113,4	1,6%	PROFIL15
1,8	89,3	1,3%	PROFIL13

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 8. Ocena użyteczności profili hipermarketów oraz oszacowane potencjalne udziały w rynku – segment III

Średnia użyteczność profilu	Całkowita użyteczność profilu	Udział w rynku	Badane profile hipermarketów
14,5	986,0	10,7%	PROFIL16
13,5	920,3	10,0%	PROFIL1
12,7	860,6	9,3%	PROFIL3
12,4	845,8	9,1%	PROFIL12
12,0	817,9	8,8%	PROFIL14
10,6	722,1	7,8%	PROFIL6
10,1	685,5	7,4%	PROFIL7
10,1	685,4	7,4%	PROFIL4
8,6	584,9	6,3%	PROFIL13
7,2	492,0	5,3%	PROFIL9
7,2	490,6	5,3%	PROFIL8
5,2	354,0	3,8%	PROFIL15
3,6	246,9	2,7%	PROFIL11
3,2	215,6	2,3%	PROFIL10
2,9	194,3	2,1%	PROFIL2
2,2	146,3	1,6%	PROFIL5

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 9. Zestawienie rankingów badanych profili hipermarketów w głównych segmentach klientów hipermarketów

Ranking profili – segment I	Ranking profili – segment II	Ranking profili – segment III
PROFIL16	PROFIL16	PROFIL16
PROFIL4	PROFIL4	PROFIL1
PROFIL3	PROFIL1	PROFIL3
PROFIL14	PROFIL12	PROFIL12
PROFIL9	PROFIL11	PROFIL14
PROFIL1	PROFIL3	PROFIL6
PROFIL12	PROFIL8	PROFIL7
PROFIL2	PROFIL10	PROFIL4
PROFIL11	PROFIL6	PROFIL13
PROFIL8	PROFIL9	PROFIL9
PROFIL10	PROFIL7	PROFIL8
PROFIL7	PROFIL5	PROFIL15
PROFIL6	PROFIL2	PROFIL11
PROFIL13	PROFIL14	PROFIL10
PROFIL5	PROFIL15	PROFIL2
PROFIL15	PROFIL13	PROFIL5

Źródło: opracowanie własne.

W celu porównania rankingów profili w poszczególnych segmentach dokonano zbiorczego zestawienia (tab. 9). Wskazuje ono zarówno na zbieżności, jak i rozbieżności.

Zdecydowanie preferowany przez wszystkie segmenty jest profil 16. Natomiast pozostałe profile występują na różnych miejscach w rankingu.

W celu zobrazowania tego zróżnicowania zaprezentowano tu pięć pierwszych profili uzyskanych w ogólnej populacji badanych.

Jeżeli chodzi o te profile, to segmentem najbardziej zbliżonym preferencjami do całej populacji badanych jest segment II.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań i analiz można dokonać pewnych stwierdzeń stwarzających pole do dalszy prac w tym zakresie. Niewątpliwie kryterium użyteczności jest bardzo inspirującym i mającym zastosowanie praktyczne narzędziem mającym zastosowanie w działalności marketingowej. Niezmiernie istotne jest to, że zastosowaną analizę *conjoint* można z powodzeniem zastosować do badania użyteczności produktów i usług, a wnioski w postaci pomiaru użyteczności cech, ich poziomów, możliwości wydzielenia na jej podstawie segmentów rynku, a w konsekwencji możliwość symulacji i modelowania zastosować w szeroki sposób w działalności marketingowej.

Literatura

- [1] Bartkova G., Cibakova V., Cibakova B., Rozsa Z., *Marketing Manažmenti – vybrane trendy rozvoja*, Univerzita Koneskehov Bratislave, Bratislava 2003.
- [2] Foxall R.G., Goldsmith E.R., *Psychologia konsumenta dla menedžera marketingu*, PWN, Warszawa 1998.
- [3] Maughan C.W., Townsley R.J., *What is a good?*, Discussion Paper No. 96.9 – School of Applied and International Economics, Palmerston North, New Zealand, December 1996.
- [4] Sagan A., *Badania Marketingowe – podstawowe kierunki*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004.
- [5] Walesiak M., Bąk A., *Conjoint analysis w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2000.

Summary

The paper presents utility theory as a theoretical base used in investigations of attitudes and preference of hipermarket's customers in Krakow. A full profile conjoint analysis was used in the stu-

dy. Conjoint analysis is a decompositional method that estimates the structure of a consumer's preferences. Conjoint analysis is one of the terms used to describe a broad range of techniques for estimating the value people place on the attributes or features which define products and services. This study base on preference of retailing customers.

Janusz Fudaliński

Wykorzystanie zrównoważonej karty wyników w strategicznym zarządzaniu organizacjami *non profit*

Pojęcie organizacji *non profit*

Organizacje niedochodowe – *non profit organizations* – to organizacje, które z definicji nie są nastawione na zysk. Ich cele, w odróżnieniu od przedsiębiorstw komercyjnych, nie są ujmowane w wymiarze ekonomicznym i oceniane z punktu widzenia wskaźników rentowności, lecz formułowane w kategoriach społecznych.

Trudno znaleźć powszechnie akceptowaną definicję organizacji *non profit*. Istnieje wiele terminów stosowanych na świecie do określenia sektora tych instytucji, ale każdy z tych terminów uwypukla zazwyczaj jedną jego cechę charakterystyczną. Wynika to z niedooceny znaczenia sektora *non profit* oraz z dużego zróżnicowania tworzących go instytucji¹.

Pojęcie „organizacja niekomercyjna” nawiązuje do angielskojęzycznego określenia *non profit organization* i jest stosunkowo nowe w literaturze. Dotychczas w polskim piśmiennictwie posługiwano się określeniami *non profit* lub organizacja niedochodowa. Każde z nich ma jednak istotną wadę. W pierwszym polega ona na uniknięciu tłumaczenia wyrażenia *non profit*, w drugim zaś na wyborze niefortunnego, choć pozornie najbliższego odpowiednika „niedochodowa”. Określenie „niedochodowa” z dwóch względów jest niewłaściwe. Po pierwsze sugeruje, że organizacje będące przedmiotem naszego zainteresowania nie tworzą dochodu, co nie zawsze jest zgodne z prawdą, po drugie – niesie za sobą negatywne konotacje o nieefek-

¹ Zarządzanie marketingiem w organizacjach niedochodowych, A. Chodyński, M. Huczek, I. Socha (red. naukowa), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, Sosnowiec 2002, s. 101.

tywności prowadzonych działań. Ponadto rozumienie organizacji typu *non profit* obejmuje najszerszy zakres tego pojęcia pojawiający się w literaturze, podczas gdy organizacja niedochodowa najczęściej ma znaczenie węższe. Stąd przy definiowaniu pojęcia organizacji *non profit* należy wskazać na możliwość stosowania zróżnicowanej terminologii (*non profit*, niedochodowa, nie nastawiona na zysk, niekomercyjna, organizacje trzeciego sektora itp.), która może przybierać postać zależną od funkcji celowości jej używania i w związku z tym istnieje konieczność ciągłego adoptowania tych pojęć i określeń do rodzaju prowadzonych wywodów.²

Mianem organizacji niekomercyjnej określa się podmiot, który prowadzi niezarobkową działalność służącą urzeczywistnianiu celów społecznie użytecznych, obejmującą zarówno działania na korzyść pojedynczych osób czy grup osób, jak i na rzecz całego społeczeństwa. Realizacja celów odbywa się poprzez świadczenie usług społecznych, ukierunkowanych na tworzenie warunków życia i rozwoju zgodnych z potrzebami i aspiracjami kulturowymi oraz cywilizacyjnymi obywateli. Prowadzenie działalności o niezarobkowym charakterze oznacza, że rezygnuje się z motywacji ekonomicznej na rzecz humanitarnej. Nie wyklucza to możliwości prowadzenia działalności gospodarczej, jednak bardzo rzadko stanowi ona jedyne źródło finansowania organizacji³.

Określenie *non profit* jest kategorią prawną, która wymaga organizacji, aby dostosować się do przepisów dotyczących podziału zarobków i politycznych działań. Ten status prawny nadaje też wiele ulg podatkowych i przywilejów⁴. Dotacje charytatywne mogą być odpisane od podatku przez dawcę i w wielu krajach te organizacjesą

² W niniejszym opracowaniu określenia te traktuje się jako synonimy.

³ M. Krzyżanowska, *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 11.

⁴ Art. 27d ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych pozwala na zmniejszenie podatku należnego o 1% z tytułu wpłaty na rzecz organizacji pożytku publicznego.

zwolnione z podatku. W dodatku mogą one skorzystać ze zmniejszonych taryf pocztowych i bezpłatnych reklam telewizyjnych i radiowych⁵.

Przedstawione koncepcje interpretacyjne odnoszące się do definiowania organizacji *non profit* mają zasadniczy związek z celem niniejszego artykułu, który ma wskazywać z jednej strony na specyfikę zarządzania organizacjami *non profit*, z drugiej natomiast na możliwość strategicznego ukierunkowania ich rozwoju i wykorzystania w tym procesie metodologii zrównoważonej karty wyników.

Istota, rodzaje oraz specyfika organizacji *non profit*

Specyfika organizacji *non profit* oraz szeroki wachlarz możliwych rodzajów działań pozagospodarczych utrudnia przeprowadzenie jednoznacznej klasyfikacji organizacji niedochodowych. Sektor ten wykazuje ogromne zróżnicowanie, a tworzące go organizacje różnią się ze względu na źródła finansowania, sposoby zarządzania, formy własności oraz rodzaj prowadzonej działalności.

Griffin podaje ogólny podział organizacji niekomercyjnych na:

- organizacje rządowe,
- organizacje edukacyjne,
- instytucje ochrony zdrowia⁶.

Stanisław Owsiak za kryterium podziału wszystkich organizacji przyjmuje własność dóbr będących przedmiotem transakcji organizacji z otoczeniem. W przypadku organizacji publicznych są to dobra publiczne, czyli te dobra, które z przyczyn naturalnych mogą służyć społeczności lokalnej lub całemu społeczeństwu, a powstają i są eksploatowane przy wykorzystaniu funduszy publicznych. Wśród

⁵ S.R. Smith, M. Lipsky, *Nonprofits for hire. The Welfare State in the Age of Contracting*, Harvard University. Press Cambridge, Massachusetts, London, England 2003, s. 24.

⁶ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 2001, s. 60.

tych dóbr wyodrębnił dobra społeczne, które mogą być dobrami prywatnymi, ale na skutek doktryny i polityki społecznej są dostępne dla każdego obywatela⁷.

Stanisław Owsiak dzieli instytucje publiczne na dwie kategorie:

- instytucje publiczne sensu stricte, oferujące klasyczne dobra publiczne, np.: instytucje wojskowe, policyjne, administracji państwowej i samorządowej, ochrony przyrody, krajobrazu itd.,
- instytucje publiczne sensu largo, oferujące dobra społeczne, np.: szkoły, instytucje sportowe, ochrony zdrowia, biblioteki, muzea, teatry itd.

Zespół badawczy funkcjonujący w ramach międzynarodowych badań porównawczych koordynowanych przez Uniwersytet John Hopkins, Baltimore (USA), prowadząc badania nad udokumentowaniem znaczenia organizacji *non profit* w rozwoju społecznym i ekonomicznym III Rzeczypospolitej, określa sektor *non profit* jako „instytucjonalną infrastrukturę społeczeństwa obywatelskiego” i uwzględnia tylko organizacje społeczne przypisując im następujące cechy:

- wyrazista i trwała struktura organizacyjna,
- strukturalna niezależność od władz publicznych,
- charakter niezarobkowy,
- samorządność,
- dobrowolność⁸.

W takim rozumieniu sektor *non profit* przeciwstawiony jest instytucjom publicznym dominującym w sferze ochrony zdrowia, edukacji i pomocy społecznej. Organizacje społeczne natomiast utożsamiane z organizacjami niedochodowymi (*non profit*), realizującymi cele ogólnospołeczne i finansowanymi głównie z funduszy społecz-

⁷ M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2001, s. 19.

⁸ E. Leś, S. Nałęcz, J. Wygnański, S. Toepler, L. Salamon, *Sektor Non-Profit w Polsce. Szkic do portretu*, Bank Informacji o Organizacjach Pozarządowych KLON, Warszawa 2000, s. 3.

nych, określane są także jako organizacje pozarządowe czy też Trzeci sektor.

W szerszym rozumieniu, prezentowanym przez wielu autorów, sektor *non profit* oprócz organizacji społecznych obejmuje także niedochodowe organizacje publiczne, co zostało uwzględnione w tabeli 1.

Tabela 1. Typologia organizacji niedochodowych ze względu na rodzaj prowadzonej działalności

Rodzaj działalności	Typy organizacji
Usługi oświatowe	Szkoły wyższe, średnie i podstawowe, szkoły muzyczne, organizacje oświatowe, biblioteki
Usługi z zakresu kultury	Muzea, teatry, opery, filharmonie, ośrodki, kultury, biblioteki
Usługi z zakresu ochrony zdrowia	Szpitala, kliniki, sanatoria
Działalność charytatywna	Fundacje, organizacje charytatywne
Działalność społeczna	Organizacje ochrony konsumenta, ruchy do walki z nalogiem, organizacje ekologiczne
Działalność polityczna i związkowa	Partie polityczne, politycy, związki zawodowe

Źródło: M. Pluta-Olechnik, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1993, s. 111.

Biorąc pod uwagę kryteria finansowania i kontroli organizacji *non profit* można wyróżnić organizacje:

- donatywne, utrzymywane dzięki hojności społeczeństwa i subwencjom,
- komercyjne, prowadzące, w ramach działalności pozastatutowej, działalność gospodarczą dla uzyskania zysku,
- wspólne (partnerskie), w których konsumenci są jednocześnie członkami organizacji i zarządzającymi (wolontariat),
- przedsiębiorcze (biurokratyczne), z profesjonalnym zarządem, a konsument korzysta z usług organizacji⁹.

⁹ Zarządzanie marketingiem w organizacjach niedochodowych, op. cit., s. 23.

W zależności od profilu działania organizacji *non profit*, jej produktem może być usługa (oświatowa, kulturalna, zdrowotna), osoba (polityk), idea (np. ruchy społeczne na rzecz walki z nałogami) czy określony rodzaj pomocy (organizacje charytatywne). Różnice te wpływają na sposób organizowania podejmowanych działań, charakter powiązań z otoczeniem i odbiorcami działalności organizacji.

Biorąc pod uwagę charakter powiązań odbiorców z działalnością organizacji *non profit*, wyróżnia się następujące grupy zainteresowanych:

- beneficjenci – osoby, do których adresowana jest oferta,
- donatorzy – osoby, od których pozyskiwane są środki, związane z organizacją poprzez materialne, rzeczowe i usługowe wspieranie jej, należą do nich:
 - sponsorzy – osoby indywidualne, przedsiębiorstwa i organizacje dostarczające środki finansowe i rzeczowe,
 - wolontariusze, pracujący nieodpłatnie na rzecz organizacji,
 - płatnicy podatków, związani z organizacją pośrednio.
- kuratorzy – podmioty sprawujące kontrolę nad organizacjami,
- sprzedawcy usług finansowych,
- społeczeństwo,
- środki masowego przekazu,
- konkurencja¹⁰.

Dwie pierwsze grupy mają dla organizacji największe znaczenie, ale nadrzędny charakter celów społecznych sprawia, że efektami działalności zainteresowane są także osoby nie korzystające bezpośrednio z oferowanych usług, (społeczeństwo, środki masowego przekazu, konkurencja), a tworzące opinię publiczną.

¹⁰ Ibidem, s. 130.

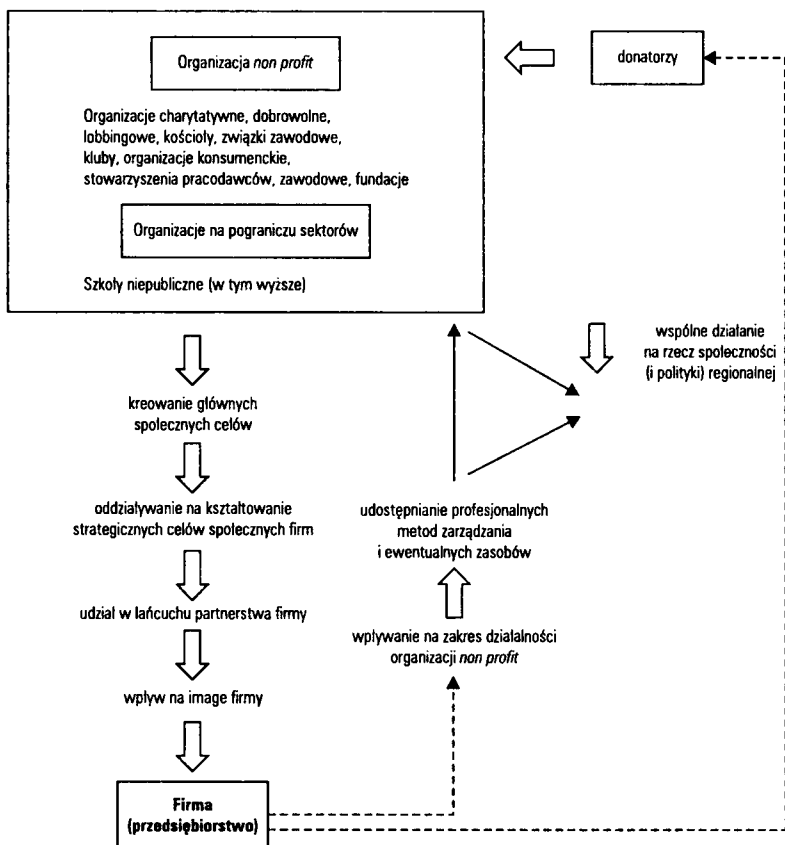
Otoczenie a organizacje *non profit*

Zasadniczą rolę w działalności organizacji niedochodowych odgrywają osoby korzystające z dóbr i usług oferowanych przez organizację i do których skierowana jest oferta tych organizacji, czyli konsumenci. Wyróżniamy cztery kategorie konsumentów:

- klienci; odbiorcy usług organizacji *non profit*, zaspokajający swoje potrzeby indywidualnie lub zbiorowo,
- kuratorzy; osoby, które kierują pośrednio organizacjami, zasiadając w radach nadzorczych czy pełniąc funkcje kierownicze, starają się zapewnić podległej jednostce sukces,
- publiczność; aktywna część społeczeństwa, która swoimi działaniami przyczynia się do rozwoju organizacji,
- społeczeństwo, korzysta z działalności organizacji niedochodowych sporadycznie, ale poprzez działalność marketingową można część osób włączyć do grona klientów lub choćby sympatyków organizacji¹¹.

Na prowadzenie działalności przez organizację *non profit* wpływ mają dwa podstawowe czynniki: efekt działalności dostarczany konsumentom oraz charakter relacji organizacji z otoczeniem. Dlatego też organizacje te są bardzo silnie związane z otoczeniem, a nawet w różny sposób uzależnione od otoczenia. Uzależnienia te wynikają przede wszystkim z ich niesamodzielności, korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania, zarówno publicznych, jak i prywatnych oraz zasobów pracy, poprzez zatrudnianie wolontariuszy. Kontakty organizacji *non profit* z firmami komercyjnymi najczęściej przybierają formę pozyskiwania wsparcia finansowego w formie darowizn, ale w grę wchodzi również współdziałanie – czy to wspólne działania na rzecz społeczności, czy też świadczenie usług dla firm komercyjnych przez organizacje *non profit*. Związki firm komercyjnych z organizacjami niedochodowymi przedstawia rysunek 1.

¹¹ Ibidem, s. 163.



Rys. 1. Związki firm z organizacją *non profit*

Źródło: *Zarządzanie marketingiem w organizacjach nieochodowych*, A. Chodyński, M. Huczek, I. Socha (red. naukowa), op. cit., s. 27.

Zatem determinantami specyfiki organizacji *non profit* i w konsekwencji ich relacji z otoczeniem będą następujące elementy:

- zróżnicowanie kontrahentów – w tym najważniejsi klienci i sponsorzy,
- wielorakość celów – zwykle dana organizacja formuluje przynajmniej kilka celów, które zamierza realizować,

- charakter oferty – jest to świadczenie o charakterze niematerialnym, najczęściej w sferze usług,
- dualne zarządzanie – organizacje te są zarządzane przez dwie odrębne grupy: personel administracyjny oraz profesjonalistów związanych z ideą funkcjonowania danej jednostki,
- presja społeczna – organizacje *non profit* ze względu na sposób ich finansowania pozostają pod ciągłą i bacznią obserwacją społeczeństwa¹².

Sektor *non profit* jest tak zróżnicowany jak organizacje, które go współtworzą, dlatego też podstawą działania każdej organizacji *non profit* powinno być ustalenie misji i celów zgodnych z charakterem organizacji oraz z oczekiwaniami społecznymi. Cele wyznaczają kierunek działalności organizacji, natomiast misją organizacji jest szczególny powód jej istnienia, wyróżniający się od wszystkich innych¹³, a organizacje te w znakomitej większości odwołują się do wartości wyższego rzędu. Ludzie ofiarujący fundusze na działalność organizacji *non profit*, czynią to jako akt zaufania, że kierownictwo, personel i wolontariusze pracujący dla niej, zgodnie z deklarowanymi wartościami, fundusze te uczciwie i efektywnie spożytkują. Dysponują bowiem oni ograniczonymi środkami umożliwiającymi kontrolowanie działalności wspieranej organizacji. Bardzo ważnym staje się zdobycie i utrzymanie zaufania do organizacji oraz do osób tą organizacją zarządzających.

Wykorzystując fundusze powierzone przez donatorów dla dobra innych, organizacje niedochodowe muszą prowadzić operacje finansowe w sposób otwarty, uczciwy i dokładny, zgodnie z najsurowszymi normami, a ponieważ środki te są zazwyczaj ograniczone, organizacja powinna zarządzać majątkiem efektywnie, ale w sposób ostrożny, prowadząc dokładną księgowość. Aby zagwarantować rozwój instytucjonalny i stabilność finansową, organizacje *non profit*

¹² Ibidem, s. 161.

¹³ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998, s. 96.

powinny prowadzić także zaplanowane, stałe działania związane z pozyskiwaniem środków.

Pomimo że wymagania wyższego rzędu pełnią niezwykle istotną rolę w kształtowaniu działalności organizacji *non profit*, podstawowym obowiązkiem zarządu jest przestrzeganie prawa i wypełnianie zadań wynikających bezpośrednio z jej statusu prawnego. Specyfiką natomiast tych organizacji jest realizacja zadań nie podlegających tak ścisłej kontroli i wprowadzanie w życie zasad, których nie da się egzekwować. Dlatego też, zwłaszcza organizacje dobrowolne i charytatywne, muszą wypracować mechanizmy, które pozwolą skutecznie przestrzegać wyznawanych wartości i zasad etycznych. Wymienia się trzy poziomy etycznego postępowania: pierwszy odnoszący się do przestrzegania prawa, drugi obejmujący przypadki budzące wątpliwości, gdzie wybór opiera się o sumienie i poziom trzeci, na którym nie są dokonywane wybory w kategoriach dobra i zła, ale pomiędzy równorzędnymi opcjami¹⁴.

Istotnym zadaniem dla wszystkich organizacji *non profit* jest stworzenie właściwego wizerunku, aby pokazać, że obrane cele są tymi, które należy popierać i wspomagać. Adresowane jest to zwłaszcza do firm i organizacji sponsorujących, które podejmując decyzję, o sponsoringu myślą kategoriami interesu gospodarczego. Chętniej pomagają tym organizacjom, które oprócz efektywnego działania mają lepszy odbiór społeczny, aby tym samym wzmocnić własny wizerunek sponsora.

Choć organizacje *non profit* nie muszą być rentowne, by przyciągnąć inwestorów, muszą jednak stosować zdrowe praktyki zarządzania, jeśli mają przetrwać i pomyślnie realizować swoje cele. Muszą też sprawnie i skutecznie wykorzystywać powierzone im środki¹⁵. W zarządzaniu organizacjami publicznymi istotne znaczenie ma proces decyzyjny, który podporządkowany powinien być prakseologicznym zasadom racjonalnego gospodarowania, a podstawowymi kry-

¹⁴ Zarządzanie marketingiem w organizacjach nie dochodowych, op. cit., s. 144.

¹⁵ R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, op. cit., s. 60.

teriami oceny efektywności decyzji są: skuteczność, korzystność i ekonomiczność¹⁶.

Porównanie przedsiębiorstw i organizacji publicznych ze względu na ich charakterystyczne cechy przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Natura przedsiębiorstw i organizacji publicznych

Cechy	Przedsiębiorstwa	Organizacje publiczne
1. Przedmiot transakcji z otoczeniem	Dobra prywatne	Dobra społeczne
2. Charakter celów działania	Cele komercyjne	Cele: – publiczne – społeczne
3. Charakter działalności	Działalność komercyjna	Działalność społeczna
4. Źródła władzy	1. Własność środków: – prywatna – publiczna 2. Mandat członka grupy interesów	1. Własność środków: – publiczna – społeczna – prywatna 2. Mandat polityczny
5. Cechy procesu decyzyjnego	– racjonalność – prakseologiczne kryteria oceny efektywności – procedury decyzyjne w rozwiązywaniu problemów – partycypacja pracowników i konsultacja zamknięta w ramach przedsiębiorstwa – demokratyzacja zarządzania zamknięta w ramach przedsiębiorstwa	– racjonalność – prakseologiczne kryteria oceny efektywności – procedury decyzyjne w rozwiązywaniu problemów – przejrzystość – partycypacja społeczna – otwartość i demokracja

Źródło: M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, op. cit., s. 31.

¹⁶ M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, op. cit., s. 25

Coraz częściej organizacje *non profit* przyjmują formę organizacji przedsiębiorczych, z odpłatnością świadczonych przez nie usług. W ślad za tym podnoszona jest jakość świadczonych usług. Dlatego też rośnie rola profesjonalnego zarządzania, a usługi tych firm coraz częściej nabierają cech usług profesjonalnych.

Tak jak w przypadku organizacji komercyjnych, tutaj także zarządzanie musi polegać na sterowaniu procesami, zasobami i informacjami oraz ich optymalnym wykorzystaniu dla osiągnięcia celów organizacji, a jeszcze większą uwagę niż w przypadku firm komercyjnych zwraca się na wykorzystanie istniejących możliwości i pokonanie ograniczeń. Dla dóbr publicznych, rachunek kosztów i zysków musi zająć miejsce rynkowego kształtowania się cen. Jego wyniki stają się mechanizmem regulującym alokację

i racjonowanie zasobów. Podejmując publiczne decyzje korzysta się z głosowania i procedur administracyjnych¹⁷. Decyzje w organizacjach publicznych ukierunkowane są przede wszystkim na minimalizację kosztów, a głównym kryterium oceny jest optymalizacja budżetu. Chociaż tego typu budżetowanie sprzyja podejmowaniu tylko takich aktywności, na które pozwalają otrzymane fundusze, organizacje publiczne rozszerzając swą ofertę poszukują pozabudżetowych źródeł finansowania. Poprzez swoje działania marketingowe i innowacyjne w zakresie finansowania, organizacje publiczne upodabniają się do przedsiębiorstw¹⁸.

Zrównoważona karta wyników jako narzędzie zarządzania organizacjami *non profit*

Pojęcie, specyfika oraz wskazanie na istotę i rodzaje organizacji *non profit* pozwala na określenie kontekstu rozważań metodologicznych dających podstawę do identyfikacji metod i technik skutecznych w określaniu wizji strategicznego rozwoju tych organizacji.

¹⁷ T.E. Getzen, *Ekonomika zdrowia. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 418.

¹⁸ M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne*, op. cit., s. 27.

Współczesne organizacje znalazły się w centrum rewolucyjnych przemian. Rewolucja informacyjna końca XX wieku sprawiła, że fundamentalne zasady konkurencyjności są dzisiaj przestarzałe. W przypadku organizacji usługowych wpływ tej rewolucji jest jeszcze większy. Działania wymagają nowych umiejętności dla osiągnięcia sukcesu rynkowego, dlatego zdolność do zdobycia i wykorzystania aktywów intelektualnych stała się ważniejsza niż inwestycje i zarządzanie aktywami rzeczowymi¹⁹. Organizacje *non profit* muszą stosować nowoczesne formy zarządzania, aby skutecznie i efektywnie mogły funkcjonować na rynku usług, aby mogły dążyć do sukcesu i sukces ten osiągnąć.

Podstawą zarządzania współczesnymi organizacjami powinno być myślenie strategiczne i efektywna realizacja strategii. Określenie strategii organizacji wymaga identyfikacji jej celów strategicznych, które wyznaczą kierunki, dążenia i efekty, jakie ta organizacja zamierza osiągnąć. Powinny one wynikać z analizy otoczenia oraz samej organizacji, a zwłaszcza jej słabych i mocnych stron. Daje się zauważyć dużą różnorodność wartości deklarowanych jako cele strategiczne, które definiowane w postaci wiązki celów, dotyczą wszystkich istotnych obszarów funkcjonowania organizacji.

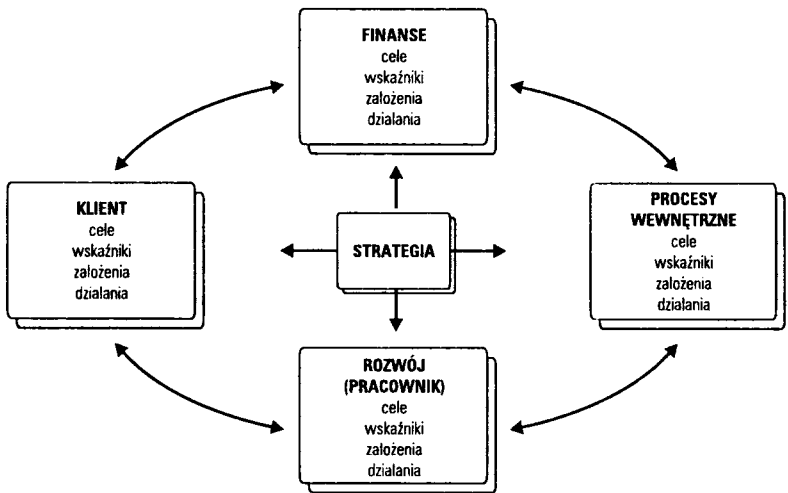
Organizacje *non profit* są instytucjami służącymi człowiekowi i jego zmianie, toteż skupiają one swe zainteresowania na wartościach wyższego rzędu i dlatego też w przeważającej większości cele tych organizacji są temu podporządkowane.

Rzeczywistość organizacji *non profit* powinien kształtować plan strategiczny, który musi być wdrażany i monitorowany. Dlatego też coraz częściej w zarządzaniu strategicznym organizacji *non profit* poleca się zastosowanie Zrównoważonej Karty Wyników.

Metoda ta została opracowana dla organizacji gospodarczych przez Roberta S. Kaplana i Davida P. Nortona jako narzędzie pomagające właściwie dokumentować, komunikować i mierzyć strate-

¹⁹ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 23.

gię oraz postępy w jej realizacji. W praktyce, oprócz zastosowania do badania efektywności zarządzania, Strategiczna Karta Wyników stała się jedną z najnowocześniejszych metod zarządzania, a ze względu na swoją przejrzystość i przydatność z organizacji gospodarczych została przeniesiona na grunt organizacji rządowych, samorządowych oraz *non profit*. Kaplan i Norton przedstawili koncepcję czterech perspektyw, w oparciu o które zbudowana jest strategia firmy (rys. 2).



Rys. 2. Perspektywy Zrównoważonej Karty Wyników

Źródło: H.R. Friedag, W. Schmidt, *My Balanced Scorecard*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 9.

Jest to próba spojrzenia na organizację i jej efektywność z różnych punktów widzenia, a następnie znalezienia odpowiedzi na pytanie, jak ma postępować organizacja, aby osiągnąć jak najlepsze wyniki w każdej z tych perspektyw. Pozwoli to skoncentrować się na działaniach nie tylko przynoszących sukces obecnie, ale dających szansę na rozwój w przyszłości. Dla każdej z perspektyw określa się cele, miary realizacji tych celów, wielkości planowane, niezbędne

działania oraz koszty tych działań, a także wskazuje się wpływ zadania na realizację strategii organizacji.

Istotnym elementem w Strategicznej Karcie Wyników jest powiązanie perspektyw w logiczny ciąg przyczynowo-skutkowy, czyli budowa mapy strategicznej. Dla organizacji *non profit* perspektywa klienta będzie najistotniejsza i to ona stanowi w łańcuchu pozycję najwyższą, natomiast perspektywa finansowa, kluczowa dla organizacji komercyjnych, w tym przypadku będzie mniej istotna w relacji do pozostałych wymiarów.²⁰

Nowatorskie przedsiębiorstwa stosują Strategiczną Kartę wyników jako system zarządzania strategicznego wspomagający realizację strategii w długim okresie. Pozwala to na koncentrowanie wysiłków, zasobów i środków precyzyjnie na realizacji celów strategicznych, co przy ograniczonych zasobach organizacji *non profit* ma kluczowe znaczenie. Może pomagać w informowaniu społeczeństwa i pracowników o efektach działania oraz pomagać w określeniu czynników determinujących realizację misji i celów strategicznych²¹.

Organizacje *non profit* funkcjonują obecnie w bardzo konkurencyjnym otoczeniu. Dlatego muszą stale udowadniać, że są w stanie sprostać oczekiwaniom swoich klientów i że potrafią dostosować się do nowych realiów. Celów tych nie sposób osiągnąć bez zaangażowania pracowników, którzy nie tylko powinni znać i rozumieć misję organizacji, ale, co najważniejsze, utożsamiać się z nią i w efekcie czynnie uczestniczyć w procesie jej realizacji.

Sukces i pozycja organizacji wśród konkurencji na rynku usług społecznych, w dobie zaawansowanych rozwiązań technologicznych, zależeć będzie od umiejętności i kompetencji pracowników. Dla organizacji *non profit* wartość posiadanego kapitału ludzkiego jest nieoceniona, dlatego też organizacje niekomercyjne szczególnie nacisk powinny położyć na właściwe zarządzanie personelem. Zwłaszcza

²⁰ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001, s. 133.

²¹ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników...*, op. cit., s. 29.

że wartość kapitału intelektualnego, jakim jest talent, kreatywność, kwalifikacje, umiejętności oraz elastyczność pracowników, znajduje się poza obrazem przedstawianym przez bilans.

Funkcja celowości w organizacjach *non profit*

Miarą sukcesów organizacji nie nastawionych na zysk powinna być skuteczność i efektywność zaspokajania potrzeb podmiotów korzystających z usług tej organizacji. Wśród wymiernych celów organizacji powinny, zatem znaleźć się cele odnoszące się do klientów. Wspólnym miernikiem efektywności organizacji niedochodowych jest stopień, w jakim udało się przekazać odbiorcom przewodnią ideę charakteryzującą całą działalność danej instytucji. W przypadku muzeum taką ideą będzie świadczenie usług kulturalnych i edukacyjnych, dla organizacji charytatywnych jest to udzielanie pomocy potrzebującym.

Konsumenci wymieniają coś, co jest dla nich ważne na to, co oferuje organizacja, np. w bibliotece czytelnik poświęca swój czas, korzystając z oferty biblioteki.

W przypadku organizacji *non profit* miernikiem nie może być pieniądź, ale są to wartości często bardzo ulotne, jak: czas, zainteresowanie, zaangażowanie, oraz z drugiej strony korzyści o charakterze społeczno-psychologicznym np. wiedza, dobre samopoczucie, zadowolenie.

W Polsce w okresie transformacji systemowej i zmian w krajowym i międzynarodowym otoczeniu organizacji publicznych, można wyróżnić cztery fazy rozwoju orientacji zarządzania nimi:

- I faza: przełom lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych – orientacja marketingowa warunkująca przetrwanie na rynku poprzez koncentrację na zaspokojenie potrzeb klientów celowych,
- II faza: połowa lat dziewięćdziesiątych – orientacja finansowa zorientowana na poszukiwanie wewnętrznych i zewnętrznych źródeł finansowania rozwoju,
- III faza: druga połowa lat dziewięćdziesiątych – orientacja strategiczna oparta na kreowaniu wizji i misji oraz strategii zarządzania,

- IV faza: przełom lat dziewięćdziesiątych i dwutysięcznych – orientacja konkurencyjna ukierunkowana na kształtowanie zasad i instrumentów tworzenia wielowymiarowej długotrwałej zdolności do konkurowania na rynku²².

Ewolucja ta wskazuje rosnącą złożoność zarówno wewnętrzną organizacji *non profit*, jak i odszczą się do konieczności konkurowania w coraz bardziej wyrafinowany sposób na rynku, co niewątpliwie, pomimo odmienności w hierarchii celów w relacji do przedsiębiorstw, stwarza potrzebę wykorzystywania stosownych do wymogów otoczenia narzędzi zarządzania.

Podsumowanie

Strategiczny wymiar zarządzania organizacjami *non profit* stanowi, w aspekcie ewolucyjnym, zasadniczą odmianę w sposobie postrzegania i – co z tym związane – kierowania tymi jednostkami. Przeobrażenia końca XX i początku XXI wieku wskazują na możliwości, ale i potrzebę aplikacji narzędzi zarządzania organizacjami nie ukierunkowanymi na zysk podobnych do tych wykorzystywanych w firmach.

Trudności z adaptacyjnością aparatu metodologicznego wykorzystywanego powszechnie w praktyce zarządzania strategicznego a przenieszonego na grunt organizacji *non profit* biorą się z trudnych często do zaakceptowania i zrozumienia z jednej strony specyfiki tych organizacji, a z drugiej do traktowania ich jako w pewnym sensie gorszej kategorii tworów organizacyjnych.

Lecz jak wskazują bieżące dane, sektor organizacji *non profit* w ostatnim okresie rozwija się niezwykle dynamicznie i sam ten fakt determinuje konieczność stosowania coraz bardziej wyrafinowanych narzędzi zarządzania, które stwarzałyby podstawy do sprawnego i koherentnego z wyzwaniami współczesności zarządzania organizacjami *non profit*.

²² M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne*, op. cit., s. 32.

Literatura

- [1] Bednarczyk M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2001.
- [2] Getzen T.E., *Ekonomika zdrowia. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [3] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 2001.
- [4] Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przenieść strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [5] Kaplan R.S., Norton D.P., *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001.
- [6] Krzyżanowska M., *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000.
- [7] Leś E., Nałęcz S., Wygnański J., Toepler S., Salamon L., *Sektor Non Profit w Polsce. Szkic do portretu*, Bank Informacji o Organizacjach Pozarządowych KLON, Warszawa 2000.
- [8] Smith S.R., Lipsky M., *Nonprofits for hire. The Welfare State in the Age of Contracting*, Harvard University. Press Cambridge, Massachusetts, London, England 2003.
- [9] Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998.
- [10] *Zarządzanie marketingiem w organizacjach niedochodowych*, A. Chodyński, M. Huczek, I. Socha (red. naukowa), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, Sosnowiec 2002.

Summary

Social and political transformations in the 20th and 21st centuries reveal a significant change in the way of perceiving and, accordingly, solving problems which face the organizations. Not so long ago the issue of management was mainly focused on perfecting the management of enterprises, which manifested itself both in the modification of the existing trends and methods of management which optimized the company's potential and suggesting new ones.

The emergence of non-profit organizations is not so much the result of the new tendencies and changes in the ways of organizing and achieving the organizations' goals as the answer to the market,

external demand for their product. However, because of the scale of the demand these organizations, both in the quantitative respect and owing to their size, require the application of modern methods of management. These methods, if properly modified, can and do make it possible to professionally direct the organizations' development.



Noty o autorach

Tomasz Bober

Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydział Zarządzania i Marketingu
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków.

Magdalena Dolhasz

Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydział Zarządzania i Marketingu
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków.

Marek Drwał

Doktorant Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Dariusz Fatuła

Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydział Zarządzania i Marketingu
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków.

Janusz Fudaliński

Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydział Zarządzania i Marketingu
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków.

Krzysztof Kapera

Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydział Zarządzania i Marketingu
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków.

Dominika Kubacka

Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydział Zarządzania i Marketingu
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków.

Mariusz Łapczyński

Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydział Zarządzania i Marketingu
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków.

Jarosław Plichta

Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydział Zarządzania i Marketingu
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków.

Halina Smutek

Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydział Zarządzania i Marketingu
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków.

Danuta Surówka-Marszałek

Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydział Zarządzania i Marketingu
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków.

Justyna Światowiec

Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydział Zarządzania i Marketingu
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków.

Jadwiga Stobiecka

Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydział Zarządzania i Marketingu
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków.

Agnieszka Żbikowska

Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydział Zarządzania i Marketingu
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków.