

# ZESZYTY NAUKOWE

MAŁOPOLSKIEJ  
WYŻSZEJ SZKOŁY EKONOMICZNEJ  
W TARNOWIE

## **ZESZYT 4**

PRACE KATEDRY MARKETINGU

POD REDAKCJĄ  
JÓZEFY FAMIELEC

TARNÓW 2001

KOMISJA SENACKA DO SPRAW NAUKI I WYDAWNICTW

Józefa Famielec, Lidia Matuszewska,  
Jan Siekierski (przewodniczący), Anna Wojtowicz

Recenzent: dr hab. Wiesław Waszkielewicz, prof. ndzw. MWSE

ADRES REDAKCJI

Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie  
33-100 Tarnów, Rynek 9

Streszczenia na język angielski tłumaczyła: Marta Górak-Kopec

Redaktor: Anna Stradomska-Bialic

© Copyright by  
Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie  
Tarnów 2001

*Printed in Poland*

Wydawnictwo Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie  
Tarnów 2001

Wydanie I; ark. wyd. 11,50; ark. druk. 11,00; nakład 350 egz.

Skład komputerowy: „MarDruk” — Marcin Herzog  
ul. Świętokrzyska 12/511, 30-015 Kraków

Druk i oprawa: Drukarnia Uniwersytetu Jagiellońskiego  
ul. Czapskich 4, 31-110 Kraków, tel./fax 422-59-41



## Spis treści

JÓZEFA FAMIELEC: <i>Słowo wstępne</i> . . . . .	5
Kierunki rozwoju strategii marketingowych polskich przedsiębiorstw	
ANDRZEJ SZROMNIK: <i>Inwestycje zagraniczne w miastach i regionach — główne korzyści oraz ich uwarunkowania</i> . . . . .	7
JÓZEFA FAMIELEC: <i>Rynkowe uwarunkowania strategii rozwojowych małych i średnich przedsiębiorstw</i> . . . . .	21
MARIA PŁONKA: <i>Rozwój orientacji marketingowej polskich banków</i> . . . . .	31
JOLANTA STANIENDA: <i>Rynkowe przesłanki działań restrukturyzacyjnych wybranego przedsiębiorstwa regionu tarnowskiego</i> . . . . .	51
RENATA ŻABA: <i>Specyfika marketingu usług</i> . . . . .	63
Rozwój i zastosowanie nowych instrumentów marketingowych w różnych sektorach gospodarki	
JAN SIEKIERSKI: <i>Wybór koncepcji marketingowej w przemyśle spożywczym na przykładzie wybranych przedsiębiorstw</i> . . . . .	73
JADWIGA BERBEKA: <i>Oddziaływanie reklamy na rynkowe zachowania konsumentów</i> . . . . .	81
REGINA KLIMKOWSKA: <i>Polacy i reklama w latach dziewięćdziesiątych</i> . . . . .	91
STANISŁAW CIEŚLA: <i>Marketing bezpośredni w teorii i praktyce przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego</i> . . . . .	103
WŁADYSŁAW SZCZEPANKIEWICZ: <i>Logistyczna koncepcja obsługi klienta jako czynnik kształtowania przewagi konkurencyjnej firmy</i> . . . . .	113
Oddziaływanie marketingu na inne dziedziny wiedzy o przedsiębiorstwie	
MAŁGORZATA ROCZNIK-WITKOWSKA: <i>Marketingowa i etyczna ocena przedsiębiorstwa na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa telekomunikacyjnego</i> . . . . .	127
ADAM FIGIEL: <i>Wpływ etnocentryzmu konsumenckiego na kształtowanie międzynarodowych strategii marketingowych</i> . . . . .	143
Materiały. Informacje. Odczyty	
EWA MAJEWSKA: <i>Use of the Internet in Teaching English to Business Students</i> . . . . .	151
STANISŁAWA PROĆ: <i>Podpis cyfrowy a bezpieczeństwo gospodarki elektronicznej</i> . . . . .	161
Summaries . . . . .	171

## Table of Contents

JÓZEFA FAMIELEC: <i>Foreword</i> . . . . .	5
Development Directions of the Marketing Strategies in Polish Enterprises	
ANDRZEJ SZROMNIK: <i>Foreign Investments in Towns and Regions. Main Advantages and Their Conditions</i> . . . . .	7
JÓZEFA FAMIELEC: <i>Marketing Conditions for the Development Strategies of Small and Medium Companies</i> . . . . .	21
MARIA PŁONKA: <i>Development of the Marketing Orientations of Polish Banks</i> . . . . .	31
JOLANTA STANIENDA: <i>Market Conditions for Restructurisation Activities of a Selected Enterprise from Tarnów Region</i> . . . . .	51
RENATA ŻABA: <i>Marketing of Services — Characteristics</i> . . . . .	63
Development and Application of the New Marketing Tools in Various Industries	
JAN SIEKIERSKI: <i>Selection of the Marketing Concept in the Food Industry on the Example of the Chosen Companies</i> . . . . .	73
JADWIGA BERBEKA: <i>The Impact of Advertising on Consumers' Behaviour on the Market</i> . . . . .	81
REGINA KLIMKOWSKA: <i>The Poles and Advertising in the Nineties</i> . . . . .	91
STANISŁAW CIEŚLA: <i>Direct Marketing in the Theory and Practice of the Food Industry Company</i> . . . . .	103
WŁADYSŁAW SZCZEPANKIEWICZ: <i>Logistic Concept of the Customer Service as a Factor of Forming the Competitive Advantage of a Company</i> . . . . .	113
Marketing Impact on Other Fields of Corporate Studies	
MĄŁGORZATA ROCZNIK-WITKOWSKA: <i>Marketing and Ethical Assessment of an Enterprise on the Example of the Selected Telecommunication Company</i> . . . . .	127
ADAM FIGIEL: <i>The Influence of Consumer Ethnocentrism on the Development of the International Marketing Strategies</i> . . . . .	143
Materials. Information. Lectures	
EWA MAJEWSKA: <i>Use of the Internet in Teaching English to Business Students</i> . . . . .	151
STANISŁAWA PROĆ: <i>Electronic Signature and the Security of Electronic Economy</i> . . . . .	161
Summaries . . . . .	171

# Słowo wstępne

Oddajemy Czytelnikom drugi już Zeszyt Naukowy przygotowany przez pracowników i współpracowników Katedry Marketingu. Problematyka artykułów jest różnorodna, ale wszystkie one wskazują na nowe zjawiska w stosowaniu reguł marketingowych w zarządzaniu przedsiębiorstwami różnych sektorów gospodarki. Ich treść pozwala wydzielić trzy nurty w tym zakresie:

I. Kierunki rozwoju strategii marketingowych przedsiębiorstw,

II. Rozwój i zastosowanie nowych instrumentów marketingowych w różnych sektorach gospodarki,

III. Oddziaływanie marketingu na inne dziedziny wiedzy o przedsiębiorstwie.

Najliczniejsza grupa artykułów poświęcona jest pierwszemu nurtowi i obejmuje problemy rozwoju inwestycji zagranicznych w miastach i regionach, w tym także w ich przedsiębiorstwach (Andrzej Szromnik), strategii rozwoju małych przedsiębiorstw, które są sposobem na rozwiązanie wielu współczesnych problemów podażowo-popytowych (Józefa Famielec), rozwoju orientacji marketingowej współczesnych banków w dobie ich konsolidacji i międzynarodowej konkurencji (Maria Płonka), koniecznych dostosowań restrukturyzacyjnych przedsiębiorstw do wymogów rynku lokalnego (Jolanta Stanienda) oraz uwarunkowań rozwoju sektora usług jako ważnej oferty tradycyjnych produktów i towarów (Renata Żaba).

Artykuły z drugiego nurtu problemów dotyczą wyboru koncepcji marketingowej (Jan Siekierski) oraz najpowszechniejszych obecnie instrumentów marketingowych, to jest reklamy (Jadwiga Berbecka oraz Regina Klimkowska), marketingu bezpośredniego (Stanisław Cieśla), a także logistycznej obsługi klientów (Władysław Szczepankiewicz).

W artykułach z trzeciego nurtu podjęto nieliczne, ale bardzo istotne problemy oddziaływania przedsięwzięć marketingowych na etyczny wymiar przedsiębiorstwa (Małgorzata Rocznik-Witkowska) oraz na kulturę i preferowane przez konsumentów wartości, a także związek kultury z międzynarodową konkurencyjnością (Adam Figiel).

Autorami artykułów są wykładowcy przedmiotów specjalizacji marketingowej MWSE w Tarnowie, w tym kadra asystencka, profesorowie wspomagający proces dydaktyczny Katedry Marketingu, a także jedna z absolwentek Poddyplomowych Studiów Zarządzania i Marketingu MWSE, prowadzonych w głównej mierze przez pracowników Katedry Marketingu.

Mamy nadzieję, że lektura publikacji przydatna będzie w kształceniu studentów i pracy nauczycieli akademickich zajmujących się problematyką marketingu, który obecnie przenika wszystkie dziedziny wiedzy.

*Józefa Famielec*





# KIERUNKI ROZWOJU STRATEGII MARKETINGOWYCH POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

ANDRZEJ SZROMNIK

## Inwestycje zagraniczne w miastach i regionach — główne korzyści oraz ich uwarunkowania

### 1. Inwestycje bezpośrednie za granicą przejawem integracji i współdziałania międzynarodowego

W warunkach szeroko rozumianej liberalizacji międzynarodowych kontaktów gospodarczych szczególnego znaczenia nabierają te ich formy, które opierają się nie tylko na przepływach informacji, dóbr materialnych czy osób, ale również na przepływach środków finansowych oraz towarzyszących im często przepływach technologii, idei oraz projektów. Swobodne, wielokierunkowe przemieszczenia kapitału finansowego i rzeczowego w skali świata stały się w ostatnich latach immanentną cechą międzynarodowej współpracy krajów oraz ich grup, cechą rozwoju procesów gospodarczych określaną jako ich internacjonalizacja.

Kapitałowe formy kontaktów międzynarodowych obejmują całą gamę rozwiązań instytucjonalnych, odpowiadających z jednej strony percepcji ryzyka w kraju partnerskim, a z drugiej wysokości poniesionych tam kosztów organizacyjnych, handlowych i infrastrukturalnych.

Stopień ryzyka oraz wysokość poniesionych kosztów wejścia na dany rynek stanowią dwa wzajemnie ograniczające się obszary, dwa ogólne kryteria wyboru formy internacjonalizacji wzajemnie się wykluczające. W zależności od oceny stopnia ryzyka międzynarodowe kontakty gospodarcze między krajami przyjmują formę:

- wymiany handlowej (import — eksport),
- sprzedaży technologii,
- umów menedżerskich,
- przepływów kapitału finansowego,
- przepływów inwestycji (środki finansowe + dobra rzeczowe).

W warunkach dużego stopnia zagrożenia realizacji założonych celów ekonomicznych w większości przypadków kontakty gospodarcze z krajem wysokiego stopnia ryzyka ograniczają się do jednorazowych transakcji handlowych — eksportu w formie bezpośredniej lub z udziałem pośrednika. Jednorazowe transakcje sprzedaży wykluczają zawiązywanie trwalszych kontaktów for-

malnych z partnerem zagranicznym. Rozliczane są one i oceniane jednostkowo, a każda kolejna wyeksportowana partia towarów jest elementem „skokowej” struktury dwustronnych więzi i współdziałania między partnerami przy najniższym zaangażowaniu własnych środków finansowych.

Umowy franchisingowe i menedżerskie są typowymi formami internacjonalizacji działalności gospodarczej w sytuacji znacznie mniejszego ryzyka oraz ograniczonego zaangażowania ludzi i środków w realizację nowych przedsięwzięć za granicą. W rezultacie dochodzi do przepływu technologii oraz kwalifikowanego personelu do kraju docelowego.

Niewątpliwie największe znaczenie dla kształtowania długofalowych, trwałych więzi dwustronnych mają wszelkie formy powiązań kapitałowych, w tym zwłaszcza inwestycje bezpośrednie za granicą. Ta forma internacjonalizacji działalności polega w praktyce na podejmowaniu przedsięwzięć budowlano-inwestycyjnych za granicą (niekiedy jest to warunek tworzenia nowego przedsiębiorstwa) lub też na zakupie funkcjonującego już przedsiębiorstwa, jego części organizacyjnej czy technologicznej. Bezpośrednie inwestycje kapitałowe są typową formą rozwoju przedsiębiorstwa w skali międzynarodowej, w których podstawowe znaczenie odgrywiają spółki z udziałem kapitału zagranicznego typu joint venture.

## 2. Inwestycje zagraniczne — uwarunkowania procesu decyzyjnego w przedsiębiorstwie inwestycyjnym

Decyzja o podjęciu współpracy kapitałowej z partnerem zagranicznym lub w pełni samodzielnej działalności gospodarczej za granicą jest złożonym ciągiem zdarzeń w zmiennych i różnorodnych warunkach otoczenia społecznego, finansowo-ekonomicznego, prawnego i technologicznego. Stwierdzenie to dotyczy zwłaszcza procesów inwestowania w dużej skali, zorientowanych długofalowo, opartych na szerokich i wielorakich ocenach efektywności całego przedsięwzięcia. Ogólnie rzecz biorąc, decyzja inwestora jest wypadkową następujących grup czynników warunkujących jego ostateczny sukces:

- własne motywy inwestowania za granicą (internacjonalizacji firmy),
- zagraniczne (zewnątrzne) stymulanty inwestowania za granicą — szanse I,
- krajowe (wewnętrzne) stymulanty inwestowania za granicą — szanse II,
- krajowe (wewnętrzne) destymulanty podejmowania inwestycji zagranicznych — zagrożenia I,
- zagraniczne (zewnątrzne) destymulanty internacjonalizacji firmy — zagrożenia II.

Oznacza to, że własne racje i oceny inwestora w warunkach celowego i świadomego oddziaływania krajowych i zagranicznych ośrodków promocji o zasięgu (międzynarodowym) są „wzmacniane” lub „osłabiane” argumentacją dodatkową.

Ostateczna decyzja zapada więc w zależności od wyniku specyficznego bilansu „za” i „przeciw”, czyli rezultatu wzajemnego neutralizowania się „szans” i „zagrożeń” dla potencjalnego biznesu na rynkach zagranicznych.

Rachunek względnie obiektywnych argumentów decyzyjnych skorygowany bywa także oddziaływaniami czynników subiektywnych, a nawet osobistych decydentów. Chociaż z reguły mają one znaczenie uzupełniające, to jednak, jak pokazują znane przypadki małych i średnich firm, niekiedy właśnie one ostatecznie kształtują decyzje przedsiębiorców. Decyzja o podjęciu działalności gospodarczej za granicą w każdym przypadku winna wynikać z filozofii przedsiębiorstwa oraz odpowiedniej hierarchii celów przyjętych i realizowanych przez firmę.

Motywy, jakimi kierują się przedsiębiorstwa w internacjonalizacji swojej działalności, podzielić można na motywy aktywne — podejmowane samodzielnie i związane z realizacją planów oraz założeń, zwłaszcza o charakterze strategicznym, oraz motywy reaktywne, będące efektem wymuszeń oraz nacisku bezwładu różnych czynników i instytucji (podział za: Czinkota, Rivoli, Ronkainen 1989):

Tabela 1

Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstwa (wg: Czinkota i in. 1989, Ball/McCulloch 1990 i Axell 1991)

Czinkota i in.	Ball/McCulloch	Axell
Motywy aktywne		
		— wzrost zysków
— filozofia przedsiębiorstwa	— wzrost zysku i sprzedaży	— możliwości pokrycia kosztów ogólnych
— gospodarowanie zorientowane na zysk	— zdobycie nowych rynków	— wyrównanie wahań sezonowych
— możliwość dysponowania doskonałymi produktami (surowcami)	— udział w korzyściach z tytułu wspólnot, bloków i porozumień gospodarczych	— tworzenie nowych rynków, powtórzenie zamówień
— przewaga technologiczna (korzyści technologiczne)	— szybszy wzrost rynku (sprzedaży) za granicą	— kompensacja spadku sprzedaży na rynku krajowym
— przewaga informacyjna	— większy potencjał wzrostu (dynamika rynku)	— wzrost wydajności
— korzyści podatkowe	— korzyści z tytułu rozszerzonych możliwości komunikacyjnych	— wzrost zdolności konkurencyjnych

Czinkota i in.	Ball/McCulloch	Axell
Motywy reaktywne		
— nacisk konkurencji (oba- wy)	— redukcja kosztów produk- cji i zbytu	— korzystanie z ulg podatko- wych
— nadprodukcja	— ochrona krajowego rynku zbytu	— wydłużenie „cyklu życia produktów”
— niżkowe tendencje sprze- daży krajowej	— korzystanie z dogodniej- szych czynników produk- cyjnych za granicą	— korzyści z tytułu pra- widłowego rozplanowania eksportu w czasie (np. eksport w warunkach spadku kursu waluty kra- jowej)
— nadwyżka potencjału wy- twórczego	— przewyżczenie deficytu dewizowego w krajach do- celowych	
— nasycenie rynku krajowego	— produkcja „dla zagranicy” przez kontrahentów	
— bliskość do klientów i portów	— zdobycie rynku o dużej pojemności	
	— dostęp do surowców w krajach docelowych	
	— nabycie technologii i sys- temów zarządzania	
	— geograficzna dywersyfika- cja	
	— przerwienie się na rynki o dużej stabilności poli- tycznej	

Waga decyzji o inwestowaniu za granicą dla przedsiębiorstw, ich aktualnej i przyszłej efektywności rynkowej powoduje, że jest ona poprzedzona żmudnymi analizami, porównaniami oraz symulacjami możliwego rozwoju sytuacji w warunkach oddziaływania zespołu znanych i jedynie przewidywanych elementów otoczenia.

Odpowiedni algorytm decyzyjny w układzie modelowym składa się z następujących etapów (faz decyzyjnych):

- ocena własnych zasobów oraz możliwości rozwoju strategicznego,
- studia informacyjne potencjalnych rynków zagranicznych (warunki formalnoprawne, rynkowe, ekonomiczne, surowcowe, społeczne, polityczne, technologiczne itp.),

- analizy porównawcze zalet i wad poszczególnych rynków zagranicznych,
- analizy porównawcze wybranych cech atrakcyjności rynku krajowego i zagranicznego,
- wybór konkretnego kraju docelowego inwestowania (w tym sektora gospodarki),
- wybór formy oraz skali inwestycji za granicą,
- wybór właściwego regionu i rejonu jednostki osadniczej dla zlokalizowania inwestycji w określonym kraju,
- wybór partnera — firmy zagranicznej do wspólnego przedsięwzięcia,
- negocjacje i wybór formalnoprawnej koncepcji nowej firmy,
- negocjacje i wybór finansowo-ekonomicznych warunków organizacji firmy za granicą oraz ewentualnego współdziałania z partnerem,
- rejestracja i uruchomienie przedsiębiorstwa za granicą,
- analiza oraz ocena efektywności inwestycji zagranicznej.

Mechanizm decyzyjny inwestowania za granicą (internacjonalizacji przedsiębiorstwa), zgodnie z dotychczasowymi wyjaśnieniami, musi uwzględniać zespół założeń wstępnych, traktowanych jako pewne, czyli zbiór powszechnie akceptowanych i uznanych prawd oraz reguł biznesu międzynarodowego:

1. Na wszystkich kontynentach, we wszystkich grupach krajów obserwuje się olbrzymie zainteresowanie pozyskiwaniem inwestorów zagranicznych.

2. W skali całego świata zmniejsza się ilość wolnego, mobilnego kapitału finansowego i rzeczowego.

3. Najbardziej rozwinięte kraje świata, największe firmy oraz najbardziej wpływowi przedsiębiorcy są obiektami agresywnych kampanii propagandowo-promocyjnych ze strony krajów zainteresowanych inwestycjami obcego kapitału.

4. Władze wielu krajów zachęcają lokalne firmy oraz osoby fizyczne do podejmowania inwestycji za granicą.

5. Działalność gospodarcza za granicą w nowych, często nieznanymi warunkach zawsze wiąże się z większym poziomem ryzyka ekonomicznego (w porównaniu z warunkami krajowymi).

6. Inwestycje zagraniczne są wynikiem racjonalnych szacunków, ocen oraz kalkulacji.

7. O pozyskanie inwestora zagranicznego, zwłaszcza strategicznego, konkurują ze sobą nie tylko kraje i firmy, ale także poszczególne regiony, gminy i miasta.

8. Inwestycje zagraniczne już zrealizowane są czynnikiem przyciągającym dalszych inwestorów z kraju i zagranicy.

9. Wartość zainwestowanego kapitału zagranicznego jest uniwersalnym miernikiem wiarygodności krajów oraz skuteczności ich programów rozwojowych (w tym także programów lokalnych i regionalnych).

10. Inwestycje zagraniczne są nośnikiem postępu społecznego, organizacyjnego, technologicznego oraz ekonomicznego.

Sformułowane tezy nie wyczerpują z pewnością całości problemu i dotyczą tylko podstawowej sfery informacji, opinii oraz wiedzy z zakresu internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw. Choć w większości przypadków są to tezy powszechnie znane, prawie oczywiste, to jednak nie zawsze są one w pełni uświadamiane sobie przez decydentów, opiniodawców oraz oponentów. Zdarza się również, że są one zapominane lub wręcz nie akceptowane.

Tabela 2

Zakres stosowania podstawowych typów strategii konkurencji na rynku polskim przez przedsiębiorstwa zagraniczne

Typ strategii konkurencji wg formy prowadzenia działalności gospodarczej na rynku zagranicznym	Charakterystyka zaangażowania przedsiębiorstw	Branża
Eksport bezpośredni	Przedsiębiorstwa różnej wielkości wykorzystujące przewagę cenową i zróżnicowanie produktów, wchodzące w nisze rynkowe	Zróżnicowanie
Franchising	Przedsiębiorstwa średniej i dużej wielkości, o dużych doświadczeniach z zakresu marketingu, posiadające unikatową technologię lub know-how i wyrobioną markę (zasoby niematerialne)	
Joint venture	Przedsiębiorstwa różnej wielkości, dysponujące zróżnicowanymi zasobami, w tym przedsiębiorstwa uczestniczące kapitałowo w budowie sieci dystrybucji	Zróżnicowanie
Inwestycje bezpośrednie	Przedsiębiorstwa duże i bardzo duże, w tym wielkie korporacje ponadnarodowe dysponujące przewagą w zakresie technologii, kosztów, zróżnicowania produktu i doświadczeń w zakresie marketingu i zarządzania produkcją w skali ponadnarodowej	Przemysł elektromaszynowy, przetwórstwo żywności, przemysł drzewno-papierniczy, telekomunikacja, sektor finansowy i inne

Źródło: M. Szymura-Tyc, *Podstawy wyboru strategii konkurencji przedsiębiorstw zagranicznych na rynku polskim* [w:] *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwami w realiach gospodarki polskiej: podstawy — metody — dylematy. Materiały konferencyjne* pod red. L. Żabińskiego, AE Katowice, Katowice 1995.

### 3. Inwestycje zagraniczne nośnikiem postępu naukowo-technicznego i społecznego — próba oceny korzyści oraz strat

Inwestycje zagraniczne postrzegane są z reguły w społeczności lokalnej przez pryzmat działalności największych firm typu joint venture założonych przez ponadnarodowe koncerny przemysłowe lub firmy o światowym zasięgu oddziaływania. Tymczasem faktycznie działające przedsiębiorstwa zagraniczne lub polsko-zagraniczne tworzą nie tylko u nas całą gamę podmiotów gospodarczych zróżnicowanych wzajemnie ze względu na:

- rodzaj działalności gospodarczej,
- formę organizacyjno-prawną,
- skalę działalności gospodarczej,
- relacje własnościowe między partnerami,
- źródło (kraj) pochodzenia kapitału zagranicznego,
- zagraniczną orientację działalności gospodarczej,
- sektor działalności (branża, gałąź gospodarki),
- formę zaangażowanego kapitału,
- wartość zainwestowanego kapitału,
- zakres i wartość podjętych zobowiązań inwestycyjnych.

Obecność firm zagranicznych w gospodarce narodowej jest typową cechą wielu krajów, cechą świadczącą o otwartości systemu ekonomicznego, o nowoczesności programów rozwojowych kraju i międzynarodowej świadomości społeczeństwa. Będąc efektem liberalizacji handlu światowego oraz rosnącej integracji gospodarczej i politycznej krajów, inwestycje zagraniczne, pomimo to, spotykają się ze zróżnicowanym odbiorem społecznym. Wysuwane zastrzeżenia, formułowane wątpliwości czy otwarta krytyka trafiają na odpowiednią argumentację pozytywną, popierającą „wspólne przedsięwzięcia”, akceptującą obecność kapitału zagranicznego w gospodarce oraz uzasadniającą celowość dalszego promowania takich programów.

Problem oceny dodatnich i ujemnych stron inwestycji zagranicznych jest ciągle aktualny, wraca w zależności od orientacji politycznej elit władzy, związków zawodowych i innych grup nacisku, w zależności od zmian polityki gospodarczej i zagranicznej kraju, sytuacji wewnętrznej i międzynarodowej. Przeprowadzony tutaj „rachunek zysków”, czyli próba zewidencjonowania różnorodnych korzyści, jakie niosą ze sobą inwestycje zagraniczne, opiera się na założeniu, że korzyści te obejmują następujące elementy:

- A — elementy finansowo-ekonomiczne, organizacyjne, technologiczne, rynkowe i społeczno-kulturowe,
- B — elementy korzyści bezpośrednich i korzyści pośrednich,
- C — elementy korzyści krótko- i długofalowych,

D — elementy korzyści dla firm (udziałowców), sektorów gospodarki, miast (regionów) oraz dla całego społeczeństwa.

Biorąc pod uwagę tytuł całej tej pracy, szczególną uwagę zwrócono na ocenę inwestycji zagranicznych w mezo skali, korzyści dla gmin oraz regionów. I tak zidentyfikowano 8+8 korzyści, jakie zyskać mogą społeczności lokalne i regionalne dzięki inwestycjom firm zagranicznych.

Osiem głównych bezpośrednich korzyści dla miast i regionów z inwestycji zagranicznych

1. Napływ kapitału finansowego jako podstawowego czynnika rozwoju.
2. Transfer nowych linii technologicznych, maszyn i urządzeń oraz odpowiednich pomysłów „na biznes”.
3. Dostawy wysokiej jakości wyrobów finalnych bezpośrednio na rynek lokalny i regionalny.
4. Nowe miejsca pracy dla ludności miasta, gminy oraz regionu.
5. Przeszkolenie oraz przygotowanie zawodowe grupy pracowników — mieszkańców miasta lub regionu.
6. Dodatkowe podatki, czynsze i opłaty dla budżetu lokalnego lub regionalnego.
7. Wyższe dochody indywidualne zatrudnionych mieszkańców miasta lub gminy.
8. Dodatkowe miejsca pracy w obiektach (inwestycjach) towarzyszących i pochodnych — w tym w placówkach usługowych, handlowych, hotelowych, gastronomicznych, kulturalnych itp.

Osiem głównych korzyści pośrednich dla miast i regionów z inwestycji zagranicznych

1. Upowszechnianie kultury organizacyjnej w środowisku pracowników i ich rodzin.
2. Upowszechnianie kultury technicznej i ekologicznej w środowisku lokalnym lub regionalnym.
3. Sponsorowanie akcji społecznych i przedsięwzięć ważnych dla danego środowiska.
4. Propagowanie kultu „dobrej roboty” oraz lojalności względem firmy i pracodawcy.
5. Gwarantowanie możliwości awansu i rozwoju zawodowego członkom rodzin pracowników.
6. Promowanie gminy i regionu w skali kraju oraz za granicą.
7. Przenoszenie zagranicznych doświadczeń marketingowych.
8. Stymulowanie nauki języków obcych i wiedzy o kraju inwestora.



Hierarchia „szans i ryzyka” głównych strategii internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw wg L. Berekovena [1978]

R	1. EKSPORT BEZPOŚREDNIO DO ODBIORCÓW FINALNYCH	K
Y	2. EKSPORT DO POŚREDNIKÓW	
Z	3. EKSPORT POPRZEZ „PRZEDSTAWICIELSTWO HANDLOWE”	O
Y	4. EKSPORT POPRZEZ „IMPORTERA”	
K	5. SPRZEDAŻ LICENCJI	S
O	6. FRANCHISING	
/	7. WSPÓŁPRACA-KOOPERACJA	Z
S	8. UMOWA MENEDŻERSKA	
Z	9. WŁASNA SPÓŁKA HANDLOWA ZA GRANICĄ	T
A	10. JOINT VENTURE	
N	11. WŁASNA SPÓŁKA PRODUKCYJNO-HANDLOWA ZA GRANICĄ	Y
S		
E		

Szczególne podkreślenie korzyści z tytułu funkcjonowania przedsiębiorstw zagranicznych nie oznacza jednakże, że nie dostrzega się w przeprowadzanych analizach i ocenach drugiej strony problemu, czyli ewentualnej strony ujemnej lub szeroko rozumianych „strat” czy minusów, jakie niosą (lub nieść mogą) inwestycje zagraniczne. Nie jest to także kwestia obca w środkach masowego przekazu, które często cytują wyniki sondaży społecznych potwierdzających ksenofobiczne nastawienia Polaków, obawy pracowników, niechęć działaczy związkowych i polityków. Zazwyczaj wskazuje się następujące minusy funkcjonowania firm zagranicznych:

- nastawienie firm zagranicznych na maksymalizację zysku powoduje niekiedy ograniczenie działalności socjalnej w przedsiębiorstwach JV,
- część majątku narodowego wymyka się spod bezpośredniej kontroli władz państwa i jego organów,
- zakres i profil działalności gospodarczej podporządkowane bywają potrzebom rynku zagranicznego i interesom własnym firmy,
- spółka z partnerem krajowym jest także formą walki konkurencyjnej z nim (w ramach tzw. strategii kooperacji lub dyplomacji),
- wśród kadry kierowniczej dominują cudzoziemcy, ograniczają oni awanse specjalistom krajowym,
- firmy zagraniczne eliminują lub ograniczają działalność związkową,
- w wyborze kooperantów i dostawców podzespołów, półfabrykatów i surowców firmy zagraniczne preferują kontrahentów zagranicznych,
- przedsiębiorcy zagraniczni w wielu przypadkach zainteresowani są jedynie eksploatacją taniej siły roboczej przy minimalizowaniu wszelkich wydatków inwestycyjnych i rzeczowych,
- w przedsiębiorstwach zagranicznych chęć krótkookresowego maksymalizo-

wania zysku dominuje nad długofalowym kształtowaniem koncepcji przedsiębiorstwa i orientacją na przyszłe zyski,

— właściciele i pracownicy-cudzoziemcy upowszechniają styl życia i obyczajowość obcą dla miejscowych warunków i wartości kulturowych.

Jak wynika ze wzrostowej tendencji rozwojowej wartości inwestycji zagranicznych w świecie, rosnącej ich popularności i coraz bardziej wyszukanych metod ich pozyskiwania dla kraju, bilans potencjalnych strat i zysków z tytułu obecności firm zagranicznych jest wyraźnie bilansem dodatnim. Przewaga korzyści nie podlega dyskusji, a wysuwane kontrargumenty z reguły dotyczą zagadnień pozaekonomicznych, kwestii marginesowych lub nie mają potwierdzenia w praktyce. W tym przypadku wyjątki także potwierdzają regułę.

#### 4. Determinanty atrakcyjności miasta i regionu dla kapitału zagranicznego — próba uogólnienia

Stosunkowo wiele miejsca w piśmiennictwie ekonomicznym poświęca się identyfikacji czynników kształtujących atrakcyjność poszczególnych krajów dla inwestorów zagranicznych. W opracowywaniu rankingów krajów specjalizują się eksperci znanych firm konsultingowych, banków, liczni doradcy rządowi, niezależne osoby i instytucje. Rzadko jednakże analizuje się i ocenia atrakcyjność inwestycyjną poszczególnych miast, gmin czy regionów danego kraju. W większości przypadków wynika to z braku zainteresowania porównywaniem miast i regionów, odmienności ich cech społecznych, historycznych, kulturowych, rynkowych, infrastrukturalnych, naturalno-przyrodniczych itp.

Tymczasem życie pokazuje, że już od dawna jednostki osadnicze konkurują ze sobą o inwestorów strategicznych, turystów, kwalifikowaną siłę roboczą oraz inne ważne dla rozwoju miasta i jego infrastruktury osoby (nowych mieszkańców, pacjentów, słuchaczy, widzów, studentów, artystów, naukowców). W warunkach rosnącej samodzielności samorządów terytorialnych (choć nie zawsze w zadowalającym tempie), ich upodmiotowienia w sensie formalnoprawnym i ekonomicznym pojawiła się nowa kwestia: nie tylko to, jak atrakcyjna jest Polska dla inwestorów zagranicznych, ale także jakie miasta i regiony kraju są jednostkami szczególnie chętnie penetrowanymi przez firmy zagraniczne oraz jakie czynniki mają na to wpływ.

Zastanawiając się nad determinantami atrakcyjności jednostek samorządowych dla potencjalnych inwestorów zagranicznych, należy wyraźnie odróżnić dwie podstawowe grupy odpowiednich czynników, a mianowicie:

- czynniki zależne (zmienne),
- czynniki niezależne (stałe lub względnie stałe).

## Determinanty atrakcyjności miasta i regionu dla inwestora zagranicznego

Pierwsza grupa czynników obejmuje te charakterystyki miasta (regionu), które można kształtować w czasie, na które władze lokalne i inne instytucje mają wpływ. Są więc one efektem świadomych działań i odpowiednich programów promocyjnych, a ich stan w wyniku podejmowanych przedsięwzięć każdorazowo może ulegać zmianie. Z reguły jednak istotne zmiany tych cech możliwe są tylko w długich i średnich okresach oraz wymagają wielu zabiegów, cierpliwości i nakładów finansowych.

### Czynniki zależne (zmiennie)

1. Organizacyjno-administracyjne warunki obsługi potencjalnych inwestorów zagranicznych w mieście (regionie).

2. Fachowość, kompetencja pracowników lokalnych i regionalnych urzędów oraz instytucji.

3. Zakres i struktura bazy informacyjnej (w mieście i regionie).

4. Atrakcyjność lokalnego systemu podatkowego i jego zorientowanie na inwestorów, w tym zakres ulg, zwolnień, pomocy.

5. Akceptacja przez zarząd i radę gminy (regionu) inwestycji zagranicznych jako strategicznego czynnika rozwoju.

6. Stopień zorganizowania podmiotów gospodarczych i siła ich oddziaływania oraz siła lobby biznesowego.

7. Formy oraz skuteczność działalności promocyjnej miasta (regionu) w skali krajowej i międzynarodowej.

8. Społeczna atmosfera wokół inwestycji zagranicznych — stopień społecznej akceptacji obcych w środowisku lokalnym, regionalnym.

9. Stan infrastruktury technicznej miasta (regionu).

10. Organizacja i sprawność systemu bankowo-finansowego w mieście (regionie).

11. Zasoby kwalifikowanej siły roboczej w mieście (regionie).

12. Stan infrastruktury socjalno-bytowej (handel, hotele, gastronomia, usługi) i społecznej miasta (regionu).

13. Stan infrastruktury rynkowej miasta (regionu) (targi, giełdy, aukcje, wystawy gospodarcze).

14. Dostępność komunikacyjna miasta (regionu) w skali krajowej i międzynarodowej.

Do drugiej grupy determinant atrakcyjności dla inwestorów zagranicznych jednostki samorządu lokalnego lub regionalnego należą czynniki stałe, a raczej względnie stałe, czyli te ich właściwości, które są poniekąd ich cechami naturalnymi, trwałymi. Wyznaczają one podstawę, specyficzny rdzeń atrakcyjności miasta (gminy, regionu), który jedynie wzbogacają i rozszerzają omówione poprzednio czynniki zmiennie. Wśród czynników o charakterze stałym i względnie stałym znajdują

się czynniki lokalizacyjne, określające położenie jednostki (tzw. atrakcyjność lokalizacyjną) na obszarze kraju, w relacji do wybranych innych krajów, a także czynniki społeczne i środowiskowe nie poddające się szybkiemu oddziaływaniu i kształtowaniu przez człowieka.

Czynniki niezależne (stałe, względnie stałe)

1. Lokalizacja miasta (regionu) względem krajowych ośrodków wzrostu (centrów przemysłowych, ośrodków naukowych i kulturalnych itp.).

2. Lokalizacja miasta (regionu) względem głównych ośrodków koncentracji popytu w skali kraju i zagranicy.

3. Lokalizacja miasta (regionu) względem ośrodków wydobywania surowców naturalnych, w tym surowców energetycznych.

4. Lokalizacja miasta (regionu) względem stolicy oraz innych krajowych i międzynarodowych centrów społeczno-politycznych.

5. Lokalizacja miasta (regionu) względem zagranicy i stref nadgranicznych, specjalnych stref ekonomicznych, euroregionów, przejść granicznych, ośrodków handlu przygranicznego, portów, lotnisk itp.

6. Lokalizacja miasta (regionu) względem głównych obszarów zagrożenia ekologicznego.

7. Stopień otwarcia gospodarki miasta (regionu), czyli jej orientacja zewnętrzna.

8. Zasoby surowców naturalnych miasta (regionu) oraz obszarów bezpośrednio z nim sąsiadujących.

9. Walory przyrodniczo-klimatyczne i turystyczne miasta (regionu).

10. Stan środowiska naturalnego miasta (regionu).

11. Relatywny poziom życia ludności miasta (regionu).

12. Poziom kulturowy i cywilizacyjny mieszkańców miasta (regionu).

13. Historia i tradycje gospodarcze miasta (regionu).

14. Przedsiębiorczość oraz inicjatywa własna mieszkańców.

Atrakcyjność jednostki osadniczej dla inwestorów zewnętrznych jest kategorią względną, gdyż postrzegana jest ona i oceniana na tle innych jednostek przestrzenno-administracyjnych danego kraju, a także na tle porównywalnych jednostek za granicą. Należy także nadmienić, że wielkość ta, ze względu na trudności z dokonaniem obiektywnych pomiarów jednostkowych cech, może być w znacznym stopniu skazana na subiektywizm.

Reasumując, należy szczególnie mocno podkreślić fakt, iż administracja miast nie dostrzega często wewnętrznych uwarunkowań sukcesów lub porażek i z tego też tytułu nie podejmuje nawet prób kształtowania własnego wizerunku, nie mówiąc już o systematycznych pracach nad kompleksową, marketingową strategią sukcesu i rozwoju.

## Bibliografia

- Axell R. E., *The DO's and TABOO's of International Trade*, New York 1991.
- Ball D. B., McCulloch W. H., *International Business*, Homewood 1990.
- Berekoven L., *Internationales Marketing*, Wiesbaden 1978.
- Błuszkowski J., Garlicki J., *Spółki z udziałem zagranicznym w środowisku lokalnym — studium*, INDICATOR, Fundacja im. F. Eberta — Przedstawicielstwo w Polsce, Warszawa 1996.
- Cieślak J., *Zarys teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, SGPiS, Warszawa 1987.
- Czinkota M. R., Rivoli P., Ronkainen J. A., *International Business*, Chicago 1989.
- Grzegorzczak W., *Marketing na rynkach zagranicznych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1998.
- Kotler Ph., Haider D. H., Rein I., *Marketing Places — Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, The Free Press, New York 1993.
- Marketing terytorialny — strategiczne wyzwanie dla miast i regionów*, pod red. T. Domańskiego, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.
- Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym*, pod red. T. Gołębiowskiego, PWN, Warszawa 1994.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.
- Sznajder A., *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1995.
- Szromnik A., *Elementy marketingu międzynarodowego — zagraniczne orientacje przedsiębiorstw*, AE Kraków, Kraków 1994.
- Szymura-Tyc M., *Podstawy wyboru strategii konkurencji przedsiębiorstw zagranicznych na rynku polskim [w:] Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwami w realiach gospodarki polskiej: podstawy — metody — dylematy. Materiały konferencyjne* pod red. L. Żabińskiego, AE Katowice, Katowice 1995.



JÓZEFA FAMIIELEC

## Rynkowe uwarunkowania strategii rozwojowych małych i średnich przedsiębiorstw

### Uwagi wstępne

Często wydaje się, że niewielkie rozmiary małego czy średniego przedsiębiorstwa pozwalają na ograniczanie się w jego zarządzaniu do intuicji przedsiębiorców i zwalniają z trudnego procesu formułowania i weryfikowania strategii rozwojowych. Jednak obecnie kształtowanie działań strategicznych jest podstawową szansą rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Okres wysokich zysków związanych z nienasyconym popytem minął i obecnie małe i średnie przedsiębiorstwa napotykają ograniczenia popytowe, coraz silniejsze zagrożenia ze strony konkurencji, trudności w pozyskaniu wystarczającego kapitału. Trudniejsze też staje się przygotowanie przedsiębiorcy do prowadzenia własnego przedsiębiorstwa w obliczu tak istotnego rozwoju wiedzy o zarządzaniu i marketingu. Konieczne jest zatem uczenie się i stosowanie przez małych przedsiębiorców zachowań strategicznych.

Orientacja strategiczna przedsiębiorstwa wymaga, jak wiadomo, troski o długofalowe cele i umiejętności dostosowywania się do dynamicznych zmian otoczenia. Dobór celów działania w dłuższej perspektywie w szczególności sposób kształtuje charakter sektorów, w których małe czy średnie przedsiębiorstwo zamierza działać, a także procesy restrukturyzacji przemysłu, stymulowane m.in. przez politykę przemysłową państwa.

W opracowaniu scharakteryzowano te dwie grupy zewnętrznych uwarunkowań zachowań strategicznych małych i średnich przedsiębiorstw.

### 1. Sektorowe zróżnicowanie strategii rozwojowych przedsiębiorstw

Strategie przedsiębiorstw w sektorze różnicowane są w zależności od charakteru sektora i rodzaju konkurentów, przeciw którym są skierowane. Sektor to konkretna dziedzina działalności gospodarczej, zarówno produkcyjnej, jak i usługowej, charakteryzująca się wspólnymi cechami rynkowymi. Michael E. Porter wy-

różnia następujące grupy sektorów z odmiennymi charakterystykami i stosowanymi strategiami<sup>1</sup>:

- a) sektory rozproszone,
- b) sektory pojawiające się,
- c) sektory w fazie dojrzewania,
- d) sektory schyłkowe,
- e) sektory globalne.

Wyróżnianie tych sektorów ma uzasadnienie w cyklu życia produktów, którego kolejne fazy różnicują strategie działania przedsiębiorstw — dostawców i przedsiębiorstw — odbiorców. Ich charakterystykę oraz możliwe strategie zaprezentowano w tabeli 1.

Strategie przedsiębiorstw w poszczególnych sektorach nakierowane są na przeciwdziałanie tzw. siłom konkurencyjnym. M. E. Porter wyróżnia pięć takich sił — czynników konkurencyjnych. Są to: rywalizacja między istniejącymi konkurentami, wejście nowych konkurentów, zagrożenie ze strony substytutów, przetargowa siła nabywców, przetargowa siła dostawców (schemat 1). Z tego punktu widzenia wyróżnia się strategie<sup>2</sup>:

- konkurencji w sektorze,
- konkurencji przeciw nowym wejściom,
- konkurencji przeciw substytutom,
- konkurencji przeciw dostawcom,
- konkurencji przeciw nabywcom (odbiorcom).

Strategie przedsiębiorstw w poszczególnych sektorach w znaczący sposób kształtuje polityka przemysłowa państwa. Obejmuje ona wszelkie oddziaływanie państwa na procesy rozwoju przemysłu jako sektora gospodarki narodowej i tworzące go przedsiębiorstwa. Oddziaływanie takie jest charakterystyczne zarówno w Polsce, jak i w wielu dobrze rozwiniętych krajach świata. Okazuje się bowiem, że rynek jest zbyt kosztownym lub/i ułomnym regulatorem wszystkich obszarów gospodarki. Polityka przemysłowa wykorzystuje zwłaszcza instrumenty stymulowania i promocji zmian strukturalnych w przemyśle. Ich charakterystykę zawiera tabela 2.

---

<sup>1</sup> M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 195—292.

<sup>2</sup> Z. Pierścioneck, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 181.



Tabela 1

## Charakterystyka ważniejszych sektorów rynku i ich strategii

Sektory	Cechy konkurencji w sektorze	Potencjalne strategię
	2	3
I. Sektory rozproszone (usługi, handel detaliczny, przetwórstwo metali i drewna, rolne, sektory twórcze)	<p>Duża liczba małych i średnich przedsiębiorstw</p> <p>Niskie bariery wejścia do sektora</p> <p>Brak ekonomii skali lub krzywej doświadczenia (ograniczone możliwości obniżania kosztów)</p> <p>Wysokie koszty transportu (zwłaszcza w sektorach usługowych)</p> <p>Wysokie koszty składowania</p> <p>Przypadkowe wahania wielkości sprzedaży</p> <p>Niska siła przetargowa z nabywcami i dostawcami</p> <p>Różnorodność asortymentu produkcji</p> <p>Duży udział twórczości</p> <p>Ścisły lokalny nadzór</p> <p>Różnorodne potrzeby rynku</p> <p>Ekonomiczne i kierownicze bariery wyjścia</p>	<p>Przewycięzanie rozproszenia poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Uzyskiwanie ekonomii skali lub krzywej doświadczenia</li> <li>— Standaryzację różnorodnych potrzeb rynku</li> <li>— Neutralizację czynników rozproszenia (np. koncesje)</li> <li>— Wykup innych przedsiębiorstw</li> <li>— Fuzje przedsiębiorstw rozproszonych</li> <li>— Tróskę o zwiększoną wartość dodaną</li> <li>— Specjalizację według typu wyrobu lub segmentu wyrobów, rodzaju klientów, rodzaju zamówień</li> <li>— Koncentrację na obszarze geograficznym</li> </ul> <p>Formułowanie strategii poprzez odpowiedzi na pytania:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Dłaczego sektor jest rozproszony?</li> <li>— Czy i w jaki sposób można przewycięzić rozproszenie?</li> <li>— Czy przewyciężenie rozproszenia przyniesie zyski?</li> <li>— Jeśli rozproszenie jest nieuniknione, to jaki wariant działania jest najkorzystniejszy?</li> </ul>
II. Sektory powiązające się (nowe lub przekształcone pod wpływem innowacji technicznych, np. światłowodowy, procesory tekstów, komputery)	<p>Niepewność techniczna</p> <p>Niepewność strategiczna (nieznajomość celów strategicznych, konkurentów, nabywców)</p> <p>Wysokie koszty początkowe i szybki ich spadek</p> <p>Duża liczba przedsiębiorstw embrionalnych i odpryskowych</p> <p>Pierwszorazowi nabywcy</p> <p>Krótki horyzont czasu</p> <p>Dotacje (ze źródeł rządowych i pozarządowych)</p> <p>Początkowe bariery mobilności (wyłączność techniki, dostęp do dystrybucji surowców, bariery kapitałowe)</p> <p>Brak infrastruktury</p> <p>Brak norm wyrobów lub technologii</p> <p>Roziterki klientów</p> <p>Niepewność w środowisku finansowym</p> <p>Groźne reakcje zagrożonych jednostek</p>	<p>Kształtowanie struktury sektora</p> <p>Spowodowanie substytucji i przyciąganie pierwszorazowych nabywców</p> <p>Przygotowanie się do zmiany orientacji dostawców i kanałów dystrybucji</p> <p>Poszukiwanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej (np. zaangażowanie większego kapitału)</p> <p>Integracja pionowa (zapewnienie rynków zaopatrzenia lub/i zbytu)</p> <p>Wybór właściwego momentu wejścia</p> <p>Wzmocnienie własnych silnych stron</p> <p>Formułowanie scenariuszy przyszłości</p> <p>Wybór sektora, do którego warto wejść</p>

1	2	3
<p>III. Sektory w fazach dojrzewania (przejście od gwałtownego do umiarkowanego wzrostu)</p>	<p>Nasilona konkurencja o udział w rynku Coraz większa wiedza i doświadczenie nabywców Wzrost nacisku na koszty i jakość obsługi Nadmiar zdolności produkcyjnej i liczby zatrudnionych w sektorze Zmiany metod wytwarzania, marketingu, dystrybucji, badań Ograniczone zmiany wyrobów Narastanie konkurencji międzynarodowej Tendencje spadkowe zysków przedsiębiorstw w sektorze przy wzroście ich siły przetargowej</p>	<p>Wybór strategii zróżnicowania lub koncentracji w zależności od oceny dojrzałości sektora Pogłębiona analiza kosztów w celu: — racjonalizacji asortymentu wyrobów — właściwego ustalania cen Innowacje procesów technologicznych Zwiększanie zakupów przez istniejących klientów Tanie zakupy środków trwałych Rozpoznanie i wiązanie się z dobrymi nabywcami Konkurowanie w skali międzynarodowej Ograniczenie oczekiwań finansowych i awansu przez kierownictwo W procesie formułowania strategii należy: Odpowiedzieć na pytanie: Czy dążyć do utrzymania się w sektorze dojrzewającym? Unikać pułapek strategicznych (np. wizerunek oparty na przeszłości, ugrzęźnięcie, nadmierne inwestowanie, zbyt łatwa rezygnacja z udziału w rynku w zamian za krótkookresowe zyski, unikanie konkurencji cenowej)</p>
<p>IV. Sektory schyłkowe (spadek rozmiarów sprzedaży nie spowodowany cyklem koniunkturalnym)</p>	<p>Spadek popytu i sprzedaży w sektorze Niepewność co do trwałości spadku popytu Zmienne tempo i charakter spadku popytu Niska potencjalna rentowność utrzymujących się w sektorze przedsiębiorstw Trudne bariery wyjścia (środki trwałe, stałe koszty wyjścia, współzależność z innymi dziedzinami, ograniczenie wiarygodności finansowej, zmiany w łańcuchu zintegrowanym pionowo) Brak informacji Poczucie niepowodzenia w zarządzaniu Ograniczenie rządowe i społeczne likwidacji przedsiębiorstw Straty finansowe spowodowane likwidacją przedsiębiorstw Ostre warunki cenowe konkurentów</p>	<p>Przywództwo — dążenie do zdobycia pozycji przywódczej na rynku (mierzonej udziałem w rynku) Nisza — zdobycie lub obrona mocnej pozycji w określonym segmencie rynku Żniwa — prowadzenie polityki stopniowego wycofywania się z jednoczesnym wykorzystaniem silnych stron Szybkie wycofanie się — likwidowanie inwestycji w fazie schyłkowej Formułowanie strategii wymaga: Odpowiedzi na pytania: — Czy struktura sektora pozwala osiągać rentowność w fazie schyłkowej? — Jakie są bariery wyjścia dla poszczególnych konkurentów? — Jakie są silne strony przedsiębiorstw pozostających w sektorze? — Jakie jest prawdopodobieństwo i koszty wyjścia z sektora? Unikania pułapek strategicznych (nieostrzeżenie schyłku, wyniszczająca wojna konkurentów, żniwa bez wyraźnie silnych stron) Przygotowania do schyłku: — minimalizacja inwestycji — wybór tylko korzystnych w fazie schyłku segmentów rynku — ograniczanie kosztów zmiany</p>

1	2	3
<p>V. Sektory globalne (strategiczna sytuacja konkurentów zależy od sytuacji w skali światowej)</p>	<p>Niezbędna skoordynowana konkurencja w skali światowej</p> <p>Istotne różnice w konkurowaniu w skali międzynarodowej:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— w kosztach różnych krajów</li> <li>— w warunkach na rynkach zagranicznych</li> <li>— w roli obcych rządów</li> <li>— w celach, zasobach i możliwościach obserwowania zagranicznych konkurentów</li> </ul> <p>Odmienne źródła globalnych korzyści konkurencyjnych:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— względna przewaga</li> <li>— ekonomia skali lub krzywe uczenia się</li> <li>— różnicowanie wyrobów</li> <li>— informacja o rynku i technice jako dobra powszechne</li> </ul> <p>Przeszkody w konkurencji:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— ekonomiczne (koszy transportu i składowania, odmiennie potrzeby, kanały dystrybucji, złożona segmentacja rynków, brak popytu w skali światowej)</li> <li>— w zarządaniu (różnice w zadaniach marketingowych, szybkie zmiany techniczne)</li> <li>— instytucjonalne (ze strony państwa, ze strony zasobów)</li> </ul> <p>Intensyfikacja działania czynników powodujących globalizację (zmiany w skali działania, w kanałach dystrybucji, zmniejszanie różnic między krajami, łagodzenie ograniczeń państwowych)</p> <p>Niezbędne innowacje pobudzające globalizację (zmniejszanie różnic między wyrobami, obniżanie kosztów dostosowania, zmiany konstrukcyjne, dezintegracja produkcji, eliminacja ograniczeń zasobów)</p> <p>Trudności w analizowaniu konkurentów</p>	<p>Ujednoczenie polityki przemysłowej i zachowań konkurencyjnych w poszczególnych krajach</p> <p>Podwyższanie barier wyjścia</p> <p>Negocjowanie z rządami krajów-gospodarzy na głównych rynkach odpowiednich warunków funkcjonowania w ich krajach</p> <p>Konkurencja systemowa (koordynacja ogólnosiwiatowego układu sytuacji na rynku obiektów produkcyjnych i inwestycji)</p> <p>Poszukiwanie informacji o konkurentach</p> <p>Szerokoasortymentowa konkurencja globalna na całym świecie w pełnym asortymencie wyrobów danego sektora</p> <p>Koncentracja globalna — skupienie na określonym segmencie sektora, w którym przedsiębiorstwo konkuruje na całym świecie</p> <p>Koncentracja w skali jednego kraju — koncentracja ze zróżnicowaniem na rynku danego kraju lub tych jego segmentów, które charakteryzują się największą podatnością na ekonomiczne przeszkody w konkurencji globalnej</p> <p>Nisza chroniona — wybór krajów, w których ograniczenia rządowe, np. cła, wykluczają globalnych konkurentów, a rząd kraju-gospodarza zapewnia ponadto ochronę</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 195—292.

## Schemat 1

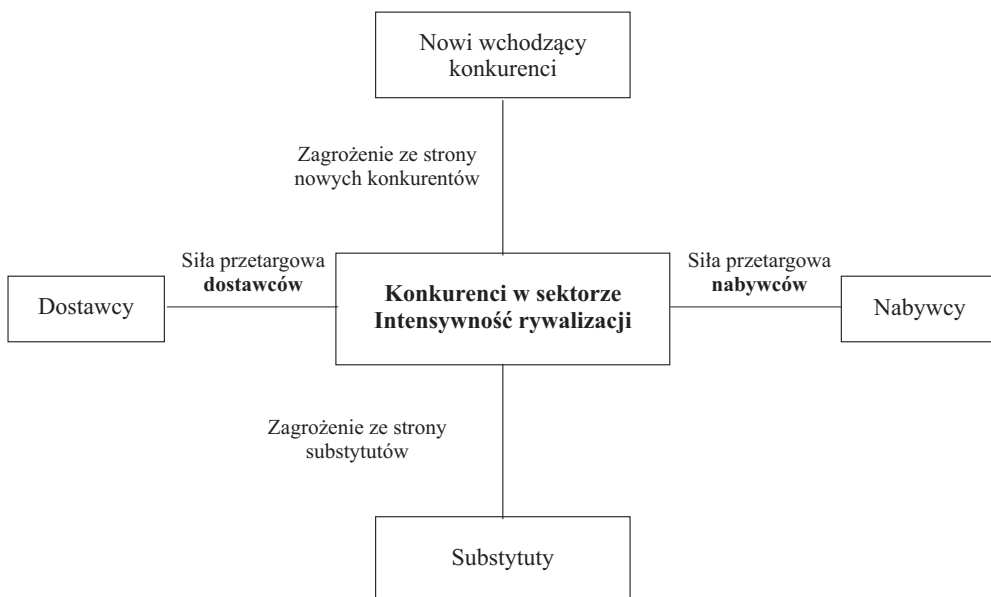
## Czynniki konkurencji w sektorach gospodarki

**Barierzy wejścia**

Ekonomia skali  
 Zróżnicowane właściwości produktu  
 Tożsamość znaku firmowego  
 Koszty przegrupowania (zmiany)  
 Wymagania kapitałowe  
 Dostęp do sieci dystrybucji  
 Bezwzględna przewaga w kosztach:  
 — właściwości krzywej „uczenia się”  
 — dostęp do czynników produkcji  
 Polityka rządu  
 Spodziewany odwet

**Determinanty rywalizacji**

Tempo wzrostu przemysłu  
 Stałe koszty/wartość dodana  
 Nadwyżki zdolności produkcyjnych  
 Zróżnicowanie produktu  
 Tożsamość znaku firmowego  
 Koszty przegrupowania (zmiany)  
 Koncentracja a równowaga  
 Zróżnicowanie konkurentów  
 Skomplikowanie (złożoność) informacyjne  
 Liczba konkurentów  
 Bariery „wylścia”

**Determinanty siły dostawców**

Zróżnicowanie środków produkcji  
 Koszty przegrupowania (zmiany)  
 — dostawców i firm w przemyśle  
 Środki produkcji — substytuty  
 Koncentracja dostawców  
 Znaczenie wolumenu dla dostawcy  
 Koszt relatywny do całkowitych zakupów w przemyśle  
 Wpływ czynników produkcji na koszty  
 bądź zróżnicowanie (strategiczne)  
 Zagrożenie integracji „w przód”  
 relatywne do integracji „w tył”  
 przez firmy w przemyśle

Relatywny koszt wykonania substytutu  
 Koszty przegrupowania (zmiany)  
 Skłonność nabywców do substytutów

**Determinanty siły nabywców**

Koncentracja nabywcy  
 a koncentracja firmy  
 Wielkość nabywcy  
 Koszty przegrupowania (zmiany)  
 nabywcy na tle kosztów przegrupowania firmy  
 Informacje nabywcy  
 Możliwości integracji „w tył”  
 Występowanie substytutów

**Wrażliwość cenowa**

Cena (zakupy całkowite)  
 Zróżnicowanie produktu  
 Tożsamość znaku firmowego  
 Wpływ na jakość/wykonanie  
 Zyski nabywcy  
 Pobudki kierujące podejmującymi decyzje

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 2

## Instrumenty polityki przemysłowej

Rodzaje narzędzi	Przykłady
Finansowe	dotacje, dotacje warunkowe, subsydia, porozumienia dotyczące udziałów finansowych, pożyczki i przekazanie wyposażenia, bezpłatne usługi, przekazanie budynków
Podatkowe	opodatkowanie przedsiębiorstw, osób prywatnych, podatki pośrednie, opodatkowanie płac, zwolnienia podatkowe
Prawne i o charakterze regulacyjnym	patenty, regulacje dotyczące środowiska naturalnego, regulacje w sferze zdrowia, inspektoraty, ochrona projektowa, służby arbitrażowe (eksperckie), regulacje antymonopolowe
Oświatowe	oświata podstawowa, uniwersytety, edukacja techniczna, kształcenie ustawiczne i kształcenie uzupełniające (podyplomowe)
Zamówienia	zakupy wojskowe, zamówienia władz centralnych i kontrakty władz lokalnych, korporacji publicznych, kontrakty na cele B+R, zakupy prototypów
Informacje	sieć informacyjna i centra, biblioteki, radio i telewizja, swobodna informacja, usługi doradcze, usługi statystyczne, publikacje rządowe, banki danych, wystawy, służby pośredniczące
Przedsiębiorstwa publiczne	innowacja za pośrednictwem przedsiębiorstw państwowych i komunalnych, instalowanie nowych przemysłów, zastosowanie nowych technik przez korporacje publiczne, korekta nierównowagi przez przedsiębiorstwa publiczne, udział w przedsiębiorstwach
Usługi publiczne	zakupy, obsługa, nadzór i innowacje w służbie zdrowia, budownictwo publiczne, budownictwo, transport, ochrona konsumenta, telekomunikacja
Polityczne	„atmosfera”, system bodźców niematerialnych (uznaniowych), planowanie regionalne, innowacje dekretowe
Naukowo-techniczne	standardy techniczne, laboratoria badawcze, stacje testująco-diagnostyczne, poparcie dla stowarzyszeń badawczych, towarzystw fachowych, stowarzyszeń profesjonalnych, dotacje na cele badawcze
Handlowe	porozumienia handlowe, taryfy, regulacje walutowe

Źródło: J. Gajda, *Polityka przemysłowa i ekologiczna w okresie transformacji systemu gospodarczego*, praca zbiorowa pod kierunkiem K. Górki, KPPiE AE Kraków, Kraków 1993.

## 2. Oddziaływania restrukturyzacji przemysłu

Procesy restrukturyzacji przemysłu przejawiają się przede wszystkim we wprowadzaniu do produkcji, a w konsekwencji na rynek krajowy i zagraniczny nowych produktów, nowych rozwiązań i technologii, nowych sposobów organizacji i zarządzania systemem przemysłowym i przedsiębiorstwami przemysłowymi. Ponadto procesy te obejmują wprowadzanie zmian w dotychczas wytwarzanych produktach i stosowanych rozwiązaniach technologiczno-organizacyjnych, które po-

wodują poprawę poziomu i struktury kosztów, jakości wyrobów oraz pozwalają na utrzymanie lub poprawę zdolności konkurencyjnych na rynkach.

Zwiększenie konkurencyjności przemysłu i jego producentów uznaje się za główny cel restrukturyzacji światowego przemysłu w latach dziewięćdziesiątych. Główny nurt tej restrukturyzacji polega na intensywnej absorpcji połączonej ze wzrostem udziału tzw. wysokich technologii w strukturze nowoczesnych dziedzin przemysłu oraz stopniowym zmniejszaniem się udziału surowcowych gałęzi przemysłu ciężkiego<sup>3</sup>. Zgodnie z wymaganiami społeczeństw postindustrialnych w zmianach strukturalnych uwzględnia się także tzw. potrzeby wyższego rzędu, czemu towarzyszy m.in. dostrzeżenie czynnika ekologicznego, ze szczególną troską o przeciwdziałanie globalnym zagrożeniom powstającym w naturalnym środowisku człowieka.

Zmiany struktury przemysłu odnoszą się do jego gałęzi, branż, grup wyrobów i pojedynczych produktów. Szczególnego znaczenia nabiera obecnie rozpatrywanie zmian strukturalnych głównych podmiotów przemysłu — to jest przedsiębiorstw<sup>4</sup>. W tym pierwszym ujęciu procesy określa się jako makrorestrukturyzację, w drugim zaś jako mikrorestrukturyzację.

Dla wszystkich szczebli restrukturyzacji istotne są czynniki sprawcze:

- postęp techniczny, organizacyjny, ekonomiczny,
- handel zagraniczny i współpraca międzynarodowa,
- substytucja czynników produkcji i rodzaju działalności,
- zmiany w poziomie i strukturze popytu końcowego,
- zmiana wartości i stylów życia, m.in. nowe wymogi co do jakości życia i stanu środowiska naturalnego.

Podstawową siłą napędową działań restrukturyzacyjnych jest jednak rynek. Jego mechanizmy kreują i kształtują wybór celów i zakresu restrukturyzacji.

Do najważniejszych zadań restrukturyzacji przemysłu w Polsce zalicza się:

- przeciwstawianie się zagranicznej konkurencji dla zapewnienia równowagi bilansu płatniczego kraju,
- ograniczanie bezrobocia przez przyśpieszenie przepływu pracowników ze starych, nieefektywnych branż czy przedsiębiorstw do rozwijających się nowych branż i zakładów przemysłowych,
- szybsze wykorzystanie osiągnięć postępu naukowo-technicznego dla wzrostu wydajności pracy i obniżki kosztów wytwarzania oraz wzrostu konkurencyjności wyrobów,
- szybsze dostosowanie podaży do zmieniającego się popytu krajowego i zagranicznego,

<sup>3</sup> Por. *Restrukturyzacja polskiego przemysłu — dostosowania*, praca zbiorowa pod kierunkiem naukowym A. Sosnowskiej, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, SGH, Warszawa 1994, s. 5 i dalsze.

<sup>4</sup> Por. np. *Przekształcenia strukturalne i własnościowe przedsiębiorstw*, Prace Naukowe AE Wrocław, Wrocław 1993, nr 662.

— rozwój innych branż dla przejęcia roli branż i zakładów upadających lub celowo likwidowanych, zwłaszcza jeśli chodzi o wykorzystanie zatrudnienia i utrzymanie poziomu eksportu.

Najważniejszymi rezultatami strategii przemian strukturalnych w przemyśle powinno być:

- usprawnienie działania sektorów decydujących o bezpieczeństwie obronnym, energetycznym i żywnościowym państwa,
- ograniczenie udziału produkcji przemysłu ciężkiego, o dużej energo- i materiałochłonności oraz szkodliwym oddziaływaniu na środowisko naturalne,
- zwiększenie udziału przemysłu przetwórczego o wysokiej efektywności,
- minimalizowanie kosztów zmian przez racjonalne wykorzystanie zwalniającego potencjału produkcyjnego, ludzi i powierzchni zajmowanych dotąd przez przedsiębiorstwa państwowe.

W założeniach długofalowej polityki przemysłowej w Polsce stosunkowo duży nacisk kładzie się na tzw. *podejście sektorowe* (rozumiane nieco inaczej niż w podejściu M. E. Portera), czyli opracowanie programów restrukturyzacji i rozwoju poszczególnych branż i gałęzi przemysłu. Sektorowe oddziaływanie polityki przemysłowej wyraża się różnorodnością podejścia nie tylko do poszczególnych przemysłów, ale również do poszczególnych przedsiębiorstw w sektorze. Sektory zaś wyodrębniane są na podstawie odpowiednich kryteriów uwzględniających dotychczasową sytuację ekonomiczną przedsiębiorstw i znaczenia przemysłu dla gospodarki narodowej.

W podejściu sektorowym wyodrębniono cztery obszary oddziaływania polityki przemysłowej:

- sektory strategiczne — wspierane przez rząd na podstawie specjalnych uregulowań prawnych, to jest przemysł obronny i paliwowo-energetyczny,
- sektory o wysokiej energo- i kapitałochłonności, które również mogą być zaliczane decyzjami rządowymi do sektorów strategicznych, jak na przykład sektor hutnictwa żelaza i stali; polityka wobec tych sektorów prowadzi m.in. do obniżenia ich potencjału produkcyjnego do poziomu potrzeb oraz modernizacji technicznej w celu obniżenia energochłonności i szkodliwego oddziaływania na środowisko,
- sektory „wyższej potrzeby” uznane za ważne dla polskiej gospodarki, które rząd zamierza wspierać za pomocą różnych instrumentów organizacyjnych i ekonomicznych,
- sektory i wyroby „wysokiej szansy”, które już w obecnych warunkach są w stanie konkurować na rynkach światowych; wobec tego obszar wsparcia rządu ogranicza się do instrumentów informacyjnych, analitycznych oraz promowania przedsiębiorczości.

Procesy restrukturyzacji w sektorach przemysłu powodowane są przez zmiany poziomu produkcji, jej ograniczenie, pojawienie się nowych wyrobów i technologii, wypieranie jednych branż poprzez rozwój innych. Towarzyszą temu inwesty-



cje i modernizacja w przemyśle. Zmiany te polegają również na likwidacji niektórych przedsiębiorstw i obszarów przemysłowych przejmowanych na rzecz innych działów gospodarki narodowej (np. handel, rekreacja) lub też wymagających zagospodarowania.

Szczególnym sposobem restrukturyzacji przemysłu i jego przystosowania do warunków gospodarki rynkowej jest *prywatyzacja*. Prowadzi ona do wzrostu udziału sektora przedsiębiorstw prywatnych, o różnych formach prawnych. Istnieje teza o wyższej ich efektywności i konkurencyjności w porównaniu z przedsiębiorstwami państwowymi. Z tego też względu struktura własności przedsiębiorstw przemysłowych jest obecnie najczęściej rozpatrywanym, analizowanym i kształtowanym przedsięwzięciem strategicznym w procesach restrukturyzacji. Nie może to jednak pomniejszać znaczenia takich płaszczyzn restrukturyzacji przemysłu, jak wielkość zakładów i ośrodków przemysłowych oraz związany z tym stopień skoncentrowania. Z jego wysokim poziomem wiąże się najczęściej przekraczanie granic zanieczyszczenia środowiska. Nadal niezbędne jest także oddziaływanie na relacje między grupą A — produkcją środków produkcji i grupą B — produkcją artykułów spożycia. Ma to znaczenie zwłaszcza z punktu widzenia wymogów rynku, którego popyt końcowy (konsumpcyjny) jest weryfikatorem strumieni finansowych i efektywności procesów gospodarczych. Nowego znaczenia nabierają też procesy specjalizacji i kooperacji przemysłowej.

Małe i średnie przedsiębiorstwa powinny rozpoznawać zmiany własnych i otaczających sektorów gospodarki oraz powinny umieć określać swoje szanse i zagrożenia, stosownie do silnych i słabych stron dziedzin gospodarki, w których działają. Warto też krytycznie oceniać skutki restrukturyzacji innych przedsiębiorstw i sektorów w celu trafnego doboru własnych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych.

## Bibliografia

- Gajda J., *Polityka przemysłowa i ekologiczna w okresie transformacji systemu gospodarczego*, praca zbiorowa pod kierunkiem K. Górki, KPPiE AE Kraków, Kraków 1993.
- Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.



MARIA PŁONKA

## Rozwój orientacji marketingowej polskich banków

### 1. Przesłanki rozwoju orientacji marketingowej polskich banków

Ostatnie dziesięciolecie jest okresem wdrażania orientacji marketingowej we wszystkich dziedzinach życia gospodarczego. Zainteresowanie marketingiem związane jest ściśle z wystąpieniem nadwyżkowej podaży usług nad popytem oraz pojawieniem się konkurencji na polskim rynku.

Procesy transformacji gospodarczej nie ominęły również sektora bankowego (czy też szerzej: rynku usług finansowych). Reorientacja polskich banków w kierunku marketingu związana jest z trzema głównymi procesami:

1) transformacją gospodarki, która umożliwiła restrukturyzację przedsiębiorstw, prywatyzację, intensyfikację konkurencji, ale również zapoczątkowała problemy związane z zachowaniem płynności finansowej i wypłacalności,

2) polityką banku centralnego w zakresie budowy ustawodawstwa i instytucji rynku finansowego,

3) perspektywą integracji z Unią Europejską, integracji monetarnej i zniesienia większości ograniczeń, uniemożliwiających swobodne wejście na rynek polski zachodnich instytucji finansowych.

Praktyka marketingowa doprowadziła do stworzenia ogólnych zasad i szeregu nowych narzędzi, w których centralnym obiektem działań firmy zorientowanej marketingowo jest klient i jego potrzeby, a ich zaspokojenie powinno być związane z obustronnymi korzyściami (zarówno dla firmy, jak i dla klienta). Korzyść, jako efekt działań marketingowych, nie musi być synonimem zysku rozumianego w kategoriach finansowych; często bowiem inwestycje w produkty czy rynki mogą znacznie obniżyć efekty finansowe. Dobry menedżer marketingowy widzi zysk w perspektywie długookresowej, zgodnie z zasadą, że ważne jest wygranie wojny, a nie pojedynczej bitwy. Większy potencjał firmy pozwala na branie pod uwagę dłuższej perspektywy, co jest szczególnie ważne w instytucjach finansowych. Praktycznie każda firma stoi przed wyborem dwóch rozbieżnych celów: zysk czy inwestycje? Udzielenie odpowiedzi na to pytanie jest możliwe po przeprowadzeniu analizy konkretnych uwarunkowań. Ważnym zadaniem marketingu jest zapewnienie ciągłości firmy (jeżeli bierzemy pod uwagę perspektywę jej rozwoju), które przejawia się w gruntownym opracowaniu korzystnych dla firmy i klientów relacji rynkowo-produktowych i ich ciągłej adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia. W zależności od przyjętych strategii relacje te mogą

przybierać postać, kiedy „produkt szuka rynku” (działania adaptacyjne) lub kiedy „rynek szuka produktu” (działania antycypacyjne).

W banku zorientowanym marketingowo rynek powinien być traktowany jako istotny element jego aktywów i wartości (cóż bowiem wart jest wspaniały produkt, który nie ma rynku?). Chcąc zatem go poznać i określić właściwą kompozycję marketingową, należy dokonać segmentacji rynku i wyboru właściwego rynku docelowego. Segmentacja jest coraz częściej koniecznością, ponieważ sprzedaż „wszystkiego dla wszystkich” jest już niejednokrotnie niemożliwa. W praktyce o skuteczności marketingu nie decyduje fakt przeprowadzenia segmentacji, lecz fakt jej wykorzystania w konstrukcji zróżnicowanych programów „marketingu-mix”. W wyborze rynku docelowego istotną przesłanką jest takie skojarzenie produktu z rynkiem, by w efekcie oferta była konkurencyjna, tj. w miarę trwale wyróżniająca się na tle innych w oczach klientów. Fundamentalnym zatem zadaniem marketingu na konkurencyjnym rynku jest znalezienie, kreowanie i utrwalanie punktów wyróżniających (przewag konkurencyjnych).

Można przyjąć, że głównymi determinantami rozwoju orientacji marketingowej banków są uwarunkowania makro- i mikrootoczenia oraz ich zdolności dostosowawcze do zmieniających się warunków zewnętrznych. Do wspomnianych determinant można zaliczyć:

1) zakres równowagi rynkowej w odniesieniu do oferty banków — silna konkurencja i trudności ze sprzedażą produktów implikują większą skłonność banków do koncentracji swych działań na kliencie oraz do aktywizacji sprzedaży, promocji i dystrybucji produktów,

2) strukturę podmiotową systemu bankowego — związaną z demonopolizacją dotychczasowego systemu bankowego oraz pojawieniem się konkurujących między sobą banków komercyjnych, prywatnych, zagranicznych i instytucji parabankowych, rywalizujących w walce o klienta,

3) zakres samodzielności ekonomicznej banków — związany ze swobodą określania wielkości i rodzaju produktów bankowych oraz kompozycji marketingowej oferty banków w ramach obowiązujących uregulowań prawnych, które w szczególnych przypadkach mogą ograniczać samodzielność w zakresie działalności czy zasięgu działania (np. banki spółdzielcze),

4) politykę państwa na rynku finansowym — związaną z kreowaniem parametrów ekonomicznych (przepisy prawa dewizowego, celnego, podatkowego i rynków branżowych) oraz uczestnictwem państwa, jako podmiotu gospodarczego, w rynkach pieniężnych i kapitałowych w celu zebrania środków na zadania budżetowe,

5) politykę NBP jako banku centralnego — związaną z określaniem warunków działalności banków poprzez ustalanie: poziomu stóp procentowych kredytu lombardowego i redyskontowego, polityki kursów dewiz, poziomu rezerw obowiązkowych, poziomu inwestowania banków w akcje i udziały, maksymalnej wysokości kredytu udzielonego przez bank jednemu kredytobiorcy itp.

6) zasoby banku określające jego możliwości rynkowe — poziom kapitałów własnych, lokalizację i stopień rozwoju sieci dystrybucji, a także wyposażenie i jakość kadr, wizerunek i tradycje, referencje itp.

7) cele i strategie danego banku, związane z realizacją jego misji — będące wyrazem jego marketingu wewnętrznego, sposobów konkurowania, działalności rynkowej i produktowej.

Biorąc pod uwagę powyższe determinanty, wdrażanie orientacji marketingowej w polskich bankach można podzielić na kilka charakterystycznych etapów, związanych z pojawieniem się określonych uwarunkowań makroekonomicznych i reakcji banków na zmiany zewnętrzne, przebiegających w postaci procesów dostosowawczych.

## 2. Okres powojenny do 1989 r. — pasywna rola banków

Okres ten cechował nadwyżkowy popyt w stosunku do podaży, zatem banki nie były bezpośrednio zainteresowane podejmowaniem działań marketingowych. W warunkach gospodarki nakazowo-rozdzielczej banki i Narodowy Bank Polski nie wykonywały czynności typowych dla gospodarki rynkowej. Bank centralny nie miał wpływu na politykę budżetową państwa ani możliwości dyskusji na temat wysokości i celowości wypłat. Budżet państwa oraz znaczna część udzielanych kredytów miała charakter bezprocentowej lub relatywnie nisko oprocentowanej dotacji (co ułatwiało ukrywanie deficytu budżetowego). W warunkach gospodarki centralnie sterowanej nie istniała ogólna stopa procentowa, wyrażająca realne warunki kredytowania przez bank centralny, nie było też procesów oddziaływania banków na podmioty gospodarcze. Dodatkowo niewymienialność złotego izolowała NBP i polskie banki od gospodarki światowej. Pozostałe banki pełniły funkcje wykonawcze, nie odgrywając samodzielnej roli gospodarczej; banków prywatnych oraz zagranicznych praktycznie nie było (mimo iż Bank Handlowy czy Bank Polska Kasa Opieki były formalnie spółkami akcyjnymi). Rola banków w finansowaniu podmiotów była wówczas pasywna, popyt na usługi bankowe niewspółmiernie duży w stosunku do podaży, a ilość produktów bankowych była bardzo ograniczona i miała selektywny oraz preferencyjny charakter. Działalność bankowa w tym okresie była najbardziej zbliżona do orientacji dystrybucyjnej, a orientacja marketingowa praktycznie nie istniała i nie była potrzebna bankom. Przełomowym momentem związanym z wdrażaniem orientacji marketingowej w bankach był rok 1989.

## 3. Lata 1989—1992 — okres „prób i błędów” i rozwoju rynku usług finansowych

Przełom ustrojowy, jaki się dokonał w 1989 r. w gospodarce, oznaczał również całkowitą zmianę pozycji i roli banków. Nowe Prawo Bankowe i Ustawa o Naro-

dowym Banku Polskim z 1989 r.<sup>1</sup> stworzyły podstawy komercjalizacji działalności bankowej (wyłonienie z NBP w 1989 r. dziewięciu banków komercyjnych rozpoczęło etap tworzenia dwuszczeblowego systemu bankowego). Banki, w wyniku zmian wprowadzonych wspomnianą ustawą, zostały włączone w proces komercjalizacji gospodarki i stały się kluczowymi instytucjami jej funkcjonowania. Okres ten to czas dynamicznego powstawania nowych banków, co było wynikiem stosunkowo liberalnej polityki licencyjnej NBP, ukierunkowanej na rozwój banków prywatnych, demonopolizację własności państwowej i powstanie warunków do konkurencji między bankami. Rozwój liczby banków w tym okresie ilustruje tabela 1.

Tabela 1

Liczba banków w Polsce w wybranych latach

Lata	Liczba licencji	Liczba nowych banków	Całkowita liczba banków
1986	—	—	4
1989	17	11	18
1990	47	21	39
1991	27	32	71
1992	5	11	82
1993	1	4	85
1994	1	0	84
1995	7	1	84
1996	7	4	81
1997	6	5	83

Źródło: Z. Dobosiewicz, *Podstawy bankowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 25 oraz „Biuletyn Informacyjny NBP” nr 12/96 i 12/97.

Przejęcie nowych funkcji odbyło się w warunkach złej sytuacji finansowej banków, odziedziczonej „wraz z dobrodziejstwem inwentarza” po starym systemie, bariery infrastrukturalnej, starych nawyków klientów i personelu nie doceniającego racjonalnej gospodarki pieniądzem. Zarówno banki komercyjne, jak i NBP uzyskały znaczny stopień autonomii w polityce pieniężno-kredytowej. Urealnienie stóp procentowych doprowadziło do zrównoważenia popytu i podaży usług bankowych, ale i do błędów w polityce kredytowej, prowadzących do nieprawidłowej struktury portfela kredytowego, wynikającej z wysokiego odsetka tzw. „złych kredytów”. Nieprawidłowości te wynikały z niewielkiego doświadczenia banków, braku nawyków solidnego sprawdzania wiarygodności kredytobiorców oraz z faktu, iż banki te przejęły obsługę często mocno zadłużonych

<sup>1</sup> Ustawa z 31.02.1989 Prawo Bankowe (Dz.U. nr 4 z 1989 r., poz. 21) wraz z późniejszymi zmianami.

przedsiębiorstw państwowych. Banki komercyjne były w tym okresie w wyjątkowo trudnej sytuacji; z jednej strony liberalnie jeszcze podchodziły do udzielania kredytów, a z drugiej były zmuszone do utrzymywania 8% lub większego współczynnika wypłacalności, dla zapewnienia którego zmuszone były do zaciągnięcia kredytów zagranicznych lub korzystały z dokapitalizowania w formie obligacji restrukturyzacyjnych Skarbu Państwa. W tym okresie zaczęły się pojawiać również pierwsze banki prywatne, stanowiąc istotną konkurencję dla dotychczasowych. Tworzenie się banków prywatnych było wówczas ułatwione ze względu na niską progową wielkość kapitału założycielskiego. Szybko też doszło do spektakularnych upadków małych prywatnych banków (np. Banku Handlowo-Kredytowego SA w Katowicach, związanego z aferą Art-B) lub ich wchłonięcia przez pozostałe banki. Okres ten był okresem „prób i błędów” zarówno ze strony banków, jak i klientów. Banki uczyły się zasad wolnego rynku, akceptacji konkurencji, konieczności wnikliwego badania klienta, zwłaszcza kredytobiorcy, i dbania o własną rentowność, natomiast klienci (osoby fizyczne i prawne) weryfikowali latami utrwalony pogląd o trwałości banków i braku możliwości ich upadku. W zasadzie obydwie strony mogły dokonywać wyboru i stopniowo się tego uczyły. Tworzył się też nowy wizerunek banków, których sytuacja i kondycja finansowa jest zróżnicowana i zróżnicowane są metody działania na rynku. Okres „prób i błędów” doprowadził do znacznej dywersyfikacji działalności i wizerunku banków. Szczególnie słabym ogniwem okazały się banki spółdzielcze, w których najczęściej działano według starych nawyków (np. łatwe udzielanie kredytów i liczenie na pomoc państwa w trudnej sytuacji), co doprowadziło do ich zróżnicowanej kondycji finansowej i upadku wielu z nich. Również banki prywatne cechowało znaczne zróżnicowanie sytuacji finansowej. Przypadki upadłości banków prywatnych czy spółdzielczych w dużym stopniu zaważyły na ich wizerunku i niechęci klientów do korzystania z ich usług nawet wtedy, gdy „bliźniacze banki” były w dobrej sytuacji finansowej. Okres ten jest charakterystyczny dla orientacji sprzedażowej, ponieważ zauważało się zainteresowanie banków aktywizacją sprzedaży i różnymi formami promocji (reklama, tworzenie logo banków itp.).

#### 4. Lata 1993—1995 — stabilizacja sytuacji banków i walka o klienta w warunkach rosnącej konkurencji na rynku usług finansowych

Okres ten jest okresem stabilizowania sytuacji banków wskutek uchwalenia w 1993 r. przez Sejm Ustawy o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków<sup>2</sup>. Ustawa ta umożliwiła bankom restrukturyzację zadłużenia i poprawę sytuacji finansowej kredytobiorców poprzez podjęcie jednej ze ścieżek restruktu-

<sup>2</sup> Ustawa z 3.02.1993 o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków (Dz.U. nr 18 z 1993 r., poz. 82).

ryzacji: bankowego postępowania ugodowego, publicznej sprzedaży wierzytelności lub nabywania akcji Jednoosobowych Spółek Skarbu Państwa za wierzytelności. Ustawa ta wzmocniła również pozycję banków państwowych i banków, w których dominowały udziały Skarbu Państwa, poprzez wyemitowanie 15-letnich obligacji restrukturyzacyjnych<sup>3</sup>.

Kolejną cechą charakterystyczną tego okresu był rozwój konkurentów sektora usług bankowych na rynku usług finansowych. Głównymi konkurentami banków stały się międzynarodowe towarzystwa ubezpieczeniowe, które weszły na polski rynek (Amplico Life, Commercial Union, Nationale Nederlanden itp.) oraz rozwijająca się dynamicznie Giełda Papierów Wartościowych (GPW) w Warszawie, której szczyt obrotów przypadł na koniec 1993 r. i I kwartał 1994 r. Boom giełdowy nie sprzyjał stabilizacji warunków działalności banków ani przedsiębiorstw (w tym okresie stopa zwrotu na GPW była wyższa od lokaty bankowej czy działalności gospodarczej); wiele banków odczuło bardzo dotkliwie przeniesienie depozytów na giełdę papierów wartościowych. Rozrost GPW odbył się kosztem znacznego „odchudzenia banków” ze środków pieniężnych, ograniczając przez to ich możliwości kredytowania i prowadzenia rozliczeń. Bessa na giełdzie spowodowała z kolei powrót do bardziej stabilnych lokat bankowych. Dodatkową konkurencję stanowiły Fundusze Powiernicze oraz emisja Obligacji Skarbu Państwa, uprawniająca ich nabywców do ulgi podatkowej. Okres ten charakteryzuje się pełnym rozwojem orientacji sprzedażowej w bankach, w warunkach aktywizującej się konkurencji. Sytuacja gospodarcza w kraju stabilizowała się powoli, choć utrzymywanie się relatywnie wysokiej stopy inflacji nie sprzyjało rozwojowi systemu bankowego. Poziom stopy inflacji nie dawał poczucia stabilizacji i niechęć do inwestycji i przedsięwzięć długofalowych. W tym okresie dało się zauważyć postępującą prywatyzację sektora bankowego i stopniowe zacieranie się różnic między poszczególnymi sektorami rynku finansowego (np. rosła liczba banków będących przedmiotem obrotu na GPW i banków będących udziałowcami towarzystw ubezpieczeniowych). Ważnym akcentem dla podwyższenia poziomu bezpieczeństwa finansowego i stabilności sektora bankowego było utworzenie w lutym 1995 r. Bankowego Funduszu Gwarancyjnego (BFG), którego zadaniem było zabezpieczenie depozytów będących w posiadaniu wszystkich banków i udzielanie pomocy finansowej bankom o zagrożonej wypłacalności. Dzięki powstaniu BFG nastąpiło zrównanie zasad gwarantowania środków zdeponowanych w bankach, co w istotny sposób poprawiło pozycję konkurencyjną banków, które dotychczas nie posiadały gwarancji Skarbu Państwa, i poprawiło pozycję konkurencyjną polskich banków w stosunku do banków zagranicznych.

---

<sup>3</sup> Na mocy ww. ustawy Minister Finansów, w imieniu Skarbu Państwa, przekazał w latach 1993–1994 na rzecz siedmiu banków komercyjnych (oprócz Banku Śląskiego i WBK) oraz trzech banków specjalistycznych (PKO BP, BGŻ i PeKaO SA) łącznie ok. 4 mld PLN.



## 5. Lata 1996—1998 — konsolidacja sektora bankowego i dostosowywanie standardów bankowych do standardów europejskich

Okres ten cechuje dalsza stabilizacja sytuacji banków, związana ze stabilizacją warunków makroekonomicznych. Wyrazem tej stabilizacji było ożywienie gospodarcze i tendencja do stałego obniżania się wskaźnika inflacji, która miała istotny wpływ na wzrost popytu na produkty kredytowe oraz zainteresowanie oszczędzaniem w dłuższym czasie. Spadek inflacji oddziałuje jednak na zawężanie się marży odsetkowej i zmniejszanie się rentowności dłużnych papierów wartościowych Skarbu Państwa, stanowiących znaczną część aktywów sektora bankowego. Ożywienie gospodarcze lat 1996—1998 spowodowało wzrost zapotrzebowania na kredyt zarówno ze strony osób prawnych, jak i osób fizycznych. Dobra koniunktura polskiego sektora bankowego przyciąga również konkurencję zagraniczną. Po zaostrzeniu polityki licencyjnej NBP do połowy 1992 r., w 1994 r. ponownie zaczęto wydawać bankom zagranicznym zezwolenia na podjęcie działalności w Polsce, pod warunkiem jednak ich udziału w uzdrawianiu i dokapitalizowaniu polskich banków zagrożonych upadłością. O rosnącym znaczeniu banków zagranicznych na polskim rynku bankowym świadczy zwiększający się od roku 1996 udział aktywów banków z przewagą kapitału zagranicznego w aktywach całego sektora bankowego (tabela 2).

Tabela 2

Udział banków zagranicznych w strukturze aktywów polskiego sektora bankowego (w %)

Lata					
1992	1993	1994	1995	1996	1997
0,95	2,38	3,32	4,40	13,80	15,70

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Synteza oceny sytuacji ekonomicznej banków w 1997 r.*, „Biuletyn Bankowy”, nr 5/98, s. 15, GINB oraz „Monitoring Banków” 1992—1995, GUS.

Konkurencja zagraniczna przynosi wiele pozytywnych skutków dla polskiego sektora bankowego, ponieważ wnosi z sobą swoiste know-how bankowości, zwłaszcza w zakresie obsługi klientów specjalnych i produktów wyższego rzędu. Największym atutem banków zagranicznych jest nie tyle cena, ile lepsza efektywność działania i jakość obsługi. Polskie banki powinny wykorzystać doświadczenia banków zagranicznych dla poprawy konkurencyjności od roku 1999, kiedy to Polska nie może, zgodnie z warunkami członkostwa w OECD, stosować barier protekcyjnych, ograniczających możliwości działania banków zagranicznych. W miarę rozwoju rynku finansowego coraz bardziej odczuwalna staje się również konkurencja ze strony instytucji parabankowych i pozabankowych (rynek

kapitałowy, towarzystwa ubezpieczeniowe, fundusze inwestycyjne itp.). Wreszcie, polski sektor bankowy stoi przed perspektywą wejścia do Unii Europejskiej i musi się do niej dostosować. Jednym z istotnych elementów poprawy konkurencyjności polskiego sektora bankowego jest jego konsolidacja, która w omawianym okresie nabiera znaczącego tempa i jest przejawem myślenia strategicznego w działalności marketingowej banków. Zmniejszanie się liczby banków w Polsce od roku 1994 (tab. 1) jest efektem procesów konsolidacyjnych, jednak konsolidacja jest wierzchołkiem „góry lodowej” szeregu problemów, które decydują o dystansie, jaki dzieli polskie banki od banków zagranicznych.

## 6. Analiza sektora bankowego w obliczu wejścia do Unii Europejskiej

Sytuację wyjściową polskiego sektora bankowego określają poniższe wskaźniki<sup>4</sup>:

- niska koncentracja kapitału w bankach; świadczyć o tym może m.in. fakt, że wśród 1000 największych banków świata znalazło się 6 polskich, których liderzy (BGŻ i Bank Handlowy) zajęli odpowiednio 421 i 422 miejsce, jednakże ich kapitał jest ok. 30-krotnie mniejszy niż czołowych banków świata i ok. 10—12-krotnie mniejszy niż banków niemieckich,

- regionalna orientacja banków, ograniczająca konkurencję między bankami (Bank Gdański, BPH, banki spółdzielcze itp.), co spowalnia wdrażanie orientacji marketingowej,

- słabo rozwinięta sieć instytucji bankowych i finansowych (w Polsce na jeden oddział banku przypada ok. 10 tys. osób, natomiast w krajach zachodnich ok. 2—3 tys.),

- słaba aktywność polskich banków, zwłaszcza w zakresie bankowości inwestycyjnej,

- przerost zatrudnienia (na jeden oddział przypada w Polsce ok. 75 osób, podczas gdy w Austrii 15, a w Szwecji 11),

- zbyt wysokie koszty działalności banków (średnia wartość kapitału na jednego pracownika dla światowych systemów bankowych wynosi ok. 240 tys. dol., a średnia wartość aktywów — 5,5 mln dol., co stanowi kilkunastokrotnie wyższy wskaźnik od analogicznego w polskich bankach); inaczej mówiąc, Polska musiałaby kilkunastokrotnie zredukować zatrudnienie lub powiększyć fundusze i sposoby pozyskiwania środków, by zbliżyć się do poziomu banków zachodnich,

<sup>4</sup> Dane statystyczne służące do zaprezentowania uwarunkowań polskich banków pochodzą z opublikowanych źródeł, m.in.: *Polskie banki w drodze do Unii Europejskiej*, pod red. L. Jaworskiego, Poltext, Warszawa 1997; *Banki a małe i średnie przedsiębiorstwa*, pod red. J. Jershiny, Instytut Badań Rynku i Opinii Publicznej CEM, Kraków 1996, dodatki i publikacje w „Rzeczpospolitej”, „Cash”, „Gazecie Bankowej”, „Monitoringu Banków”, „Biuletynie Bankowym”, „Banku i Kredycie”, „Faktach” z lat 1996—1998.



— niższa rentowność polskich banków (w krajach Unii przeciętna rentowność brutto wynosi 27%, netto — 16%, w bankach polskich analogiczne wskaźniki wynoszą 19% i 11%, co wynika w dużym stopniu z nieprawidłowej struktury portfela kredytowego niektórych banków, niemożności rozwinięcia akcji kredytowej ze względu na niski stan kapitałów, słabego wykorzystania usług bankowych przez ludność oraz małe i średnie przedsiębiorstwa,

— nieumiejętność zarządzania bankiem (nie dotyczy to wszystkich banków polskich), zwłaszcza w zakresie wprowadzania nowych produktów i zarządzania ryzykiem bankowym; świadczy o tym często występująca nadpłynność finansowa banków, związana ze słabą akcją kredytową, wysokim udziałem niepracujących aktywów, słabą ofensywnością banków i ich reorientacją na finansowanie budżetu, przy równoczesnym ograniczaniu akcji kredytowej.

Na kondycję finansową banków polskich niekorzystnie, w stosunku do banków w krajach Unii, wpływa polityka państwa, zwłaszcza polityka fiskalna (opodatkowanie rezerw celowych i dywidendy) oraz wyższe obciążenia banków z tytułu tworzenia rezerw obowiązkowych.

Przewagą polskich banków jest natomiast znajomość realiów gospodarki polskiej i regionu, w którym działają. Dużym atutem jest również fakt stopniowej poprawy kondycji banków od 1995 roku i coraz bardziej zauważalna ich aktywność w walce o klienta. Świadomość istniejących zagrożeń i konieczność dostosowania się do wymogów Unii przejawia się w coraz skuteczniejszej działalności banków w zakresie restrukturyzacji, konsolidacji i działań marketingowych.

## 7. Specyfika działalności polskich banków

Zarysowane powyżej uwarunkowania wyznaczają poniekąd obszary działalności marketingowej banków i ich specyfikę.

Wdrażanie zasad marketingu jest łatwe i trudne zarazem. Łatwość marketingu polega na tym, iż jego zasady są znane i dostatecznie opisane w literaturze. Trudność marketingu polega natomiast na tym, że do tego samego celu można dojść różnymi drogami, często niekonwencjonalnymi, wymagającymi — poza gruntowną wiedzą — intuicji i dyplomacji.

Często o powodzeniu decyduje znajomość sektora, jego uwarunkowań i specyfiki. Takie relacje zachodzą w branżach wymagających wysokiej specjalistycznej wiedzy, know-how, a taką jest branża usług finansowych. Praktyka wykazuje, iż w sektorach high technology bardziej skutecznymi w marketingu są specjaliści z danej branży niż specjaliści od marketingu.

O specyfice usług bankowych decyduje relatywnie silny związek tego rynku z uwarunkowaniami makroekonomicznymi (w sferze gospodarki, polityki, prawa i in.), a liczne powiązania międzynarodowe determinują tendencje do jego globalizacji.

Usługi bankowe charakteryzuje szerokie spektrum ich złożoności; od prostych

i masowych usług do najbardziej skomplikowanych, specjalistycznych, silnie zindywidualizowanych. Szczególną cechą usług finansowych jest ich względna elitarność, polegająca na tym, że nie każdy podmiot gospodarczy lub osoba może lub musi je kupić. W tym sensie można potraktować je jak usługi wyższego rzędu, które ze swej natury są bardziej podatne na wahania koniunktury niż produkty o podstawowym znaczeniu (wskutek wysokiej elastyczności cenowej i dochodowej popytu). Inną przesłanką elitarności tego rynku jest fakt, iż uczestnictwo w nim wymaga odpowiedniego poziomu edukacji finansowej.

Z uwagi na fakt, iż obiektem działalności na rynkach finansowych jest pieniądz, który zawsze wzbudza pewne emocje, istotnymi wartościami postrzeganymi przez klientów na tym rynku będą: wiarygodność, zaufanie, gwarancje, tradycje, reputacja. Wartości te postawione są w hierarchii preferencji wyżej niż cena; łatwo można je utracić (czasem wskutek plotki lub niefortunnej wypowiedzi), a trudno odzyskać. Skutki utraty zaufania odczuwa się w większym stopniu, niż miała miejsce skala zjawiska o charakterze przyczyny.

Z faktu, że usługi finansowe są produktami wyższego rzędu, wynika, że korzystanie z usług finansowych jest zdeterminowane statusem majątkowym, poziomem świadomości i wiedzy oraz skłonnością do ryzyka potencjalnych uczestników rynku. Ograniczenia natury materialnej wynikają z faktu, iż korzystanie z najprostszych usług bankowych — lokat jest uwarunkowane posiadaniem przez depozytariusza tzw. funduszu swobodnej decyzji. W zasadzie ludzie, którzy na bieżąco bilansują swe dochody z wydatkami, nie są zainteresowani usługami depozytowymi. Podobnie jest z usługami kredytowymi. Możliwość uzyskania kredytu (mimo chęci i potrzeby) ogranicza posiadanie tzw. zdolności kredytowej przez kredytobiorcę. Na rynku kredytowym istnieje duża luka rynkowa związana z silnymi potrzebami kredytowania przez ludność i firmy, przy relatywnie niskim poziomie ich zaspokojenia przez banki. Klasycznym przykładem może być niski poziom wykorzystania kredytów hipotecznych, kredytów finansujących budownictwo mieszkaniowe, kas mieszkaniowych. Wprawdzie w przypadku kredytów długoterminowych mogą wystąpić czynniki ryzyka, leżące po stronie kredytobiorcy, ponieważ niewiele rodzajów zatrudnienia daje dziś pewność ciągłej pracy i stabilność dochodów w okresie 15—30 lat, a żadne z działających w Polsce towarzystw ubezpieczeniowych nie jest zainteresowane udzielaniem gwarancji na wypadek bezrobocia, jednakże częściowe rozwiązanie problemu tkwi w odbiurokratyzowaniu formalności kredytowych, tworzeniu holdingów finansowo-budowlanych, bardziej aktywnym wejściu w rynek nieruchomości. Pozytywnym przykładem mogą być dynamicznie rozwijające się kredyty na zakup samochodu. Korzystne warunki kredytowania i odbiurokratyzowanie formalności wywołały synergiczny efekt rozwoju kredytów, motoryzacji i bezpieczeństwa na drogach, stymulując pośrednio rozwój firm w sektorze motoryzacyjnym.

## 8. Preferencje klientów usług bankowych

Kreowanie popytu na usługi bankowe jest o tyle trudne, iż — w świetle danych statystycznych — ok. 50% ludności Polski nie korzysta w ogóle z usług bankowych i nie posiada żadnych oszczędności. Spośród pozostałych aż ok. 9% posiada oszczędności w domu! Ponad 50% lokuje oszczędności w bankach, ok. 10% (wskaźnik ten jest różny w różnych statystykach: od 4—18%) wykupiło polisę ubezpieczeniową, 9% posiada kapitał w kosztownościach. Lokowanie w akcjach, obligacjach czy funduszach powierniczych dotyczy paroprocentowego (1—4%) udziału ludności. Fakt, że prawie 9% ludności przechowuje pieniądze w domu, wskazuje na lukę rynkową, w którą może wejść instytucja finansowa najbardziej przekonująca i skuteczna w walce o klienta. Dane te świadczą również o braku zaufania do instytucji finansowych ze strony „tradycjonalistów” i „doświadczonych” rodaków. Zaprezentowane badania ujawniają jednak, niestety, jedynie fakt lokowania pieniędzy, nie ujawniają natomiast skali tego zjawiska.

Komplementarnym do braku nawyków korzystania z usług bankowych zjawiskiem jest brak właściwej wiedzy finansowej ze strony społeczeństwa. Znamienne są tutaj wyniki badań Instytutu Badania Opinii i Rynku Pentor, w których na pytanie: kto ponosi odpowiedzialność za spłatę kredytu, jedynie 63% respondentów odpowiedziało, że kredytobiorca, 18% badanych stwierdziło, że bank kredytujący, a 19% uznało, że jest to zmartwienie państwa. Wyniki przytoczonych badań świadczą o niskim poziomie edukacji finansowej przeciętnego Polaka. Z badań rynku wynika również, że 97% Polaków preferuje banki państwowe, a nie prywatne, natomiast 75% — banki krajowe. Wzrasta liczba zwolenników systematycznego oszczędzania i zaufanie do polskiej złotówki, a w przypadku usług depozytowych najbardziej preferowanymi wartościami są: bezpieczeństwo (40%) i gwarancje wkładów (38%). Dopiero na trzecim miejscu pojawiła się cena<sup>5</sup>. Inne, charakterystyczne dla marketingu instrumenty, np. wygląd banku, szerokość asortymentu, intensywność promocji, działania reklamowe, wdrażanie nowych produktów, znalazły się na dalszych pozycjach. Badania wykazują też relatywnie niską lojalność klientów wobec danego banku (tj. dużą skłonność do jego zmiany w momencie pojawienia się korzystniejszej oferty ze strony konkurentów).

Wybrane dane, aczkolwiek pochodzące z różnych źródeł i w różny sposób przeprowadzane, prowadzą do określonych wniosków:

- w marketingu nie ma jednej prawdy, ponieważ klienci są różni i preferują różne wartości,
- opinie i wartości są subiektywne i zróżnicowane w zależności od różnych

<sup>5</sup> Statystyki i badania opinii na rynku usług bankowych, przytoczone z różnych źródeł, często bywają sprzeczne; nie zawsze bowiem w zaprezentowanych wynikach badań podana jest ich metodologia, niezbędna dla właściwego wnioskowania (w tym przypadku ważnymi aspektami metodologicznymi mogą być: dobór próby badawczej, jej liczebność i reprezentatywność), niemniej jednak ogólne tendencje wykazują duże podobieństwo.

uwarunkowań, dlatego też w marketingu konieczne staje się stosowanie segmentacji rynku i różnicowanie oferty, zwłaszcza w przypadku produktów złożonych,

— w marketingu nie sprzedaje się produktów (np. kredyt, faktoring), lecz oferuje się klientom korzyści, jakich oczekują, np. dążenie do pomnożenia kapitału, bezpieczeństwo finansowe, rozwiązanie problemów płatniczych firmy.

Ponieważ usługi finansowe wzbudzają silne emocje, etyka na tym rynku nabiera szczególnego znaczenia, a rynek jest nadwrażliwy na zmianę wiarygodności, reputacji, wizerunku banku i jego produktów. Utrata reputacji przez pojedyncze instytucje może prowadzić do globalizacji opinii. Sytuacja taka implikuje konieczność swoistego solidaryzmu i współodpowiedzialności za kreowanie wizerunku sektora usług bankowych. Dlatego też w praktyce bankowej korzystniejszym wyjściem jest kupno likwidowanego banku, przejęcie go przez inny bank czy też fuzja przez inkorporację. Szczególną aktywność w zakupywaniu podupadłych banków wykazał np. w latach 1993—1995 Bank Zachodni we Wrocławiu (wykupił m.in. Warszawski Bank Zachodni, Poznański Bank Handlowy „Merkury”, Głogowski Bank Komunalny, Bank Rozwoju Rolnictwa „Rolbank”) czy Pierwszy Komercyjny Bank w Lublinie<sup>6</sup>.

Rozpatrując w tym sensie sytuację banków, zauważa się, że gorszą pozycję na starcie miały — wbrew pozorom — banki tradycyjne, które weszły w nowy etap gospodarki z całym „dobrodziejstwem inwentarza” i które nie mogły zrzec się w jednym momencie pełnienia funkcji delegowanych przez państwo (nawet, gdy państwo nie wywiązywało się ze swych obowiązków wobec nich).

## 9. Strategie konkurowania i kierunki rozwoju nowych technologii bankowych

Budowanie zaufania i kreowanie wizerunku jest zatem jedną z fundamentalnych funkcji marketingu i w tej materii najważniejszy jest personel. Rola personelu w banku wynika ze specyfiki usług, a więc ich niematerialności (nie widzimy produktu, musimy jedynie wierzyć), nierozdzielności z osobą wykonawcy, nietrwałości. Im usługa jest bardziej złożona, tym większego wymaga udziału personelu i jego specyficznych kwalifikacji. Ponieważ zaufanie jest nadrzędną wartością, a usługi są niematerialne, wizerunek banku jest postrzegany przez pryzmat ludzi, którzy kontaktują się z klientami. Proste usługi bankowe (kasa, przyjmowanie dokumentów, lokaty itp.) wymagają umiejętności interpersonalnych, lecz mogą być zastępowane przez urządzenia (bankomaty, phone banking, home banking, net banking, skrzynki wrzutowe, urządzenia teletransmisyjne itp.). W tym kierunku powinna zmierzać dystrybucja wymienionego typu usług, z uwagi na lepsze parametry obsługi klienta uzyskiwane przez maszyny niż przez ludzi (szybkość, dyspozycyjność, dostępność itp.).

W przypadku złożonych usług finansowych (np. doradztwo, audyt, restrukturyzacja długów, programy naprawcze, analiza rynku kapitałowego) umiejętności in-

<sup>6</sup> Por. S. Lachowski, *Fuzje, przejęcia i alianse po polsku*, „Bank” 1998, nr 2, s. 44.

terpersonalne nie wystarczają; decydujące znaczenie ma profesjonalizm, prowadzący właśnie do personalizacji usługi. Personalizacja usług powoduje, że ta sama usługa w sensie produktu będzie w różny sposób świadczona, w zależności od tego, kto ją świadczy (heterogeniczność usług). Klient wybiera wówczas nie konkretną usługę czy konkretny bank, lecz konkretną osobę. Z tego powodu istnieje ścisły związek między marketingiem a polityką kadrową, ponieważ zaniedbania w polityce wobec personelu mogą mieć fatalne skutki. Właściwie prowadzony tzw. marketing wewnętrzny (czyli traktowanie własnego personelu podobnie jak klientów na rynku i kreowanie proklienckich zachowań wśród personelu) najskuteczniej chroni bank przed „łowcami głów”. Wiele banków doświadczyło przypadków, kiedy przeszkoleni specjaliści byli pozyskiwani przez banki konkurencyjne korzystniejszymi warunkami pracy. Dla banku, który utracił dobrego specjalistę, strata jest bolesna również z uwagi na fakt, że wraz z nim stracił jego własny rynek i know-how na korzyść konkurentów. Jeszcze obecnie wiele banków traktuje swoich ludzi nie jako inwestycję w rynek, lecz jako siłę roboczą!

Marketing wewnętrzny determinuje zatem obecnie orientację marketingową banków. Ważnym jego obszarem jest ciągłe doskonalenie umiejętności personelu (szkolenia) oraz stworzenie systemu motywacyjnego stymulującego jego lojalność i profesjonalizm.

Mimo iż o wizerunku banku decydują ludzie, ważnym zabiegiem tworzącym *image* banku jest kreowanie marki handlowej usługi i jej dematerializacja. Hasła (slogany) powinny nawiązywać do bezpieczeństwa, zaufania, tradycji, a kolorystyka logo powinna być stonowana, nawiązująca do głoszonych wartości (praktycznie w bankowości nie używa się koloru czerwonego, dominują natomiast: zieleń, błękit, granat, złoto).

Ważnym zadaniem marketingu jest nadanie niematerialnym produktom bankowym cech wyróżniających, co wiąże się ze zwróceniem uwagi bardziej na „opakowanie” produktu niż na sam produkt. Na „opakowanie” usługi bankowej składają się: ludzie (jak wspomniano — najważniejsi), lokalizacja placówki, wygląd banku, asortyment i dostępność usług, elastyczność w obsłudze klienta, wizerunek banku, innowacje, działania promocyjne (reklama, *public relations*, promocja sprzedaży, sprzedaż osobista) itp. komponenty tworzące marketing-mix. Cechą wymienionych elementów marketingu-mix jest fakt, iż są to obszary kontrolowane przez dany bank i w dużym stopniu od niego zależne. Ponieważ banki cechuje zbliżona organizacja pracy, oferta, poziom kosztów, wielu menedżerów jest zdania, że jedynie sztuka sprzedaży produktów jest (może być) nie do skopiowania (zachowanie się personelu i sprzedaż osobista, wspierane przez odpowiednią infrastrukturę). W tej dziedzinie warto sięgnąć po doświadczenia banków zachodnich, które w organizacji i strategii sprzedaży usług finansowych szukają kompromisu między obsługą wykonywaną bezpośrednio przez personel i teleobsługą. Ludzie są wprawdzie najważniejszym aktywem banku, lecz kosztownym; jak wykazują badania amerykańskie,

średni koszt jednej operacji bankowej w dolarach wynosi: kasjer — 1,07, poczta — 0,73, telefon — 0,35, ATM (bankomat) — 0,27<sup>7</sup>. Usługi telebankowe są tańsze, lecz zakres ich stosowania jest ograniczony. Praktycznym rozwiązaniem jest tworzenie odrębnych programów marketingowych dla produktów względnie prostych w obsłudze, o charakterze masowym oraz dla produktów złożonych, silnie zindywidualizowanych. Sukces w sprzedaży produktów masowych warunkuje dostępność i szybkość obsługi, co w zdecydowanym stopniu spełni odpowiednia sieć usług teleinformatycznych, bankomatów (wypłaty i wpłaty), całodobowych skrzynek wrzutowych, punktów akceptujących karty i in. W ofercie banków zachodnich popularna jest sprzedaż na telefon (phone banking) prostych produktów (nawet kredytów!), która okazuje się tańsza od sprzedaży tradycyjnej. Uruchomienie sprzedaży telefonicznej wymaga jednak posiadania bazy danych o aktualnych i potencjalnych klientach banku. Od kilku lat dynamicznie rozwija się emisja kart kredytowych, jednak banki są wciąż mało aktywne w równoległym pozyskiwaniu punktów akceptujących karty. Rozwój kart płatniczych i sieci bankomatów przejawia się także w udoskonalaniu technologii ich zabezpieczania (od kart magnetycznych, przez procesorowe do laserowych).

Kolejną ważną usługą jest *home banking* (HB, tj. bank u klienta), oferowany obecnie przez prawie 50 banków polskich, który polega na komputerowym dostępie do banku w biurze klienta. HB, poza niezaprzeczalną wygodą i szybkością obsługi, pozwala także na bieżące (tj. on line), efektywne zarządzanie finansami firmy. Powołany przy Związku Banków Polskich Komitet Organizacyjny ds. Wspólnej Sieci Bankowości Elektronicznej zdecydował o przyjęciu standardów przesyłanych informacji, co może spowodować obniżkę kosztów tych usług i zrewolucjonizować wymianę informacji międzybankowej (do tej pory nie istnieje ogólnopolska sieć informacji międzybankowej, sieci takie funkcjonują jedynie w ramach placówek danego banku). Konieczność wymiany informacji międzybankowej jest częstym postulatem banków (ułatwiłaby zdobywanie informacji o podejrzanych firmach, klientach, działaniach), jednakże koncepcja ta nie dochodzi do skutku z uwagi na niechęć banków do ujawniania swych danych i tajemnic nawet innym bankom, nie mówiąc już o instytucjach parabankowych. Dzieje się tak chyba ze szkodą dla wszystkich podmiotów rynku finansowego.

Następną tendencją telemarketingu w bankowości jest *net banking* (NB), czyli świadczenie usług przez Internet i koncepcja banku wirtualnego, które mogą rozpowszechnić usługi bankowe zwłaszcza wobec klientów indywidualnych. Polskie banki nie świadczą jeszcze usług w Internecie, lecz powstały już pierwsze programy pilotażowe w zakresie wdrażania NB. Wdrażanie usług internetowych rodzi tyle nadziei, co obaw, ponieważ poza niewątpliwą popularyzacją sprzedaży produktów finansowych stwarza olbrzymie możliwości nadużyć i oszustw, wynikających z właściwości Internetu (anonimowość kontaktów, możliwość przechwytywania informacji przez osoby nieupoważnione itp.).

<sup>7</sup> Por. J. Harasim, *Nowe w usługach bankowych*, „Marketing w Praktyce” 1997, nr 2, s. 45.



Tendencje sprzedaży świadczą o rozwoju form telemarketingowych; wskazuje na to przewidywana struktura udziału nowych form sprzedaży w r. 2000 (w stosunku do 1994) w USA, wynosząca odpowiednio:

— oddziały:	66% w 1994 r.	41% w 2000 r.
— telefon:	17%	32%
— usługi informatyczne:	17%	27% <sup>8</sup> .

Klienci akceptują telemarketing w usługach finansowych. Badania rynku francuskiego wskazują, że jedynie 16% klientów dokonuje wszelkich operacji w okienku bankowym (głównie osoby starsze), 26% opowiada się natomiast za całkowitym zdematerializowaniem kontaktów z bankiem, zarówno prostych, jak i złożonych. Większa jednak część społeczeństwa (74%) uznaje za konieczny kontakt z doradcą finansowym przy nabywaniu skomplikowanych produktów<sup>9</sup>.

Najpilniejszym zadaniem warunkującym rozwój i efektywność bankowej informatyki jest zorganizowanie w Polsce wyspecjalizowanej sieci teletransmisji łączącej jednolitym systemem wszystkie banki. Priorytetowe znaczenie należy przypisać tu rozpoczętej przez firmę TELBANK SA budowie wydzielonej dla potrzeb banków sieci telekomunikacyjnej.

W związku z wymienionymi tendencjami istnieje (również w Polsce) coraz więcej zwolenników samoobsługowych punktów bankowych, otwieranych przez wielkie instytucje finansowe (np.: Deutsche Bank, Creditanstalt, Credit Lyonnais), świadczących usługi non stop. W Polsce kilka banków jest zainteresowanych tą formą dystrybucji, a grupa kapitałowa Computerland SA, nadzorująca projekt od strony informatycznej, twierdzi, że możliwe jest zakładanie ok. 300 tego typu punktów rocznie!

Poza otwieraniem samoobsługowych placówek, zmiany w organizacji sprzedaży produktów bankowych polegać winny na:

- likwidacji nierentownych, a rozwoju małych, uniwersalnych lub specjalistycznych placówek,
- wzroście liczby placówek wyspecjalizowanych w obsłudze określonego segmentu klientów (ze względu na branżę, region, przedmiot działalności itp.),
- rozwoju sprzedaży złożonych produktów przy zastosowaniu indywidualnej obsługi.

W przypadku usług złożonych klient często współuczestniczy w ich tworzeniu; im usługa jest bardziej złożona, tym więcej trzeba zainwestować w edukację klienta. Sfinalizowanie niektórych transakcji jest często końcowym etapem wielu zabiegów, rozmów, negocjacji (np. ubezpieczenia indywidualne, zabezpieczenia kredytu, biznesplany). Doceniając rangę edukacji klienta lub wyręczając go, stworzono w wielu bankach stanowisko tzw. *account manager* (AM), czyli doradcy-opiekuna klienta. Koncepcja AM winna być efektywnym narzędziem ściślejszego związania dotychczasowych klientów z bankiem oraz przyciągania nowych. Jak wy-

<sup>8</sup> Wg „Bank i Kredyt” 1997, nr 12.

<sup>9</sup> Za: „Banque” 1996, nr 572 (lipiec, sierpień).

kazują doświadczenia banków zachodnich, specjalne podejście do klienta staje się coraz częściej kryterium decydującym o utrzymaniu i przyciąganiu bardziej korzystnych partnerów. Wyniki badań przeprowadzonych wśród banków amerykańskich wykazały bowiem, że najłatwiej jest stracić klienta z powodu złej jakości obsługi. Idea AM jest uniwersalnym rozwiązaniem problemów klienta poprzez profesjonalną i kompleksową obsługę bankową, pomoc w prowadzeniu biznesu, oszczędność czasu czy możliwość edukacji finansowej. Obszarami szczególnej aktywności opiekunów klienta są: zarządzanie rachunkami podmiotów gospodarczych, doradztwo, a także badanie potrzeb klientów i sposobów myślenia, monitorowanie ich pozycji i inspirowanie potrzeb, których wcześniej sobie nie uświadamiali, umacnianie więzi (czasem osobistych) z klientami, zdobywanie nowych klientów czy kontrola rynku w obsługiwanym przez siebie obszarze. AM musi zatem być specjalistą zarówno w dziedzinie produktów bankowych, marketingu, jak też techniki obsługi zróżnicowanych grup klientów i ich edukacji. Ciekawy sposób edukacji klienta zastosował amerykański Mid America Federal Savings Bank, który otworzył swe oddziały w liceach, zatrudniając w nich uczniów podczas lunchu w roku szkolnym. Za swą pracę uczniowie otrzymywali 6 dol. za godzinę i prawo do kredytu, dzięki któremu będą mogli ukończyć studia. Korzyści uczniów sprowadzają się do możliwości zarobku, uzyskania kredytu, szkoleń z zakresu finansów, nabycia praktyki, sprawdzenia się, natomiast korzyściami banku są: zmniejszenie ryzyka związanego z rekrutacją personelu, inwestycja w przyszłych klientów, sprzedaż usług.

Źródła nieco podobnego produktu, tzw. *private banking* (PB), tkwią w segmentacji rynku usług bankowych. *Private banking* polega na specjalnej obsłudze wyróżnionego, ważnego dla danego banku segmentu klientów największych, najważniejszych czy też najbardziej prestiżowych. Zarówno identyfikacja klientów, jak też ich obsługa są w tym segmencie bardzo zindywidualizowane, elastyczne, specjalne, by klient czuł się kimś wyjątkowym dla banku. Przesłanką stosowania PB jest często obserwowany fakt, że 20% najważniejszych klientów przynosi 80% zysków („efekt Pareto”) i wówczas dany bank jest od tych klientów uzależniony. Zasada specjalnego traktowania klientów — VIP-ów obejmuje elastyczną cenę i procedury bankowe, zindywidualizowanie usługi oraz dążenie do ponadprzeciętnej efektywności inwestycji. W krajach zachodnich podstawowym produktem PB jest inwestowanie w imieniu klientów ich środków pieniężnych na rynkach nie zawsze dostępnych dla samodzielnie działających inwestorów prywatnych. Coraz więcej banków polskich wprowadza PB do swej oferty, a warunki doboru segmentu są zindywidualizowane dla poszczególnych banków.

Szczególnie ważnym obszarem działalności marketingowej jest w d r a ż a n i e s e g m e n t a c j i poprzez dostosowanie oferty bankowej do specyfiki segmentu, w którym bank działa. Obecnie wykształcają się różne typy banków, spośród których wyróżnić można: banki uniwersalne, specjalistyczne, niszowe. Orientacja na określony segment rynku może być ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Jako przykład może służyć sytuacja „wiejskich” banków spółdzielczych, których



ważną przewagą konkurencyjną jest fakt, że wygląd banku i jego otoczenie pozwalają na niekrępujące korzystanie z usług klientom, którzy prosto z pracy w polu załatwiają sprawy w banku (miejskie banki byłyby dla takich klientów deprymujące), a dzięki dobrej znajomości osobistej klientów procedury bankowe (np. kredytowe) są odformalizowane i przyspieszone. Przykład ten wskazuje na korzyści wynikające ze strategii opanowania niszy rynkowej (koncentracji) oraz na to, że nie ma w marketingu jednolitego standardu; standard obsługi klienta wyznaczają często właściwości segmentu, na który bank się orientuje. Wymieniony bank, gdyby działał według typowych dla banków w mieście standardów, straciłby klientów, ponieważ jedynie wymienione elementy stanowiły źródło trwałej przewagi konkurencyjnej i mogły wypełnić lukę rynkową.

Oceniając ofertę polskich banków, można stwierdzić, że jest ona skromna w porównaniu z ofertą banków Unii, zarówno w stosunku do aktualnych potrzeb krajowych, jak i przyszłej współpracy z bankami Wspólnoty. Wdrażanie innowacji produktowych i rozbudowa sieci dystrybucji usług bankowych są możliwe dla podmiotów o wysokim potencjale, umożliwiającym wykorzystanie efektów skali. W obliczu perspektywy nieskrępowanego wejścia do Polski banków zagranicznych koniecznością staje się proces koncentracji kapitału w polskich instytucjach finansowych drogą konsolidacji banków i innych instytucji finansowych. Działania te są pilne i konieczne, ponieważ pozycja konkurencyjna polskich banków, mierzona standardami Wspólnoty, charakteryzuje się ogólnie niskim poziomem kapitałów własnych, skromną i przestrzennie skoncentrowaną siecią placówek i zbyt wysokimi kosztami działania. Obecnie dokonują się liczne procesy konsolidacji banków poprzez tworzenie grup kapitałowych, przejmowanie udziałów, fuzje, zrzeszenia. Duży bank jest postrzegany przez klientów jako bardziej godny zaufania, a efekty skali tworzą szereg przewag konkurencyjnych: tańsze pozyskiwanie środków, obniżkę kosztów, finansowanie dużych, dochodowych projektów inwestycyjnych, rozszerzenie akcji kredytowej i inwestycyjnej, rozwój sieci dystrybucji, poszerzenie zakresu świadczonych usług, rozwój nowych produktów i technologii ich sprzedaży, dywersyfikację działalności, kreowanie wizerunku, a także uniezależnienie się od koniunktury, większą efektywność szkoleń, badań, eksperymentów, redukcję ryzyka itp. Równoległe do sektora bankowego następuje konsolidacja sektora usług finansowych, prowadząca do powstania holdingów finansowych.

## 10. Wnioski

Podsumowując analizę uwarunkowań rozwoju orientacji marketingowej banków, można stwierdzić, że:

1. Sektor bankowy jest silnie uzależniony od uwarunkowań makroekonomicznych, które banki muszą uwzględnić w analizie możliwości marketingowych i do nich dostosowywać swe strategie.

2. Emocjonalne nastawienie klientów do usług związanych z obrotem pieniężnym i kapitałowym implikuje konieczność wytworzenia wysokiego poziomu wzajemnego zaufania między bankiem i klientem. Złożoność usług bankowych powoduje konieczność ciągłej edukacji finansowej zarówno personelu banku, jak i klientów, a także stymulacji stałych więzi z klientem.

3. Obserwuje się tendencję i konieczność systematycznego doskonalenia produktów bankowych, wynikającą z ciągłych zmian potrzeb klientów bankowych, uwarunkowań zewnętrznych oraz działań konkurencji, w związku z czym cykl życia produktów bankowych ulega ciągłemu skracaniu, a banki są zmuszone do działań w zakresie innowacji produktowych.

4. W zakresie czynników zależnych od banku, należy w strategii marketingowej uwzględnić potrzeby klienta. Badania opinii klientów prowadzą do wniosku, że wartościami najbardziej poszukiwanymi są: zaufanie, dostępność, sprawność, szybkość, kompetencja, inne (w tym reklama, *public relations*). Marketingowym przełożeniem tych wartości na ofertę są: doradztwo, dystrybucja, cena, produkt, promocja. Promocja, w tym reklama czy *public relations* są elementem wspomagającym skomplikowane procesy komunikacji banku z rynkiem oraz przekaz właściwego i wiarygodnego produktu do właściwego segmentu. Często jednak zbyt agresywna promocja postrzegana jest jako symptom zagrożenia banku.

5. W marketingu jednak najważniejsi są ludzie, gdyż jedynie właściwie dobrany personel czy to dużego, czy małego banku tworzy ofertę nie do skopiowania na konkurencyjnym rynku.

Możliwości tworzenia wizerunku i określenia strategii rozwoju banków polskich tworzą dwie główne zmienne: poziom kwalifikacji personelu i poziom technologii w banku. Zmienne te tworzą układ czterech możliwości rozwoju, zawartych w poniższej macierzy:

Tabela 3

Możliwości rozwoju polskich banków ze względu na poziom technologii i kwalifikacji personelu

Kwalifikacje personelu		Poziom technologii	
		niskie	wysokie
niski	małe regionalne, lokalne banki, unikające konkurencji (np. banki spółdzielcze)	banki narodowe, regionalne, specjalistyczne, niszowe (banki specjalistyczne)	
wysoki	banki duże, międzynarodowe, rozwijające sieć dystrybucji (np. PKO BP, PeKaO SA, BGŻ)	banki o największym spektrum możliwości: specjalistyczne, uniwersalne, niszowe... (np. duże banki zagraniczne)	

Źródło: Opracowanie własne.

Oprócz uwzględnienia ogólnych przesłanek, ważne jest ustalenie indywidualnego kierunku rozwoju dla każdego banku, ponieważ najgorszym rozwiązaniem jest brak jakiegokolwiek strategii.

## Bibliografia

- Grzegorzczyk W., *Strategie marketingowe banków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Jaworski W. L., Krzyszkiewicz Z., Kosiński B., *Banki. Rynek, operacje, polityka*, Poltext, Warszawa 1996.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
- Nicholls R. F., *Promocja i sprzedaż usług bankowych*, Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu, Warszawa 1995.
- Żurawik B., Żurawik W., *Marketing bankowy*, PWE, Warszawa 1995.



JOLANTA STANIENDA

## Rynkowe przesłanki działań restrukturyzacyjnych wybranego przedsiębiorstwa regionu tarnowskiego

### Wstęp

Na początku 1990 roku rozpoczęto proces zmiany ustroju polskiej gospodarki z centralnie planowanej na rynkową. Transformacja ta ma ogromny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw, które znalazły się w krótkim czasie w całkowicie innej sytuacji. Przemiany społeczno-gospodarcze dokonujące się w Polsce stawiają wiele nowych wyzwań dla przedsiębiorstw. Uzyskały one swobodę w decydowaniu o wyborze dróg rozwoju, ale jednocześnie stały się bardziej zależne od otoczenia. Charakterystyczne dla gospodarki rynkowej współistnienie i wzajemne oddziaływanie na siebie trzech elementów: przedsiębiorstwa, klientów i konkurentów, jest dla wielu organizacji sytuacją nową. Wymaga ona od przedsiębiorstwa umiejętności samodzielnego myślenia oraz działania i podejmowania decyzji w kategoriach strategicznych.

Procedury działania, systemy i struktury, które ukształtowały się w gospodarce planowej, okazały się niesprawne w warunkach gospodarki rynkowej. Przedsiębiorstwa muszą więc dokonać często gruntownych zmian zasad funkcjonowania i sposobu zachowania wobec otoczenia, aby sprostać warunkom gospodarki rynkowej. Inaczej mówiąc, przedsiębiorstwa te muszą poddać się restrukturyzacji, której celem jest przystosowanie kształtu i zasad funkcjonowania organizacji do nowych warunków panujących w otoczeniu<sup>1</sup>.

Restrukturyzacja przedsiębiorstw jest w Polsce zjawiskiem nowym. Obecnie wykorzystuje się ją jako narzędzie dostosowania przedsiębiorstw do warunków wynikających z transformacji gospodarki. W przyszłości, jak można sądzić na podstawie obserwacji doświadczeń firm zachodnich, będzie należała do rutynowych przedsięwzięć stosowanych w procesie wprowadzania radykalnych zmian w firmach. Proces restrukturyzacji konkretnego przedsiębiorstwa jest procesem wyjątkowym, silnie osadzonym w kontekście działania. Nie ma więc jednego uniwersalnego modelu restrukturyzacji przedsiębiorstw. Podczas przygotowania i re-

---

<sup>1</sup> Z. Sapijaska, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 8.

alizacji procesu restrukturyzacji stosuje się jedynie podobne reguły postępowania, natomiast szczegółowe rozwiązania są zależne od specyficznych uwarunkowań konkretnego przedsiębiorstwa<sup>2</sup>.

## 1. Istota i przyczyny restrukturyzacji

Restrukturyzacja jest to radykalna zmiana w co najmniej jednym spośród trzech wymiarów organizacji, tzn. zakresie działania, strukturze kapitałowej lub organizacji wewnętrznej firmy. Celem tej zmiany jest przywrócenie przedsiębiorstwu równowagi wewnętrznej i równowagi z otoczeniem. Restrukturyzacja obejmuje wiele transakcji powodujących zmianę zakresu i zasięgu działania organizacji (sprzedaż części firmy, pozyskanie nowych dziedzin, ekspansja, ograniczenie działania), zmianę struktury kapitałowej, poprzez np. zwiększenie poziomu zadłużenia, prywatyzację czy wreszcie zmianę organizacji wewnętrznej firmy<sup>3</sup>. W praktyce i literaturze można spotkać jeszcze inne wymiary restrukturyzacji<sup>4</sup>:

— restrukturyzację przedmiotową, dotyczącą zmian systemowych wewnątrz przedsiębiorstwa związanych z przemianami techniczno-organizacyjnymi,

— restrukturyzację podmiotową, dotyczącą zmian systemowych w przedsiębiorstwie związanych z przekształceniami prawno-ekonomicznymi (zależną od przeobrażeń systemowych w państwie),

— restrukturyzację naprawczą, dotyczącą przedsiębiorstw zagrożonych upadkiem, a polegającą na krótkookresowych działaniach, których celem jest doraźna poprawa sytuacji ekonomiczno-finansowej,

— restrukturyzację rozwojową, dotyczącą planu strategicznego przedsiębiorstwa i polegającą na włączeniu do programu restrukturyzacji elementów strategii ekonomicznej, technologicznej, marketingowej i obejmującą okres od dwóch do dziesięciu lat.

Bezpośrednim sygnałem do restrukturyzacji są przeważnie złe wyniki lub ogólny kryzys firmy. Wielu jednak autorów upatruje przyczyn restrukturyzacji w otoczeniu organizacji. Wymieniając przyczyny podejmowania działań restrukturyzacyjnych, należy stwierdzić, że wszystkie zjawiska wywołujące radykalne zmiany w przedsiębiorstwach działających od wielu lat w otoczeniu rynkowym można ująć w dwie grupy<sup>5</sup>:

— wewnętrzne (wynikające z procesów zachodzących w firmie),

— zewnętrzne (tkwiące w otoczeniu organizacji).

Wśród przyczyn wewnętrznych najczęściej wymienianymi w literaturze są: nadmierna ekspansja i dywersyfikacja firm, a także obawa kadry zarządzającej przed przejściem. Wśród przyczyn zewnętrznych najsilniej podkreśla się zmiany

<sup>2</sup> Tamże, s. 9.

<sup>3</sup> Tamże, s. 30.

<sup>4</sup> I. Durlik, *Restrukturyzacja techniczno-organizacyjna przedsiębiorstw*, EiOP, 4/98, s. 6.

<sup>5</sup> Z. Sapijaszką, *op. cit.*, s. 39.

na rynku produktów i rynkach kapitałowych, a także nasilenie konkurencji, zmiany w technice i technologii, zmiany w prawodawstwie gospodarczym czy systemie podatkowym.

Przyczyny restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw wywodzą się głównie z otoczenia. Ich źródłem jest transformacja systemu gospodarczego w Polsce wywierająca określony wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw, które znalazły się w krótkim okresie w całkowicie zmienionej sytuacji.

## 2. Charakterystyka branży przemysłu obuwniczego

Przemysł lekki stanowi ważną gałąź gospodarki polskiej zarówno jako producent potrzebnych towarów na rynek krajowy, jak i znaczący eksporter oraz twórca warsztatów pracy dla blisko miliona pracowników<sup>6</sup>. Polski przemysł obuwniczy przeżywa obecnie kryzys, który następował etapami. W latach osiemdziesiątych krajowe zakłady produkowały około 160 mln par obuwia rocznie, w tym około 125 mln par produkowały zakłady państwowe. Początek lat dziewięćdziesiątych to okres, w którym gwałtownie spadła produkcja obuwia (w 1993 roku produkcja ogółem wynosiła 50,7 mln par)<sup>7</sup>. Spowodowane to było pogorszeniem się sytuacji przedsiębiorstw państwowych, które miały największe trudności z adaptacją do nowych warunków na rynku, spadkiem popytu i kurczeniem się rynków zbytu w państwach byłego ZSRR. Dodatkowym utrudnieniem był rosnący import obuwia tańszego i o lepszym wzornictwie. Na tym gruncie rozpoczęła się ekspansja prywatnych producentów obuwia. Kupowali oni majątek po likwidowanych przedsiębiorstwach państwowych oraz przy współpracy z włoskimi specjalistami wprowadzali nowoczesne technologie produkcji i wzornictwo. Mniejsze, nie zadłużone prywatne przedsiębiorstwo potrafiło elastycznie reagować na bieżącą sytuację na rynku.

Tabela 1

Produkcja, import i eksport obuwia w Polsce w latach 1994—1997 (w mln par)

Lata	Produkcja obuwia	Import obuwia	Eksport obuwia
1994	56,3	44,3	Brak danych
1995	62,8	78,4	Brak danych
1996	76,4	113,2	22,2
1997	73,8	99,0	27,4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wybranego przedsiębiorstwa.

<sup>6</sup> Stanowisko uczestników sympozjum nt. *Przemysł lekki — szanse i zagrożenia*, „Przegląd Skórzany” 1999, nr 2.

<sup>7</sup> Źródło: Rocznik Statystyczny Przemysłu 1997, GUS, Warszawa 1997, s. 48.

Z przedstawionych danych w tabeli 1 wynika, że produkcja obuwia po okresie załamania nieco wzrosła i stabilizuje się na poziomie około 70 mln par rocznie. Wzrósł jednocześnie import obuwia, szczególnie taniego z Dalekiego Wschodu, i stanowi to duże zagrożenie dla rodzimej produkcji i zbytu. Pozytywny wydaje się fakt eksportu obuwia na poziomie około 30 mln par rocznie, szczególnie na Ukrainę i Białoruś oraz na Słowację i do Rumunii.

Aktualnie w produkcji polskiego obuwia dominują wyłącznie firmy prywatne, przechodzące różne etapy swojej działalności, szybki rozwój, a potem upadek. Zaczynają powstawać firmy zagraniczne w okolicach Częstochowy, Wrocławia i Słupska, które dzięki najlepszemu wzornictwu mogą dominować na rynku<sup>8</sup>. Działają jednak zakłady krajowe, których buty mogą z powodzeniem konkurować z zachodnimi, zwłaszcza pod względem solidności. Wymaga to jednak dużych nakładów inwestycyjnych. Są jednak pewne zjawiska, które pogłębiają złą sytuację polskiego obuwnictwa. Jednym z nich jest pogarszająca się sytuacja ekonomiczna polskich rodzin, szczególnie wielodzietnych, które rezygnują z zakupu obuwia solidniejszego, ale i droższego, na rzecz taniego obuwia z Dalekiego Wschodu, które często nie spełnia podstawowych norm higieniczno-zdrowotnych i jest przedmiotem obrotu w szarej strefie. Innym zjawiskiem mającym wpływ na sytuację w branży obuwniczej jest szybkie skracanie okresów sezonowej produkcji. Sezonowość produkcji obuwniczej charakteryzuje się coraz krótszym okresem sezonów wiosna—lato i jesień—zima. Zmusza to przedsiębiorstwa do poszukiwania dróg rozwiązania takiej sytuacji. Wiele przedsiębiorstw obuwniczych decyduje się produkować poza sezonem „na magazyn”, aby w czasie sezonu, gdy zapotrzebowanie na obuwie i jego elementy jest duże, móc nadażyć za potrzebami rynku. Problemem jest jednak utrafienie w wymagania mody z wyprzedzeniem kilkumiesięcznym. Inne zakłady proponują klientom wydłużone terminy płatności w zamian za wcześniejsze określenie, jeszcze przed sezonem, jaki rodzaj obuwia lub jego elementy chcieliby i w jakich ilościach zakupić. Wydłużone okresy pozasezonowe wpływają w bezpośredni sposób negatywnie na ekonomikę przedsiębiorstw obuwniczych (wysokie koszty stałe, szczególnie koszty osobowe)<sup>9</sup>, gdyż wiadomo, że w okresie sezonowej produkcji nie zarobi się na okres niesezonowy. Zjawiskami niekorzystnie wpływającymi na przemysł obuwniczy jest też znaczne zmniejszenie wielkości serii obuwia w jednym wzorze oraz znaczne rozszerzenie gamy wzorniczej, co w konsekwencji wpływa na nieproduktywne wykorzystanie form, których zakup wymaga posiadania znacznych zasobów. Wzrastają więc nakłady na formy krócej pracujące i dla mniejszych serii. Często zdarza się tak, że dana forma nie jest spłacona, a już jest niemodna. Nie ma wiele przesady w powiedzeniu, że moda chyba chce od butów, „by w nich tyłem do przodu chodzić”<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> S. Darzycki, *Sprawa dla reportera — program telewizyjny na naszych łamach*, „Przegląd Skórzany” 1999, nr 2.

<sup>9</sup> Dane z wybranego przedsiębiorstwa regionu tarnowskiego.

<sup>10</sup> Dane z opracowania nt. „Program działań restrukturyzacyjnych” w wybranym przedsiębiorstwie.



Pogłębiający się kryzys nadprodukcji w branży skórzanej, a zwłaszcza obuwniczej, notowany jest od drugiego półrocza 1997 roku, szczególnie mocno uwydatnił się on w trzecim kwartale 1998 roku. Głównymi przyczynami tego kryzysu był nadmierny i niekontrolowany import po drastycznie zaniżonych cenach obuwia z krajów azjatyckich (Chiny) i Europy Zachodniej (Hiszpania, Włochy) oraz wprowadzone dwustronne zapory w eksporcie obuwia do krajów byłego Związku Radzieckiego. Nałożenie się jednocześnie tych dwóch niekorzystnych zjawisk miało dla rodzimego przemysłu obuwniczego bezpośredni wpływ na zmniejszenie zapotrzebowania w skali kraju na wyroby kooperacyjne do produkcji obuwia i w sposób radykalny doprowadziło do spadku popytu na rodzime produkty<sup>11</sup>. W chwili obecnej brakuje polityki proeksportowej i chroniącej krajowych producentów. W efekcie drastycznie spada sprzedaż, gwałtownie rosą zapasy, pogarsza się rentowność przemysłu lekkiego, która obecnie ma wartość ujemną<sup>12</sup>.

Obecnie polski rynek obuwniczy jest już ukształtowany w zakresie asortymentu produkcji obuwia. Zakłady, a nawet całe rejony kraju wyspecjalizowały się w produkcji dla poszczególnych grup odbiorców, np. w obuwiu damskim i młodzieżowym lub tylko w męskim. Kolejną zmianą w zakładach obuwniczych jest podejście do wzornictwa swoich wyrobów, co spowodowane jest rosnącą konkurencją. Duże zakłady prywatne zamawiają określone wzory elementów spodowych na wyłączność. Rynek obuwniczy w Polsce jest także ukształtowany co do formy własności, są to głównie zakłady prywatne, spółki akcyjne lub spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. W artykule przedstawiono proces przekształcania przedsiębiorstwa państwowego w spółkę akcyjną poprzez likwidację.

### 3. Prywatyzacja jako jedna z form restrukturyzacji

Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych ma największe znaczenie w procesie przekształceń własnościowych. Wynikiem postępującej prywatyzacji jest systematyczny wzrost udziału sektora prywatnego w polskiej gospodarce. W latach 1990—1997 procesem przekształceń własnościowych objęto 5879 przedsiębiorstw państwowych<sup>13</sup>. Około 22% z nich przekształcono w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa, 24% poddano prywatyzacji bezpośredniej, a 26% uległo likwidacji. Podstawy prawne dała prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych uchwalona 13 lipca 1990 r. ustawa o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych<sup>14</sup>, zwana często ustawą prywatyzacyjną. Określono w niej prawne ramy przebiegu tego procesu.

Proces prywatyzacji przedstawiony jest na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa przemysłu lekkiego w regionie tarnowskim. Trwający od 1 sierpnia

<sup>11</sup> Program działań restrukturyzacyjnych w wybranym przedsiębiorstwie.

<sup>12</sup> „Przegląd Skórzany”, Targi — wiosna, Wydanie Specjalne 1999, nr 2.

<sup>13</sup> *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych za lata 1992—1997*, GUS, Warszawa 1993—1998, s. 26.

<sup>14</sup> Dz. U. 1990, nr 51, poz. 298 z późniejszymi zmianami.

1990 roku proces przekształceń własnościowych do 30 czerwca 1997 roku objął na terenie dawnego województwa tarnowskiego 47 przedsiębiorstw państwowych. Z tego poddano likwidacji 19,2% przedsiębiorstw, prywatyzacji bezpośredniej 34,0%, 27,7% przekształcono w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa, pozostałe 19,1% włączono do Zasobu Własności Rolnej Skarbu Państwa<sup>15</sup>.

Z przedstawionych w tabeli 2 danych wynika, że pod względem liczby przedsiębiorstw państwowych objętych procesem przekształceń własnościowych, zlikwidowanych, sprywatyzowanych bezpośrednio oraz liczby powstałych spółek przodują województwa o największej liczbie przedsiębiorstw państwowych, takie jak: krakowskie, kieleckie, bielskie i rzeszowskie. Na tle Małopolski województwo tarnowskie pod względem liczby przedsiębiorstw objętych procesem przekształceń własnościowych uplasowało się na 7 miejscu, po województwach: krakowskim, kieleckim, bielskim, rzeszowskim, przemyskim, krośnieńskim. Pod względem liczby przedsiębiorstw sprywatyzowanych bezpośrednio, przedsiębiorstw zlikwidowanych i pod względem liczby spółek powstałych w wyniku przekształceń własnościowych tarnowskie zajęło 5 miejsce.

Tabela 2

Województwo tarnowskie pod względem liczby przedsiębiorstw objętych procesem przekształceń własnościowych na tle Małopolski według stanu na 30 VI 1997 r.

Województwa	Liczba przedsiębiorstw państwowych	Przedsiębiorstwa państwowe objęte procesem przekształceń własnościowych	Przedsiębiorstwa państwowe zlikwidowane	Przedsiębiorstwa państwowe sprywatyzowane bezpośrednio	Spółki powstałe w wyniku przekształceń własnościowych
tarnowskie	34	47	6	16	13
bielskie	77	99	6	22	49
kieleckie	120	121	13	24	30
krakowskie	120	138	11	59	40
krośnieńskie	32	61	6	9	12
nowosądeckie	38	34	—	9	9
przemyskie	16	63	22	9	11
rzeszowskie	55	89	8	29	30
tarnobrzeskie	45	45	6	10	13

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Wojewódzkiego Biuletynu Statystycznego — październik 1997 r., Wyd. Wojewódzki Urząd Statystyczny w Tarnowie 1997.

<sup>15</sup> Wojewódzki Biuletyn Statystyczny, Wyd. Wojewódzki Urząd Statystyczny, Tarnów 1997, s. 30.

Wybrane przedsiębiorstwo zajmuje się od osiemdziesięciu lat produkcją elementów dla przemysłu obuwniczego. Od 1990 roku następuje stały wzrost sprzedaży firmom prywatnym z powodu upadku i likwidacji przedsiębiorstw państwowych. Zmiany te z jednej strony stają się korzystne dla przedsiębiorstwa ze względu na uniezależnienie się od wielkich przedsiębiorstw państwowych, z drugiej powoduje to skrócenie serii produkcyjnych i wymusza zmiany sposobu dystrybucji.

Jednym z celów zakładu w tym okresie jest zachowanie kontaktów handlowych z dużymi odbiorcami i czekanie na poprawę ich stanu ekonomiczno-finansowego. Umożliwia się zadłużonym odbiorcom zapłatę za wyroby spółki (kopyta, podeszwy, obcasy, wierzchniki oraz spody z tworzyw termoplastycznych) produkowanym przez nich obuwem (np. „LEADER” Radom, „BUT” Będzin, „PRIMUS” Pruchnik). Głównymi odbiorcami wyrobów prezentowanego przedsiębiorstwa były największe zakłady przemysłu obuwniczego w kraju, ale większość z nich została zlikwidowana w okresie transformacji systemowej i tarnowskie przedsiębiorstwo musiało szukać nowych rynków zbytu.

Zarząd przedsiębiorstwa widział także w tym czasie zagrożenie w możliwości przejęcia zakładu przez firmę konkurencyjną krajową lub zagraniczną. Obawiano się zwolnień pracowników lub zamknięcia przedsiębiorstwa przez firmę przejmującą, w celu wyeliminowania groźnego konkurenta, jakim na pewno było badane przedsiębiorstwo.

Największą szansą dla przyszłości przedsiębiorstwa była więc prywatyzacja.

Zgodnie z ustawą o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych istnieją dwie podstawowe drogi prywatyzacji: metodą pośrednią (kapitałową) i metodą bezpośrednią (likwidacyjną). Prywatyzacja kapitałowa polega na przekształceniu przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa, a następnie jej sprywatyzowaniu przez udostępnienie akcji lub udziałów podmiotom prywatnym. Natomiast prywatyzacja likwidacyjna polega na sprzedaży lub udostępnieniu podmiotom prawnym mienia przedsiębiorstwa państwowego lub całego przedsiębiorstwa. W tym celu przedsiębiorstwo państwowe jest likwidowane.

W 1992 roku wybrane przedsiębiorstwo regionu tarnowskiego podjęło decyzję o prywatyzacji, proponując powołanie spółki akcyjnej. Dwa lata trwały przygotowania do przekształcenia zakładu. Odpowiednie dokumenty zostały złożone w Ministerstwie Przemysłu i Handlu, lecz podstawowym problemem był niewystarczający kapitał akcyjny przyszłej spółki. Nie bez znaczenia jest fakt znacznego udziału pracowników w prywatyzacji zakładu i ich poczucie własności przedsiębiorstwa. Na początku roku 1993 pracownicy zadeklarowali 250 tys. zł, jednak potrzeba było prawie 700 tys. zł. Pomimo tak dużego braku kapitału, udało się pozyskać nowych udziałowców spółki — właścicieli prywatnych zakładów obuwniczych i hurtowni współpracujących z prywatyzowanym zakładem. Ostatecznie zdołano zebrać 460 tys. zł, przewidziano, że w ciągu dwóch lat dopłaci się brakujące 260 tys. zł, a w najbliższym dziesięcioleciu spółka powinna spłacić wyne-

gocjowaną wartość przedsiębiorstwa 2,8 mln zł. Wtedy po zapłaceniu ostatniej raty łącznej należności za korzystanie z mienia, która wypada w 2003 roku, Skarb Państwa przeniesie na przedsiębiorstwo własność mienia i prawo wieczystego użytkowania gruntów.

Już w sierpniu 1993 roku decyzją Ministra Przemysłu i Skarbu postawiono przedsiębiorstwo państwowe w stan likwidacji i w tym momencie przeszło ono na własność Skarbu Państwa. Przedsiębiorstwo nie mogło jednak liczyć na publiczną sprzedaż akcji, dlatego postanowiono, że załoga przejmie zakład w leasing (do odpłatnego korzystania) i utworzy pracowniczą spółkę akcyjną. Założycielami spółki było 385 osób fizycznych obywatelstwa polskiego, zamieszkałych w kraju. Struktura kapitału akcyjnego w 1994 roku była następująca:

100% kapitału posiadały osoby fizyczne, w tym:

- 54% kapitału posiadali pracownicy,
- 46% kapitału posiadały pozostałe osoby fizyczne.

51% kapitału akcyjnego posiadało 16 osób, w tym:

- największy pakiet akcji będący w posiadaniu jednego akcjonariusza stanowił 12,9% kapitału akcyjnego,
- 3 osoby posiadały pakiety powyżej 5% kapitału akcyjnego,
- pozostali akcjonariusze posiadali poniżej 5% kapitału akcyjnego.

W 1997 roku nastąpiło podwyższenie o 100% kapitału akcyjnego spółki w drodze emisji akcji serii B, z prawem poboru akcji przez dotychczasowych akcjonariuszy w stosunku 1:1. W okresie trwania spółki od 1993 do 1999 roku 5580 akcji zmieniło właścicieli. Nabywcami akcji byli w większości akcjonariusze — założyciele spółki, którzy dokupili 3118 akcji. Trzech nowych akcjonariuszy nabyło łącznie 2462 akcje, w tym jeden akcjonariusz 2040 akcji, co stanowi około 1,5% ogółu akcji. Na 20 sierpnia 1999 roku w spółce było 358 akcjonariuszy, a struktura kapitału akcyjnego przedstawiała się następująco:

100% kapitału akcyjnego w posiadaniu osób fizycznych, w tym:

- 60% kapitału posiadają pracownicy spółki,
- 40% kapitału posiadają pozostałe osoby fizyczne, nie będące pracownikami<sup>16</sup>.

Dnia 21 października 1993 roku na mocy podpisanej umowy Skarb Państwa oddał w leasing przedstawionemu przedsiębiorstwu do odpłatnego korzystania mienie zlikwidowanego przedsiębiorstwa państwowego. Forma leasingu przewiduje, że po upływie określonego umową czasu korzystający z mienia, po opłaceniu rat leasingowych, nabywa je na własność. Umowa ta została zawarta na czas oznaczony, to jest od 1 sierpnia 1993 do 31 lipca 2003 r. Ustalono wysokość opłat leasingowych, które były zbyt wysokie w stosunku do możliwości finansowych spółki, wystąpiły więc trudności z bieżącym regulowaniem zobowiązań z tytułu rat kapitałowych i opłat dodatkowych. Spłata ciężarów leasingowych

<sup>16</sup> Dane z opracowania nt. „Akcjonariusze kapitału akcyjnego Spółki” wybranego przedsiębiorstwa.

(opłata za mienie) jest inwestycją wymuszoną, niezależną od sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. By podobać terminom opłat leasingowych, spółka była zmuszona niejednokrotnie zaciągać kredyty, popadając w zadłużenie trudne do odrobienia. Pomimo zaciąganych kredytów, przedsiębiorstwo musiało trzy razy korzystać z przesunięcia terminu płatności. Sytuacja spółek w leasingu została dosadnie skwitowana w „Rzeczpospolitej” z 12 października 1998 roku — „są to spółki, które mają mienie, lecz nie mają kapitałów”.

Dnia 5 stycznia 1999 roku zastąpiono wcześniejszą umowę nową, w której zmieniono warunki oprocentowania nie spłaconej należności i postanowiono, że przeniesienie prawa własności na przedsiębiorstwo i prawa wieczystego użytkowania nieruchomości mogłoby nastąpić przed upływem oznaczonego terminu. Wystąpiono więc do Ministerstwa Skarbu Państwa z projektem przeniesienia prawa własności na rzecz spółki przed pełną spłatą mienia. Na dzień składania wniosku o przeniesienie prawa własności (sierpień 1999) spłacono 59,17% zobowiązań ustalonej w umowie kwoty wartości przedsiębiorstwa — 2,8 mln zł. Ministerstwo Skarbu Państwa wyraziło zgodę na wcześniejsze przeniesienie praw własności, zaznaczając, że spółka spłaciła następujące kwoty:

- z tytułu rat kapitałowych,
- z tytułu opłat dodatkowych,
- z tytułu spłaty odroczonej opłaty dodatkowej,
- z tytułu spłaty renegotjowanych kwot opłat dodatkowych i odroczonej opłaty dodatkowej.

Do zapłaty pozostają następujące kwoty:

- z tytułu spłaty rat kapitałowych,
- z tytułu odroczonej opłaty dodatkowej,
- z tytułu renegotjowanych kwot opłat dodatkowych i odroczonej opłaty dodatkowej.

Dla zabezpieczenia zapłaty reszty wartości przedsiębiorstwa wraz z oprocentowaniem i odroczonej opłaty rocznych spółka ustanawia hipotekę na rzecz Skarbu Państwa. W momencie spłacenia na rzecz Skarbu Państwa przez spółkę całej kwoty należności Skarb Państwa ma obowiązek zwolnić spod ciężaru hipotekę nieruchomości.

#### 4. Wnioski końcowe

Reasumując, należy stwierdzić, że działania restrukturyzacyjne w zakresie zmiany struktury własnościowej spowodowały, iż przedstawione przedsiębiorstwo zaadaptowało się dość szybko do warunków gospodarki rynkowej i mogło utrzymać się na bardzo konkurencyjnym rynku. Dla uzasadnienia takich wniosków przedstawiono zestawienie wyników działalności wybranego przedsiębiorstwa, które zamieszczono w tabeli 3.

Przedstawione dane świadczą, że przychody ze sprzedaży wyrobów od końca

roku 1993, kiedy wybrane przedsiębiorstwo stało się spółką, do 1997 roku wzrastały szybko. Szczególnie dużą dynamikę wzrostu można zauważyć w roku 1995, kiedy wynosiła ona 182,7%. W późniejszym czasie dynamika wzrostu wynosiła kolejno: w 1996 roku — 133,5%, a w roku 1997 — 107,4%. Przedstawione przychody ze sprzedaży obejmują także sprzedaż wyrobów na eksport i w roku 1997 wynosiły 3.159, 8 tys. zł, co stanowiło 11% ogólnej sprzedaży przedsiębiorstwa. Odbiorcami wyeksportowanych produktów wybranego przedsiębiorstwa były zakłady w Rosji, na Ukrainie, Litwie, Białorusi, Słowacji i w Anglii. Koszty uzyskania przychodów w roku 1997 wynosiły 32.015,3 tys. zł i były wyższe o 13,5% od kosztów z roku 1996.

Tabela 3

Zestawienie wyników działalności wybranego przedsiębiorstwa w latach 1993—1999 (w tys. zł)

Wyszczególnienie	Lata						
	VIII—XII 1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
1. Przychody ogółem	3.902,4	12.961,9	23.683,8	31.615,7	33.947,5	27.556,8	32.685,6
2. Koszty uzyskania przychodu	3.438,2	11.417,8	21.241,8	28.208,0	32.015,3	29.015,6	32.115,1
3. Nadwyżka strat nad zyskami nadzw.	9,3	41,2	12,6	6,2	1,3	0,2	-1,2
4. Zysk brutto (1-2-3)	454,9	1.502,9	2.429,4	3.401,5	1.931,3	-1.458,6	569,3
5. Podatek dochodowy	193,1	601,5	1.140,9	1.415,0	740,3	-102,3	108,8
6. Zysk netto	261,8	901,4	1.288,5	1.986,5	1.191,0	-1.356,3	460,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych o sytuacji ekonomiczno-finansowej wybranego przedsiębiorstwa.

Zaobserwować można, że wypracowany zysk brutto rośnie w szybkim tempie od czasu, gdy przedsiębiorstwo sprywatyzowało się. Jeszcze w roku 1994 wynosił on 1.502,9 tys. zł, a już w 1995 roku dynamika wzrostu wynosiła 161,6%.

W roku 1997 można zauważyć spadek zysku brutto w stosunku do roku wcześniejszego o 57%. Przyczyną takiej sytuacji było nieuzyskanie założonej w planie sprzedaży, która zależna jest od:

- bieżącej sytuacji społeczno-ekonomicznej państwa,
- słabej koniunktury w branży obuwniczej (wcześniej scharakteryzowanej),
- dużego uzależnienia od odbiorców,

- rosnącej wciąż konkurencji krajowej i zagranicznej,
- braku stabilnej polityki państwa w zakresie handlu z rynkami wschodnimi,
- nie w pełni trafionego wzornictwa w roku 1997.

W roku 1998 spółka po raz pierwszy od momentu prywatyzacji wykazała stratę, gdyż koszty uzyskania przychodu były wyższe niż przychody ogółem. Także w tym roku podatek dochodowy wynosił –102,3 tys. zł, wykorzystano bowiem rezerwy z tytułu ulg inwestycyjnych. W 1999 roku sytuacja przedsiębiorstwa uległa znacznej poprawie, gdyż wypracowało ono zysk netto na poziomie 460,5 tys. zł, co w porównaniu z wykazaną stratą w 1998 roku jest ogromnym sukcesem. Ponadto stało się ono jedynym właścicielem mienia Skarbu Państwa oddanego do odpłatnego korzystania. Pozyskane prawo właścicielskie do całości mienia jest szczególnie ważne, gdyż przedsiębiorstwo zostało uznane za bardziej wiarygodnego partnera dla swoich akcjonariuszy oraz banków kredytujących. Nabyte prawo własności stanowi realniejsze zabezpieczenie dla kredytowania długociągłego i krótkoterminowego. Ma to także istotne znaczenie z punktu widzenia przyszłych inwestorów, których spółka chce pozyskać dla uzyskania nowych źródeł finansowania rozwoju (dokapitalizowania), i to nie tylko w branży obuwniczej, ale i poza nią.

## Bibliografia

Dane dotyczące wybranego przedsiębiorstwa regionu tarnowskiego.

Darzycki S., *Sprawa dla reportera — program telewizyjny na naszych łamach*, „Przegląd Skórzany” 1999, nr 2 (wydanie specjalne).

Durlik I., *Restrukturyzacja techniczno-organizacyjna przedsiębiorstw*, EiOP, 4/98.

Dz.U. 1990, nr 51, poz. 298 z późniejszymi zmianami.

*Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych za lata 1992—1997*, GUS, Warszawa 1993—1998.

„Przegląd Skórzany”, Targi—wiosna, Wydanie Specjalne 1999, nr 2.

Rocznik Statystyczny Przemysłu 1997, GUS, Warszawa 1997.

Sapijaszką Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

*Stanowisko uczestników sympozjum nt. Przemysł lekki — szanse i zagrożenia*, „Przegląd Skórzany” 1999, nr 2.

Wojewódzki Biuletyn Statystyczny, Wyd. Wojewódzki Urząd Statystyczny, Tarnów 1997.





RENATA ŻABA

## Specyfika marketingu usług

### Wstęp

Podstawową a zarazem najważniejszą cechą gospodarki rynkowej jest umożliwienie dokonywania wyboru. Możliwość wyboru jest elementem niezbędnym do osiągnięcia wysokiej efektywności wymuszanej przez konkurencję działającą na rynku. Swoboda wejścia na rynek, jako wynik rozpoczętej transformacji systemowej i gospodarczej w naszym kraju po roku 1990, była bardzo istotnym czynnikiem konkurencji nie tylko w sektorze produkcyjnym, ale także w sektorze usługowym. Spowodowało to równocześnie rozwój wielu grup usług charakterystycznych dla gospodarek rynkowych. Są to między innymi: reklama, badania marketingowe, usługi ubezpieczeniowe, szeroki zakres nowoczesnych usług finansowych, doradztwo podatkowe i biznesowe, pośrednictwo pracy i wiele innych. W artykule podjęto próbę scharakteryzowania specyfiki marketingu usług w gospodarce rynkowej. Zasygnalizowano podstawowe problemy związane z działalnością w tej szczególnej dziedzinie gospodarczej.

### 1. Miejsce usług w gospodarce światowej

Usługa może być zdefiniowana w następujący sposób: usługa jest dowolnym działaniem, jakie jedna strona może zaoferować innej; jest ona nienamacalna i nie prowadzi do jakiegokolwiek własności. Jej świadczenie może być związane lub nie z produktem fizycznym<sup>1</sup>.

Obecnie usługi w polskiej gospodarce zajmują szczególnie istotną pozycję. Realizowane są programy restrukturyzacyjne wielu działów przemysłu. Konieczne jest również ograniczenie zatrudnienia w rolnictwie. Zbliżają się do końca okresy karencji w licznych przedsiębiorstwach sprywatyzowanych. Powoduje to nieustanny wzrost podaży siły roboczej, dla zagospodarowania której szansą mogą być usługi. Przyspieszenie rozwoju tego sektora gospodarki wymagać będzie wielu zmian lub korekt polityki podatkowej i kredytowej. Konieczne są również aktywne działania władz samorządowych w zakresie lokalizacji, opłat czynszowych, podatków od nieruchomości oraz warunków przekwalifikowania pracowników poszczególnych sektorów gospodarki.

<sup>1</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 426.

Rozwój myśli marketingowej związany był początkowo głównie ze sprzedażą produktów materialnych. Równocześnie jednym z głównych trendów był ogromny rozwój usług. W kraju takim jak Stany Zjednoczone miejsca pracy związane z działalnością usługową stanowią blisko 77% ogółu stanowisk pracy i tworzą 70% produktu krajowego brutto<sup>2</sup>. W Europie najwyższe wskaźniki w tym zakresie mają<sup>3</sup>:

- a) w globalnym zatrudnieniu
  - Holandia 72,7%
  - Szwecja 71,2%
  - Wielka Brytania 70,1%
  - Luksemburg 70,1%
- b) w produkcie krajowym brutto
  - Dania 73,5%
  - Hiszpania 71,3%
  - Szwecja 70,9%
  - Wielka Brytania 70,6%

Udział pracujących w sferze usług wśród pracujących ogółem w Polsce został przedstawiony w tabeli 1.

Tabela 1

Pracujący w sektorze usług w Polsce (w %)

1992	41,2
1994	42,2
1997	43,7

Źródło: *Rynek i konsumpcja. Raport z badań — rok 1997*, praca zbiorowa, IRWiK, Szczecin 1998, s. 190.

W Polsce zatrudnienie w sektorze usług w ciągu ostatnich lat systematycznie rośnie. Ilustrują to dane zawarte w tabeli 2.

Udział poszczególnych sekcji w produkcie krajowym brutto ilustrują dane zawarte w tabeli 3.

W ochronie zdrowia w naszym kraju w najbliższych latach może nastąpić zmniejszenie zatrudnienia w następstwie wdrażania reformy. W handlu i naprawach mimo pewnego zmniejszenia zatrudnienia w handlu detalicznym utrzymuje się trend rosnący. Ujemna dynamika zatrudnienia może utrzymywać się w najbliższych latach w usługach transportowych, nie został bowiem zakończony proces restrukturyzacyjny największych przedsiębiorstw — Polskich Kolei Państwowych i Polskiej Żeglugi Morskiej.

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 426.

<sup>3</sup> *Rynek i konsumpcja. Raport z badań — rok 1997*, praca zbiorowa, IRWiK, Szczecin 1998, s. 190.

Tabela 2

Pracujący w sektorze usług w Polsce według sekcji (w tys. osób)

Sekcja \ Rok	1992	1995	1997	1998
Handel i naprawy	1871,3	1903,1	2060,6	2106,4
Hotele i restauracje	164,4	185,9	201,8	221,6
Transport, gospodarka magazynowa, łączność	912,9	838,1	864,7	858,9
Pośrednictwo finansowe	188,0	268,2	305,2	327,2
Obsługa nieruchomości i firm	542,8	554,3	688,1	752,2
Administracja publiczna i obrona narodowa	292,4	381,3	431,8	430,8
Edukacja	811,9	896,4	902,1	907,8
Ochrona zdrowia i opieka społeczna	1009,3	1003,4	1029,2	1021,4
Pozostała działalność usługowa	397,4	335,1	370,6	350,1

Źródło: Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 1999, GUS, Warszawa 2000, s. 132, stan w dniu 31 XII.

Tabela 3

Udział usług wg sekcji (w %) w PKB w Polsce w latach 1994, 1997

Sekcja \ Rok	1994	1997
Ogółem	46,8	49,7
Handel i naprawy	17,5	18,5
Hotele i restauracje	0,7	0,8
Transport, składowanie, łączność	5,7	5,7
Pośrednictwo finansowe	0,8	1,2
Obsługa nieruchomości i firm	7,2	8,5
Administracja publiczna i obrona narodowa	4,8	4,7
Edukacja	3,4	3,6
Ochrona zdrowia i opieka społeczna	3,5	3,6
Pozostała działalność usługowa	3,2	3,1

Źródło: Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 1997, GUS, Warszawa 1998, s. 138.

Branże usługowe są zróżnicowane, obok tych podstawowych — jak wynika z podziału na poszczególne sekcje — znajdują się tu między innymi sektor rządowy, obejmujący sądy, biura zatrudnienia, siły zbrojne, policję, straż pożarną, pocztę. Obok tradycyjnych branż pojawiają się na świecie wciąż nowe rodzaje usług.

## 2. Cechy usług

Usługi charakteryzują się czterema głównymi cechami, które w dużym stopniu wpływają na kształt działań marketingowych.

Pierwsza z tych cech to *nienamacalność* — usługi są nienamacalne, czyli w przeciwieństwie do produktów nie można ich dostrzec, poznać smaku, poczuć, usłyszeć, zanim się je kupi. Aby ograniczyć niepewność zakupu, nabywcy szukają znaków lub dowodów jakości usługi. O jej jakości wnioskuje na podstawie miejsca, ludzi, wyposażenia, materiałów informacyjnych oraz ceny. Zadaniem usługodawcy jest „urealnienie rzeczy nienamacalnych”. Zadaniem producenta towaru jest przedstawienie produktu materialnego w sposób abstrakcyjny, usługodawca natomiast musi uzupełnić swoje abstrakcyjne oferty pewnymi cechami rzeczywistości.

Nie należy również zapominać o możliwości wykorzystania marki w marketingu usług. Wielu menedżerów żyje w złudzeniu, że ich klienci dokonują wyborów na podstawie racjonalnej kalkulacji kosztów i korzyści płynących z określonej usługi. Jest to tylko mit krążący w społeczeństwie. Wbrew potocznej opinii klienci nie szukają najlepszego dostawcy, szukają dostawcy, który przysporzy im najmniej kłopotów. Nie starają się dokonać najlepszego wyboru, dążą do uniknięcia złego wyboru.

Aby uniknąć złego wyboru, klienci często wybierają największą lub najbardziej znaną firmę. Dlatego szczególne znaczenie ma sukces marki firmy. Im bardziej znana marka firmy, tym mniejsze jest postrzegane ryzyko związane z zakupem jej usług. Firmy nie doceniają wartości marki w sferze usług. Tymczasem w działalności usługowej jest ona jeszcze ważniejsza niż w przypadku produktów. Usługa jest nienamacalna, ale marka pomaga ją ukonkretnić.

W opinii klientów marka stanowi pewnego rodzaju formę gwarancji. Jest swoistą obietnicą, że usługa będzie miała określone cechy i przyniesie określone korzyści. Dlatego klienci są gotowi zapłacić więcej za markę, którą znają, niż za produkt czy usługę mniej znanych firm. Dla kupującego usługę znanej marki wysoka cena jest usprawiedliwiona większą pewnością, że usługa będzie kompetentnie wykonana. Obiektywna rzeczywistość nie ma tu większego znaczenia. Liczy się wyłącznie percepcja klienta. Można powiedzieć, że klienci kupują nie tylko usługę, ale także spokój ducha. Tak więc korzyści z posiadania silnej marki są bardzo duże, między innymi:

- informacja o markowych usługach jest łatwiej przekazywana w mediach oraz w nieformalnych rozmowach z klientami,

- klienci, którzy nie mają czasu na dokładne porównywanie produktów, wybierają firmę o znanej marce,

- efektywność reklamy jest dużo większa, ponieważ klienci mają już odpowiedni obraz danej marki.

Jeszcze do niedawna większość wysiłku marketingowego firmy skierowana

była na proces sprzedaży. Od kilku lat w gospodarce światowej zauważa się przesunięcie punktu ciężkości w procesie interakcji sprzedającego z klientem ze sprzedawania na kupowanie<sup>4</sup>.

Sytuacja tego typu ma miejsce w supermarketach, gdzie klient praktycznie nie ma kontaktu ze sprzedawcą. Towary różnych marek są ustawione na półkach, a klient sam dokonuje wyboru. Bardzo często wybór ten został dokonany, zanim klient udał się do sklepu, gdyż wybrał już towar na podstawie percepcji marki. Marka „z góry” sprzedaje produkt bądź usługę. Program budowania marki sprawia, że nabywca postrzega produkty firmy jako inne i lepsze od konkurencyjnych. Trend ten dotyczy większej liczby produktów.

Coraz więcej produktów można już kupować bezpośrednio przez Internet, z pominięciem jakiegokolwiek formy kontaktu ze sprzedawcą, z tego też względu głównym kryterium wyboru produktu bądź usługi staje się marka. Marka produktu zapewnia korzyści funkcjonalne plus wartości dodane, które pewni konsumenci cenią w wystarczającym stopniu, aby dokonać zakupu. Jej podstawową funkcją jest odróżnianie produktu od dóbr i usług oferowanych przez inne organizacje<sup>5</sup>.

Druga ze specyficznych cech usługi to *nierozłączność* — usługi są wytwarzane i konsumowane jednocześnie. W przypadku towaru sytuacja jest zupełnie inna, są one produkowane, magazynowane, rozprowadzane przez wiele różnych osób nie mających zupełnie kontaktu z finalnym nabywcą. Jeżeli usługa wykonywana jest przez osobę, to jest ona równocześnie cześcią tej usługi. Obecność klienta przy wykonywaniu usługi wpływa w znacznym stopniu na specyfikę marketingu usług.

Im większe zaangażowanie klienta w tworzenie usługi, tym ważniejsza jest jego rola w określeniu jakości usługi. W takim przypadku należy traktować klienta podobnie jak pracownika. Konieczne jest przeprowadzanie szeregu działań: należy określić, czy klient posiada niezbędne umiejętności, aby współtworzyć usługę. Jeśli nie — należy zastanowić się, co można zrobić, aby pomóc klientowi uzyskać odpowiednią wiedzę i umiejętności. Wskazane jest przeprowadzenie dokładnej analizy jego roli, regularne ocenianie jakości „pracy klienta”. Jeżeli jest niezadowolająca, należy zastanowić się nad ograniczeniem jego roli.

Zarówno usługodawca, jak i klient mają wpływ na wykonanie określonej usługi. Szczególnego znaczenia nabiera to w przypadku usług rozrywkowych i profesjonalnych, kiedy nabywca jest zainteresowany konkretnym usługodawcą: muzykiem, lekarzem, prawnikiem itd. Gdy klienci mają silne preferencje co do konkretnego usługodawcy, wtedy cena usługi w znacznym stopniu uzależniona jest od ograniczonego czasu, jakim dysponuje osoba świadcząca usługę.

Trzecia istotna cecha usług to *różnorodność* — usługi bardzo się różnią,

<sup>4</sup> W. Jankowski, T. Sankowski, „Marketing usług”, Canadian International Institute — materiały konferencyjne, Warszawa, czerwiec 1999, s. 187.

<sup>5</sup> J. Altkorn, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s. 185.

w zależności od tego, kto je wykonuje, kiedy i gdzie. Firmy usługowe mogą w różny sposób kontrolować jakość wykonywanych usług. Po pierwsze, prowadzić odpowiednią selekcję i szkolenie personelu. Ponadto standaryzację procesu świadczenia usługi. Następnie — kontrolę, czy klient jest już zadowolony, wykonywając system sugestii i reklamacji, badań i analiz porównawczych z innymi tego typu usługodawcami. Ma to służyć ewentualnemu poprawieniu słabej usługi. Tradycyjny marketing sugeruje, że strategia rynkowa jest formą wojny. Naprzeciw nas stoją oddziały konkurencji, które musimy pokonać. Model ten nie jest adekwatny do sytuacji na rynku usług, ponieważ często najtrudniejszym przeciwnikiem jest klient. Pozyskując klienta, nie należy podważać reputacji konkurencji, może to sprawić, że stwierdzi on, że nikt nie jest w stanie zadowolić go lub że usługa nie jest w ogóle konieczna.

W marketingu usług podstawowym zadaniem i wyzwaniem jest edukacja klienta, gdyż bardzo często nie zdaje on sobie sprawy, że usługa może rozwiązać konkretny problem lub zaspokoić dotychczas nie zaspokojone potrzeby. Usługodawca dąży do zwiększenia sprzedaży, także kosztem konkurentów, musi jednak unikać krytyki konkurencji. W celu zwiększenia udziału w rynku trzeba więc podkreślać zalety własnej oferty w zaspokajaniu potrzeb lub rozwiązywaniu problemów klientów. Wytwórca usługi nie powinien też bezkrytycznie oceniać swojej usługi. Nie można również zapominać o różnicach między kobietami i mężczyznami. W przypadku świadczenia usług należy pamiętać, że większość mężczyzn sądzi, iż wyglądają lepiej niż w rzeczywistości, natomiast kobiety, odwrotnie, uważają, że wyglądają gorzej niż w rzeczywistości. Ta prawda w znacznym stopniu wpływa na subiektywne postrzeganie usługi przez każdą z grup klientów. Dla usługodawcy jest to również pewnego rodzaju ostrzeżenie: „Jeżeli jesteś producentem usługi, nie zachowuj się jak mężczyzna, twój produkt jest na pewno gorszy, niż ci się wydaje”.

Dobra materialne mogą być poddane procesowi kontroli jakości dużo wcześniej, nim dotrą do klienta. W przypadku usługi, dodatkowe czynniki w postaci interakcji między klientem, pracownikami, otoczeniem oraz innymi klientami wpływają na jej jakość, dlatego też kontrola jakości jest trudniejsza w przypadku usług niż dóbr materialnych.

Brak możliwości przechowywania to kolejna cecha usługi — usługi nie mogą być przechowywane czy magazynowane. Brak możliwości przechowywania usługi jest problemem w przypadku wahań popytu na daną usługę. Niestety, popyt na usługi ulega ciągłym wahaniam. Podaż, czyli w tym przypadku określone moce produkcyjne nie zmieniają się. Dla firm usługowych sprawą bardzo istotną są lojalni klienci. Można w tym miejscu przytoczyć stwierdzenie Erica Meyera „Wartość klienta nie leży w tym, jaki zakup robi w określonym czasie, ale w tym, jaki będzie zdyskontowany przepływ gotówki z przyszłych zakupów, które zrobi w swoim cyklu życiowym jako klient, jeśli pozostanie lojalny. Wszystko to będzie pomnożone przez liczbę przyjaciół, którym może zarekomen-

dować produkt, jeśli będzie zadowolony”<sup>6</sup>. Nie należy również bagatelizować uwag klienta. Klienci, którzy narzekają, dają firmie szansę zrozumienia problemu i przywrócenia dawnej relacji z klientem. Reakcja klienta na złą usługę może być bardzo różna, klient w takiej sytuacji może:

- nie robić nic,
- wrócić do usługodawcy z reklamacją,
- skierować sprawę do osób trzecich, czyli rzecznika konsumentów, organizacji branżowych,
- zmienić dostawcę usługi i namówić do tego innych.

Statystyki podają, że: 89% niezadowolonych klientów nie ma zamiaru kupować usługi w tej samej firmie, średnio jeden niezadowolony klient informuje o tym dziewięciu innych. Konsumenty lepiej sytuowani częściej się skarżą, podobnie jak klienci posiadający większy zasięg informacji. Kierownictwo firmy dowiaduje się o 5% skarg. Pozycja socjalna wpływa na to, kogo i jak się skarży, klienci częściej żalą się na końcowy wynik usługi niż na sam proces jej tworzenia. Zażalenia powinny być traktowane jako badania marketingowe, a klient traktowany jako darmowy konsultant. Ważna jest też procedura zbierania informacji o zażaleniach, kierownictwo musi znać prawdę, należy więc ułatwić klientom składanie skarg.

Do niedawna firmy usługowe stosowały marketing w znacznie mniejszym zakresie niż firmy produkcyjne. Wiele firm usługowych to bardzo małe firmy, są wśród nich drobne zakłady szewskie, fryzjerskie czy gabinety kosmetyczne. Tego typu firmy nie stosują formalnego zarządzania. Ponadto działają firmy, które do niedawna nie narzekały na brak popytu, a tym samym nie widziały potrzeby stosowania działań marketingowych. Na rynku istnieją także profesjonalne firmy świadczące usługi serwisowe. Te firmy uznały niektóre działania marketingowe za nieprofesjonalne.

Marketing usług wymaga nie tylko marketingu zewnętrznego, ale także marketingu wewnętrznego i interakcyjnego<sup>7</sup>. Marketing zewnętrzny obejmuje zwykle działania przedsiębiorstwa polegające na przygotowaniu usługi, określeniu jej ceny, sposobów dystrybucji i promocji. Marketing wewnętrzny obejmuje działania przedsiębiorstwa mające na celu przeszkolenie i motywowanie pracowników do lepszej obsługi klienta. Zadaniem pracowników działu marketingu powinno być nakłanianie innych osób w tej organizacji, aby stosowały marketing w praktyce. Marketing interakcyjny określa kwalifikacje pracowników w obsłudze klientów. Klient ocenia usługę nie tylko na podstawie jakości technicznej, ale także funkcjonalnej.

<sup>6</sup> Ph. Kotler, *op. cit.*, s. 282.

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 431.



### 3. Różnicowanie usług

Z chwilą nasilenia się konkurencji w zakresie usług, zachodzi konieczność umiejętnego i szerszego zastosowania marketingu. Inspiratorami zmian w tym kierunku stają się firmy przekształcające się z firm związanych ze sprzedażą produktu w firmy sprzedażowo-usługowe. Sprzedaż usług nie ogranicza się bowiem tylko do sektora usługowego. Bardzo wiele produktów sprzedawanych jest z usługami towarzyszącymi. Sprzedaż komputera może pociągać za sobą wiele usług, takich jak: naprawy, konserwacja, porady instalacyjne, gwarancja, finansowanie (leasing, kredytowanie) oraz różnego typu szkolenia.

Ze sprzedażą samochodu u dealera wiąże się późniejsza sprzedaż usług, takich jak: wymiana oleju, przegląd techniczny, naprawa, wymiana części. Bardzo często zdarza się, że sprzedaż usług towarzyszących przynosi większe zyski niż sprzedaż podstawowego produktu. Branża motoryzacyjna jest branżą, w której usługi posprzedażowe mają bardzo duże znaczenie. W 1996 roku dochody amerykańskiego przemysłu samochodowego wynosiły około 1,1 bln dolarów, a zyski wyniosły około 44 mld dolarów<sup>8</sup>.

Dochody i zyski branży tworzą się w wielu ogniwach łańcucha wartości, w tym w sektorze produkcji samochodów osobowych, sprzedaży nowych i używanych aut, stacjach benzynowych, ubezpieczeniach komunikacyjnych, naprawach i sprzedaży części zamiennych oraz obsłudze leasingu. Pod względem wysokości sprzedaży dominują w branży producenci i dealerzy, na których przypada prawie 60% wartości ogólnej sprzedaży. Zupełnie inaczej wygląda sprawa w sferze zysków. Z punktu widzenia wysokości zysku najbardziej opłacalnym ogniwem łańcucha wartości jest leasing oraz inne usługi finansowe, takie jak ubezpieczenia i kredyty na zakup samochodów, przynoszące zyski wyższe od przeciętnych w branży. Wielu producentów samochodów nie zrozumiało tego faktu i pozwoliło bankom i firmom leasingowym na przejęcie dużej puli zysku wytworzonego w branży. Wyjątkiem był Ford, który jako jeden z pierwszych producentów zaczął oferować usługi finansowe związane ze sprzedażą i leasingiem samochodów. W rezultacie ponad połowa zysków osiągniętych przez Forda w ciągu ostatniej dekady pochodziła właśnie z tego obszaru działalności.

Usługodawcy często skarżą się na trudności przy różnicowaniu swoich usług i usług konkurencji. Dobrze wykonane usługi uzupełniające podnoszą ich wartość w oczach klienta. Klient musi uzyskiwać maksymalne korzyści z produktu podstawowego. Należy też dodawać nowe korzyści do określonej usługi, warunkiem koniecznym jest redukcja zbędnych kosztów związanych z zakupem i wykorzystywaniem podstawowego produktu, produkt podstawowy musi zdecydowanie odróżniać się od produktu konkurencji. Możemy wyróżnić osiem grup usług uzupełniających<sup>9</sup>:

<sup>8</sup> W. Jankowski, T. Sankowski, *op. cit.*, s. 18.

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 27.



1. **Informacja** — klienci często chcą informacji, jak zdobyć i wykorzystać produkt lub usługę, mogą również potrzebować dokumentacji.

2. **Konsultacje** — wartość dóbr i usług może być zwiększona poprzez zaoferowanie rady i konsultacji związanych z potrzebami i sytuacją każdego klienta.

3. **Przyjmowanie zamówień** — wiele dóbr i usług musi być zamawianych lub rezerwowanych z wyprzedzeniem; klienci muszą wiedzieć, co jest dostępne, i mogą wymagać zapewnienia dostawy.

4. **Gościnność** — klienci, którzy inwestują czas i wysiłek w przyjscie do danej firmy i korzystają z jej usług, zasługują na takie traktowanie, jakby byli oczekiwanymi gośćmi.

5. **Bezpieczeństwo** — klienci nie chcą martwić się o bezpieczeństwo swoje i swoich rzeczy, które przynoszą ze sobą do firmy usługowej, np. płaszcze w szatni, samochód na parkingu.

6. **Indywidualizacja** — w sytuacjach wyjątkowych klienci doceniają pewną elastyczność w interesach, także wtedy, kiedy mają jakieś specjalne życzenia; spodziewają się jej również w sytuacjach nietypowych (np. specjalna dieta, inwalidztwo, zwyczaje religijne).

7. **Wystawianie rachunków** — klienci zasługują na jasne, dokładne i zrozumiałe rachunki i zestawienia.

8. **Płatności** — klienci mogą zapłacić szybciej i chętniej, jeśli transakcje będą dla nich wygodne i proste.

Gospodarka rynkowa wymusza zmianę wzajemnych związków firmy z nabywcami usługi. Punkt ciężkości zaczyna przesuwac się z dążenia do zawarcia transakcji w kierunku działań zmierzających do budowy trwałej więzi z klientem. Opierać się ona powinna na zaufaniu, lojalności, wiarygodności, a może nawet pewnego rodzaju przyjaźni. Firma usługowa powinna dokładnie poznawać swoich najlepszych klientów, rozumieć ich oczekiwania i ułatwiać rozwiązywanie kłopotów. Przekształca się tym samym w powiernika stojącego na straży interesów nabywcy usługi. Staje się jego patronem. Oznacza to, że potrzeby konsumenta, zarówno te o charakterze materialnym jak i te o podłożu emocjonalnym, muszą być zaspokajane w sposób kompleksowy. Klient znajduje się w centrum zainteresowania usługodawcy.

## Zakończenie

Systematyczna ewolucja w kierunku gospodarki usługowej zmusza przedsiębiorstwa do pogłębiania wiedzy dotyczącej marketingu usług. Usługi to specyficzny rodzaj świadczenia, w którym działania i korzyści jedna strona jest w stanie zaoferować drugiej stronie i które nie prowadzą do jakiegokolwiek własności. Specyficzne cechy usługi stwarzają określone problemy i wymagają określonej strategii. Usługodawca musi znaleźć sposoby, aby nadać formę rzeczywistości usługom nienamacalnym. Branże usługowe pozostają przeważnie w tyle za firmami pro-

dukcyjnymi w dziedzinie formułowania i wykorzystywania strategii marketingowych, sytuacja ta jednak stopniowo ulega zmianie. Nawet przedsiębiorstwa wytwarzające produkty muszą zapewnić swoim klientom pewne usługi oraz umiejętni nimi zarządzać. Są to usługi przedsprzedazowe, takie jak doradztwo techniczne oraz niezawodna dostawa, i usługi posprzedazowe — natychmiastowa naprawa czy szkolenie personelu.

Do przedsiębiorstwa należą decyzje dotyczące wyboru konkretnych usług, ich jakości oraz źródeł różnych usług wspierających produkt. Niemniej jednak sprawa najważniejsza w przypadku usługi to traktowanie klienta jako kluczowego elementu działalności tego typu instytucji. Klient musi być uwzględniany na każdym etapie działalności przedsiębiorstwa.

## Bibliografia

- Altkorn J., *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999.
- Jankowski W., Sankowski T., „Marketing usług”, Canadian International Institute — materiały konferencyjne, Warszawa, czerwiec 1999.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa 1999.
- Rynek i konsumpcja. Raport z badań — rok 1997*, praca zbiorowa, IRWiK, Szczecin 1998.
- Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej, GUS, Warszawa 1998.
- Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej, GUS, Warszawa 2000.

# ROZWÓJ I ZASTOSOWANIE NOWYCH INSTRUMENTÓW MARKETINGOWYCH W RÓŻNYCH SEKTORACH GOSPODARKI

JAN SIEKIERSKI

## Wybór koncepcji marketingowej w przemyśle spożywczym na przykładzie wybranych przedsiębiorstw

### Wstęp

Przemysł spożywczy stanowi ważną część agrobiznesu, obejmując swą działalnością wytwórczą ponad 30 branż. W procesie transformacji nastąpiły zasadnicze zmiany w gospodarce wynikające z przekształceń własnościowych i restrukturyzacji przedsiębiorstw, wzrastającej roli mechanizmów rynkowych oraz coraz częściej wdrażanych koncepcji marketingowych w różnych przedsiębiorstwach, także przemysłu spożywczego. W konsekwencji nastąpiła znaczna rozbudowa potencjału tego przemysłu w małych miastach i na obszarach wiejskich, co świadczy o wzroście znaczenia przedsiębiorczości lokalnej w rozwoju regionalnym. Jeśli pod koniec lat 80. udział lokalnego przetwórstwa spożywczego wynosił zaledwie 5%, to już w latach 1992—1993 zwiększył się do 25%<sup>1</sup>. Jednakże pod koniec lat 90. nastąpił powrót do uprzemysłowionego przetwórstwa rolno-spożywczego, przy czym forma spółek prawa handlowego w strukturze podmiotowej stała się dominująca (86,6% podmiotów w 1997 r.).

Z rozwojem gospodarki rynkowej zwiększa się rola konkurencyjności, a ta w znaczeniu efektywnościowym w sposób istotny zależy od zarządzania marketingowego w przedsiębiorstwach. Przyjmując spośród różnych definicji, że marketing to np. „prowadzenie działalności na rzecz realizacji celów przedsiębiorstwa, polegającej na przewidywaniu potrzeb nabywców i kierowaniu przepływem — od producenta do nabywcy — produktów zaspokajających te potrzeby”, należy definicję tę uzupełnić o nowe elementy tzw. marketingu dynamicznego<sup>2</sup>. Nowe elementy mają wskazać zasadność uruchomienia produkcji w zależności od pomyslnych wyników wcześniej przeprowadzonych badań marketingowych. Badania te umożliwiają poznanie rynków oraz opracowanie na tej podstawie koncepcji marketingowych i wybór instrumentów realizacji wytyczonych zadań.

<sup>1</sup> J. R. Urban, *Tendencje rozwojowe przemysłu spożywczego w latach 90-tych*, Roczniki Nauk Rolniczych, Seria G., T. 87, z. 1, s. 223.

<sup>2</sup> K. Białecki, J. Borowski, A. Krzymiński, *Marketing w handlu zagranicznym*, PWN, Warszawa 1996, s. 17.

Poznanie rynku to przede wszystkim identyfikacja potencjalnych nabywców oraz konkurentów. Ocena własnego miejsca firmy na rynku polega także na określeniu swoich możliwości na tle konkurentów. Wtedy dopiero możliwe jest wdrażanie przyjętej koncepcji marketingowej wraz z zastosowaniem odpowiednich instrumentów.

W artykule przedstawiono bardziej i mniej zaawansowane sposoby działania w formułowaniu koncepcji marketingowych w wybranych przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego w branży napojów bezalkoholowych, przemyśle owocowo-warzywnym i mięsnym. Materiały do tej publikacji zebrano w badanych firmach.

## 1. Analiza koncepcji marketingowej w branży napojów bezalkoholowych na przykładzie firmy Pepsi-Cola International Poland

Koncern Pepsi-Cola jest wiodącym producentem napojów w świecie (170 krajów), posiada największą sieć restauracji (70), a także jest największym wytwórcą słonych przekąsek. Swoje początki datuje od 1898 roku. W 1997 roku wartość rynkowa jego majątku była oceniana na 56 mld USD, a przychody ze sprzedaży w ostatnich dziesięciu latach wzrastały o 15% rocznie. W planach założono zwiększenie przychodów do 60 mld USD w 2000 r.

W programie rozwoju założono zdobycie pozycji najlepszej firmy światowej w branży napojów bezalkoholowych. Koncern zwraca dużą uwagę na wschodzące rynki, a więc i Polskę, gdzie inwestycje osiągnęły wartość 500 mln USD w 1998 r. Dla pozyskiwania nowych rynków firma wydaje od 1984 r. około 2 mld USD rocznie na cele reklamowe. Równocześnie koncern nie zaniedbuje rynku rodzimego, uczestnicząc w 42% udziałów ilościowych na amerykańskim rynku napojów chłodzących.

Początki firmy Pepsi-Cola w Polsce przypadają na drugą połowę lat 80., wraz z powołaniem Pepsi-Cola International Poland (PCI Poland).

Skupiając się w tym artykule głównie na aspektach dystrybucyjnych marketingu omawianej firmy, trzeba podkreślić, że Pepsi-Cola poprzez reklamę buduje świadomość swej marki i szerokiej dostępności produktu na rynku, dzięki czemu notowana jest wysoka dynamika sprzedaży, np. w trzech krajach udział ten na rynku napojów gazowanych wynosi: 48% USA, 34% RFN i 18% Polska.

Największą ofertę sprzedaży firma kieruje do młodzieży w wieku 14—20 lat. Według firmy consultingowej Amer-Nielsen Research Poland najwięcej pepsi-coli sprzedaje się w małych sklepach — 53% i średnich — 31% (1997 r.).

Przyjęty przez PCI Poland program kierowania sprzedażą zakłada zwiększenie efektywności zarządzania, poprzez stosowanie bardziej wydajnych form pracy i nowoczesnej techniki. Szczególna rola przypisana zostaje supervisorom sprzedaży, czyli menedżerom pierwszej linii. Są to osoby kierujące uwagę ze-

społu na klienta na swoim obszarze działania, pozyskujące nowych odbiorców w celu osiągnięcia liczącego się wzrostu sprzedaży oraz przewagi konkurencyjnej.

Utrzymanie dotychczasowego klienta jest jednak uważane za najważniejsze zadanie, a to można osiągnąć odpowiednią jakością produktu i solidnością obsługi. Stwierdza się, że utrzymanie klienta jest inwestycją pięciokrotnie tańszą niż pozyskanie nowego i daje to szansę długotrwałego wzrostu sprzedaży<sup>3</sup>. Takie właśnie podejście nazwano Customer Relationship Management (CRM) — sztuką identyfikowania i przyciągania klienta oraz utrzymywania bliskich z nim kontaktów.

Zbliżona do CRM jest CCO — Customer Centric Organization. Chodzi tu o otaczanie klienta wszelkimi usługami, tak aby przejść jego oczekiwania i zwyciężyć konkurenta. Wymierne korzyści to wzrost sprzedaży i większy udział w rynku. Do tego niezbędny jest jednak plan działania supervisora sprzedaży i nowoczesne rozwiązania, np. komputerowa baza danych, Internet. Coraz częściej uważa się, że CRM i CCO będą w najbliższej przyszłości najważniejszym źródłem powiększania zysków w przedsiębiorstwach. Dlatego firma musi rozwijać działania selekcyjne, szkoleniowe i motywujące pracowników, aby mogli szybko i sprawnie identyfikować potrzeby i życzenia klientów. Andersen Consulting przewiduje, że już w 2001 roku skoncentrowanie działań marketingowych na kliencie będzie miało miejsce w 49% przedsiębiorstw, gdy obecnie tylko w 18% firm.

Alternatywne systemy dystrybucji stosowane przez PCI Poland ilustruje tabela 1.

Podejmując działania promocyjne, supervisor i menedżerowie sprzedaży podlegli mu wykorzystują takie narzędzia, jak: konkursy dla klientów, pakiet z dodatkowym elementem, kupony, nagrody, opust cenowy. Ostatecznie rezultaty działalności marketingowej w zakresie sprzedaży poddawane są ocenie wskaźnikowej zawartej w systemie KPI (Key Performance Indicator), który jest miarą wydajności biznesu. Supervisor sprzedaży dokonuje także corocznej oceny sprzedaży przez podległy zespół menedżerów, posługując się formularzem wydajności indywidualnej. Metodę oceny indywidualnej sprzedawców w badanej firmie przedstawia tabela 2.

Doświadczenie marketingowe, zwłaszcza w sprzedaży firmy Pepsi-Cola także działającej w Polsce, może inspirować do naśladowania wiele nowo powstających przedsiębiorstw.

---

<sup>3</sup> A. Gestern, G. Raszkowska, *Zaprzyjaźnić się z klientem*, „Rzeczpospolita” 1999, nr 144.

Tabela 1

Alternatywne systemy sprzedaży i dystrybucji stosowane przez PCI Poland  
Cechy charakterystyczne

System sprzedaży i dystrybucji	Sposób sprzedaży	Termin realizacji zamówienia
Przedsprzedaż	Sprzedawca odwiedza 10–25 klientów, zdobywając zamówienia i robiąc merchandising.	24–48 godzin po sprzedaży
Sprzedaż telefoniczna	Przedstawiciel firmy dzwoni do 80–100 klientów dziennie. Zamówienia realizowane są następnego dnia.	Następnego dnia
Sprzedaż na trasie	Kierowca-sprzedawca odwiedza 20–25 klientów dziennie: sprzedaje i dostarcza produkt, robi merchandising.	W momencie sprzedaży
Główni klienci	Handlowiec kontaktuje się z centralą sieci sklepów dla uzgodnienia zamówień, asortymentu i promocji.	W uzgodnionym terminie

Źródło: Pepsi-Cola International Poland.

Tabela 2

Metoda Oceny Wydajności Indywidualnej w PCI Poland

Skala ocen	Uzasadnienie oceny
Znacznie powyżej normy	Osiągnięcia przekraczają wszelkie normy. Ogólnie pracownik wyróżniający się, który stale osiąga więcej, niż jest wymagane.
Powyżej normy	Wydajność często przekraczająca normę. Wszystkie obowiązki i zadania wypełnione dokładnie, punktualnie i na poziomie wyższym od normy. Ogólnie bardzo dobry pracownik, osiągający więcej, niż jest wymagane.
W normie	Wydajność stale na poziomie normy. Ogólnie dobry pracownik, robiący wszystko, czego się od niego wymaga.
Poniżej normy	Wydajność nie spełnia kilku norm. Ciężko pracując, pracownik jest w stanie spełnić wymagania w ciągu sześciu najbliższych miesięcy. Ogólnie poważny pracownik, który osiąga nieco mniej, niż jest wymagane.
Znacznie poniżej normy	Wydajność nie spełniająca większości norm. Pracownik mógł osiągnąć kilka norm, ale nie zrobił tego. Ogólnie pracuje niezadowolająco i w znikomym stopniu przyczynia się do pracy zespołu.

Źródło: Pepsi-Cola International Poland.

## 2. Analiza koncepcji marketingowej w wybranych przedsiębiorstwach przemysłu owocowo-warzywnego

Przedsiębiorca, opierając działalność na zasadach marketingowych, niewątpliwie umacnia swą pozycję na rynku. Rynek produktów żywnościowych i ich marketing cechuje specyfika wynikająca z charakteru produkcji i produktów. W wybranych firmach przemysłu owocowo-warzywnego „Sekmar” i „Smak” na Górnym Śląsku opracowanie koncepcji marketingowej wynikało z potrzeby samej praktyki rozwijania działalności produkcyjno-handlowej i usługowej.

Przedsiębiorstwo Wielobranżowe „Smak” s.c. w Żorach zostało założone przez grupę rodzinną w 1979 roku, najpierw produkując pieczarki marynowane, a od 1981 r. — dzięki rozbudowie — rozszerzono asortyment towarów o wyroby warzywne. W 1993 r. pod wpływem impulsu popytowego zainicjowano także eksport (Rosja, USA). W firmie zatrudnionych jest 160 osób w systemie pracy trzymianowej. O liczbie pracujących decyduje w dużym stopniu sezonowość pracy i produkcji.

Przedsiębiorstwo Wielobranżowe „Sekmar” w Suszcu powstało w 1984 roku, rozpoczynając produkcję również od przetwórstwa pieczarek, a następnie przygotowywano warzywa w puszkach, z kolei zajęto się przetwórstwem owoców. Rozwój firmy pozwolił jej wyjść z ofertą na rynki zagraniczne (Rosja, Ukraina, Austria, Słowacja). Zakład zatrudnia 77 osób. W 1998 r. został przyjęty do pracy specjalista ds. marketingu.

Obie firmy nie posiadają własnego zaplecza surowcowego. Surowiec skupuje się na ogół od stałych dostawców, nie związanych z kontraktacją.

Przychody ze sprzedaży firmy „Sekmar” wyniosły 5 368,2 tys. PLN w 1997 r., a stopa zyskowności netto 1,3% w 1996 r. i 1,6% w 1997 r. Wskaźnik zyskowności kapitałów własnych wzrósł z 15,5% do 17,1%, a wskaźnik bieżący płynności finansowej wyniósł 1,01 w 1996 r. i 1,05 w 1997 r.

W warunkach dużego popytu obie firmy, mając zbliżony profil produkcyjny, podejmują raczej współpracę niż konkurencję, umacniają się stale na rynku, głównie poprzez wdrażanie instrumentów marketingowych wcześniej nie stosowanych. Ponadto firmy te stosują upusty promocyjne przy odbiorze dużych partii produktów oraz rabaty i bonifikaty przy samodzielnym odbiorze.

W koncepcji marketingu-mix produkty badanych firm charakteryzują się różnorodnością, chociaż posiadają zbliżone cechy surowcowe, techniczne i konsumpcyjne. W firmie „Smak” produkcja i sprzedaż obejmuje 78, a w „Sekmar” 67 rodzajów asortymentowych produktów, głównie warzywnych.

Dostarczanie klientom bogatej oferty sprzedaży stanowi jeden z najważniejszych instrumentów marketingowych budowania pozycji na rynku i wzrostu dochodów w tych przedsiębiorstwach.

Marka i znak badanych firm mają duże znaczenie w identyfikacji produktów przez konsumentów i zdobywaniu klientów. W opinii właścicieli firm własne



logo pomaga w dystrybucji ich produktów. Pozytywnie odbierane przez klientów jest stosowanie prawie wyłącznie szklanych opakowań z odpowiednią, ciekawą graficznie etykietą.

Jakość produktów żywnościowych jest szczególnie ważna dla klientów i w dużym stopniu zależy od jakości skupowanego surowca<sup>4</sup>. Chodzi tu zwłaszcza o spełnienie wymogów zdrowotnych, ekologicznych, podobnie jak w przypadku opakowań szklanych. Badane firmy pozyskują surowce z terenów określanych jako ekologicznie bezpieczne i do oceny surowców dysponują własnymi laboratoriami. Firma „Smak” otrzymała Regionalny Znak Jakości, „Sekmar” zaś jest laureatem „Agroliga '96”. Ponadto obie firmy posiadają szereg dyplomów i wyróżnień.

Najważniejszym instrumentem marketingu jest cena. Ustalenie ceny na podstawie wielkości popytu jest stosowane na ogół w dużych firmach. Badane przedsiębiorstwa ustalają ceny swoich produktów na podstawie ponoszonych kosztów z marżą będącą źródłem zysku. Różnicowanie cen uwzględnia rabaty i upusty.

Dystrybucja i jej kanały bezpośrednio i pośrednio odgrywają istotną rolę w prowadzeniu sprzedaży. W firmie „Sekmar” wykorzystuje się kanał pośredni: producent — hurtownik — detalista — konsument, przy transporcie własnym bądź hurtowników albo też innych pośredników. Z kolei firma „Smak” stosuje zarówno kanały bezpośredniego zaopatrywania detalistów, jak i pośrednie, również z wykorzystaniem własnego transportu lub transportu samych odbiorców.

Omawiane przedsiębiorstwa w różnym stopniu stosują promocję, przede wszystkim wykorzystując w tym celu reklamę (radio lokalne, prasa miejscowa w okresach przedświątecznych, kalendarze, plakaty, prezentacja wyrobów na targach „Polagra” itp.). Firma „Sekmar” stosuje także sponsoring (imprezy kulturalne i sportowe).

„Sekmar” działa głównie na rynku regionalnym, „Smak” zaś na terenie całego kraju, nie rezygnując z możliwości eksportowych.

### 3. Analiza koncepcji marketingowych w przemyśle mięsnym na przykładzie prywatnego Zakładu Wędliniarskiego w Pacanowie

W początkowym okresie transformacji przemysł mięsny cechował trend spadkowy produkcji i sprzedaży w związku z wystąpieniem bariery popytu w znacznej części społeczeństwa. Dopiero od 1995 r. sytuacja uległa poprawie, gdy uboje przemysłowe i produkcja wędlin zwiększyły się o 10% i więcej rocznie (z wyjątkiem ubojów bydła). Równocześnie przemysł mięsny podlegał prywatyzacji, przy czym ponad połowa stanowi własność osób fizycznych. Także ponad połowa firm

<sup>4</sup> *Jakość i wymóg rynku*, „Marketing i Rynek” 1997, nr 4.



tego przemysłu znajduje się w bezpiecznej sytuacji finansowej i obejmuje 75% obrotów przemysłu mięsnego.

Zakład Wędliniarski Henryka R. w Pacanowie (woj. świętokrzyskie) powstał w 1992 r. i obecnie pracuje w nim 15 osób. Produkuje ok. 30 gatunków różnych wyrobów mięsnych według własnej receptury. Rejon rolniczy w pełni zabezpiecza bazę surowcową. Coroczny wzrost produkcji wyrobów w latach 1994—1996 wynosił 10%, a dzienna produkcja wynosiła ok. 1 t, w tym 650 kg mięsa. Sprzedaż odbywa się na terenie Krakowskiego i Kieleckiego. Stopa zyskowności netto wynosiła w 1996 r. 5,4%, a w strategii rozwojowej zapisano stałe zwiększanie wartości majątku trwałego i obrotowego. Firma nie jest zadłużona i posiada dobre warunki rozwoju, gdyż zlokalizowana jest w rejonie o dużej produkcji trzody chlewnej i bydła rzeźnego.

Omawiany Zakład — jak dotąd — w małym stopniu rozwinął działalność marketingową. Całą uwagę zwracał na jakość wyrobów masarskich, utrzymanie klientów, rozszerzanie asortymentu wyrobów, powiększanie majątku, głównie przez rozbudowę pomieszczeń produkcyjnych i zakup specjalistycznych maszyn, poszerzenie rynków zbytu czy popieranie wykorzystywania pasz ekologicznych przez hodowców.

W Zakładzie istnieje już świadomość bardziej aktywnego zarządzania marketingowego aniżeli reklama i na małą skalę sponsoring (miejskowa drużyna piłkarska). W przyjętej koncepcji marketingowej uwzględniono konieczność produkcji nowych wyrobów, poszerzanie klienteli i zwiększanie terytorialnego zasięgu oddziaływania. W tym celu wzrost produkcji przez zwiększanie wydajności będzie oparty na lepszym wyposażeniu Zakładu w nowoczesny sprzęt i urządzenia dla wdrożenia bardziej nowoczesnych technologii. Większą uwagę zwróci się także na markę i opakowania firmowe. Główne inwestycje z uwzględnieniem zakupu 2 nowych samochodów dostawczych miały być zakończone w 2000 roku. Planowana docelowa stopa zyskowności netto ma wynosić ok. 8%, a coroczny wzrost sprzedaży — 20%. W dłuższym okresie przewiduje się możliwość korzystania z preferencyjnych kredytów i kapitału zagranicznego.

## Zakończenie

O przyjęciu określonej koncepcji marketingowej przez przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego decyduje w dużym stopniu specyfika produkcji i produktu, jakim jest żywność i napoje. Marketing i jego narzędzia stają się i tutaj coraz bardziej otwarte na potrzeby i wymagania klientów (Quality Function Deployment), rynek zbytu i twórcze doskonalenie zarządzania firmą<sup>5</sup>. Jak marketing wa-

<sup>5</sup> L. Kozioł, A. Wojtowicz, *Zastosowanie koncepcji marketingu w węzłowych obszarach zarządzania firmą*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, 1999, z. 2, s. 118.

żny jest w sprzedaży, wskazuje rola supervisor'a i podległych mu menedżerów sprzedaży w firmie Pepsi-Cola International Poland.

Z kolei w badanych przedsiębiorstwach przemysłu owocowo-warzywnego potrzeba wypracowania koncepcji marketingowej „dojrzała” z decyzją zorganizowania stanowiska specjalisty ds. marketingu w Przedsiębiorstwie Wielobranżowym „Sekmar” w Suszcu na Górnym Śląsku.

W prywatnym Zakładzie Wędliniarskim w Pacanowie w branży przemysłu mięsnego dla przyjęcia przyszłej koncepcji marketingowej punktem wyjścia było opracowanie biznesplanu.

JADWIGA BERBEKA

## Oddziaływanie reklamy na rynkowe zachowania konsumentów

W dobie nieustannie pojawiających się nowych produktów, stałego doskonalenia i modyfikowania już istniejących towarów producenci i sprzedawcy zmuszeni są stosować rozliczne sposoby przekonywania konsumentów, że właśnie ich produkty są w stanie w pełni zaspokoić wszelkie potrzeby. Jednym z najczęściej wykorzystywanych środków oddziaływania na nabywców jest reklama.

Pytania, jak reklama wpływa na zachowania konsumentów, stały się inspiracją przeprowadzenia badań ankietowych wiosną 1997 roku w województwach Polski południowej: bielskim, katowickim, krakowskim, legnickim, wałbrzyskim i wrocławskim. Badaniami objęto grupę 285 osób, wśród nich było 155 kobiet i 130 mężczyzn.

Próba była dobrana w sposób kwotowy. Zmiennymi kontrolnymi, które przyjęto przy doborze, był dochód i miejsce zamieszkania. Liczebność segmentacyjna próby ustalona została na podstawie przemnożenia rozkładu procentowego wybranych cech w populacji generalnej przez ogólną liczebność próby. Uzyskany w ten sposób skład segmentacyjny próby odpowiada w przybliżeniu warunkom doboru warstwowego, przy czym ostateczny dobór elementów do próby jest nielosowy.

W przeprowadzonych badaniach analizowano przede wszystkim wpływ reklamy na zachowania konsumentów. Wpływ ten był dość zróżnicowany, co przedstawia wykres 1.

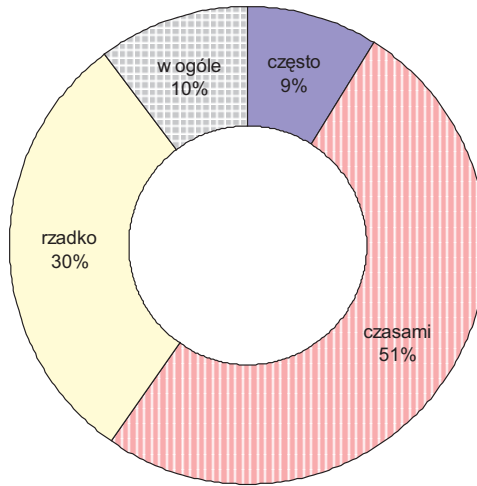
Wyniki badań wskazują, że 9% respondentów często dokonuje zakupów pod wpływem reklamy, 51% uważa, że czasami oddziałuje ona na realizowane przez nich zakupy, 30% sądzi, że rzadko nabywa produkty na podstawie reklamy, natomiast 10% twierdzi, że reklama nie ma na nich żadnego wpływu. Jak widać, większość ludzi wyraża przekonanie, że reklama w pewien sposób determinuje ich zachowania rynkowe.

Bardziej podatni na reklamę są ludzie młodzi. Prawie 16% osób w wieku 26—35 lat przyznaje, że często kupuje pod wpływem reklamy, spośród najmłodszych respondentów, w wieku 18—25 lat, co dziesiąty często dokonuje zakupów pod wpływem reklamy. Starsi w mniejszym stopniu ulegają sugestii reklamy, wśród ludzi w wieku 36—45 lat tylko 6% deklaruje, że często kupuje pod wpływem reklamy, wśród osób w wieku 46—55 lat 8%, a wśród osób, które

przekroczyły 55 rok życia, nikt nie przyznaje, że często kupuje pod wpływem reklamy. W tej najstarszej grupie wiekowej 23% osób twierdzi, że w ogóle nie kupuje pod wpływem reklamy.

Wykres 1

Częstotliwość zakupów pod wpływem reklamy



Źródło: Opracowanie własne.

Można sądzić, że wraz z wiekiem wzrasta konserwatyzm nabywców, przywiązanie do marek, mniejsza skłonność do akceptacji nowości, a w najstarszych grupach wiekowych pogarsza się sytuacja ekonomiczna, co w efekcie wpływa na powyższe tendencje.

Wpływ reklamy na poszczególne grupy wiekowe przedstawiony jest na wykresie 2.

Bardziej podatne na reklamę są kobiety. Co dziesiąta badana kobieta często kupuje pod wpływem reklamy, wśród mężczyzn postępuje tak 8%. Równocześnie 7% kobiet zarzeka się, że w ogóle nie kupuje pod wpływem reklamy i aż 14% mężczyzn tak twierdzi.

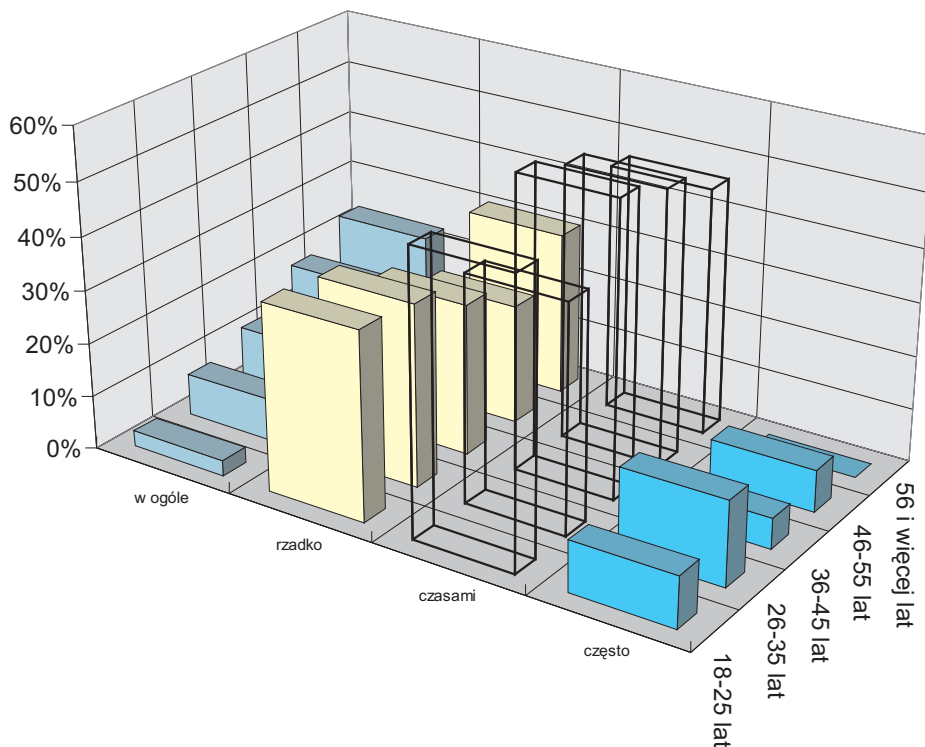
Kobiety deklarują pozytywne postawy wobec reklamy częściej niż mężczyźni, gdyż ponosząc odpowiedzialność za zaopatrzenie domu, mają one bardziej aktywny stosunek do rynku<sup>1</sup>.

Skuteczność reklamy uzależniona jest od poziomu wykształcenia. Do faktu częstego nabywania towarów pod wpływem reklamy przyznaje się ponad 18% ludzi o wykształceniu niższym niż średnie, 9% osób o średnim wykształceniu i 7%

<sup>1</sup> Por. K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, AE Wrocław, Wrocław 1997, s. 129.

Wykres 2

## Wpływ reklamy na poszczególne grupy wiekowe



Dokonywanie zakupów pod wpływem reklamy

Źródło: Opracowanie własne.

respondentów posiadających wyższe i niepełne wyższe wykształcenie. Jak widać, siła oddziaływania maleje wraz z poziomem wykształcenia. Może to wynikać z generalnie większego krytycyzmu osób z wyższym wykształceniem i ich pewnej niezależności od bodźców zewnętrznych.

Uzależnienie wpływu reklamy od poziomu wykształcenia ilustruje wykres 3.

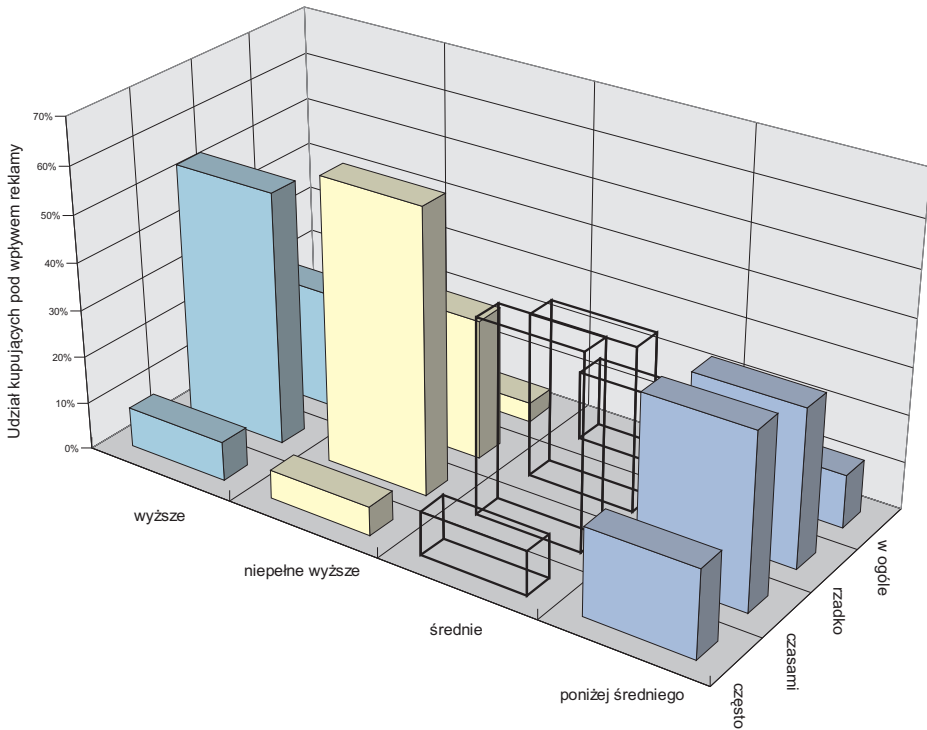
Nie ujawnia się zależność między wpływem reklamy na podejmowane decyzje na rynku a zawodem, aktywnością zawodową oraz miejscem zamieszkania.

Można spróbować określić profil nabywcy najbardziej podatnego na oddziaływanie reklamy: kobieta w wieku 26—35 lat, stanu wolnego, o wykształceniu podstawowym lub zawodowym.

Natomiast najtrudniejszym rynkiem docelowym dla reklamodawców są mężczyźni powyżej 55 roku życia, żonaci, posiadający wyższe wykształcenie.

Wykres 3

Skuteczność reklamy w zależności od poziomu wykształcenia



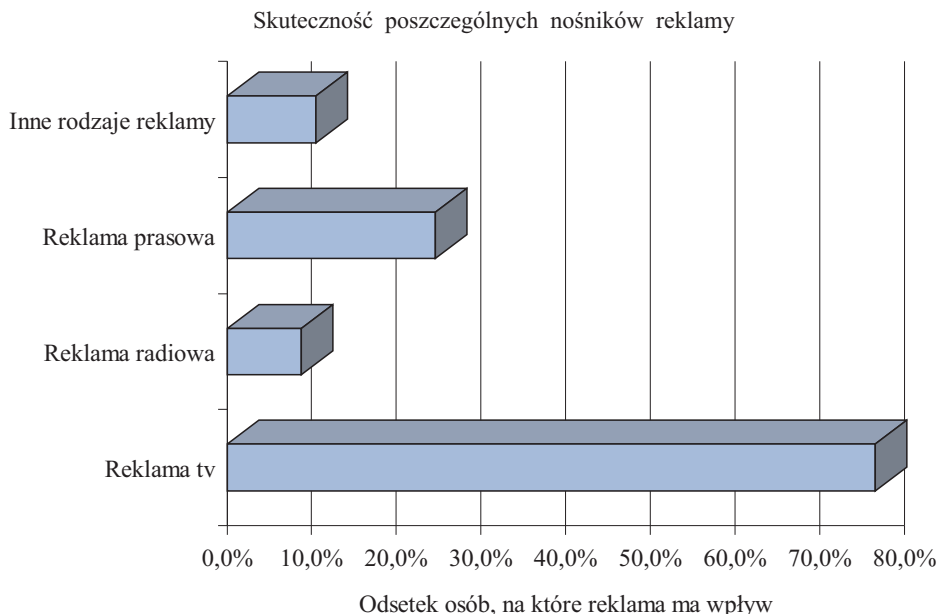
Źródło: Opracowanie własne.

Pojawia się pytanie o skuteczność poszczególnych środków reklamy. W badanej populacji 76,5% przyznaje, że oddziałuje na nich reklama telewizyjna, 24,6% wymienia reklamę prasową jako determinantę ich decyzji, 10,5% twierdzi, że wpływa na nich inna reklama, wśród której najczęściej wymieniają billboardy, a tylko 8,8% badanych przyznaje, że oddziałuje na nich reklama radiowa. Obrazuje to wykres 4.

Niska skuteczność reklamy radiowej spowodowana jest jej ulotnością, co wynika z krótkiego okresu jej nadawania. Ponadto jej wadą jest nietrwałość, wyrażająca się w trudności zapamiętania informacji. Odbiór reklamy radiowej jest powierzchowny, gdyż wiele osób słucha jej bez odpowiedniej koncentracji uwagi, w tle, co utrudnia lub uniemożliwia przyswojenie informacji.

Jak dowodzą powyższe wyniki, na zachowania konsumentów najbardziej zdecydowanie wpływa reklama telewizyjna. Jej skuteczność uzależniona jest od struktury wiekowej odbiorców. Najsilniej determinuje ona decyzje rynkowe

Wykres 4



Źródło: Opracowanie własne.

najmłodszych, 82% konsumentów w wieku 18—25 lat przyznaje, że ma na nich wpływ. Z wiekiem ten wpływ maleje, wśród kolejnych grup wiekowych liczba osób deklarujących podatność na reklamę telewizyjną wynosi odpowiednio: 76%, 74%, 71%, natomiast w grupie najstarszych, powyżej 55 roku życia, jest ich 77%, co ilustruje wykres 5.

Skuteczność reklamy telewizyjnej jest związana z wielkością widowni i częstotliwością oglądania przez nią programów telewizyjnych. Wydaje się, że najmłodsza i najstarsza grupa wiekowa spędza najwięcej czasu przed telewizorem.

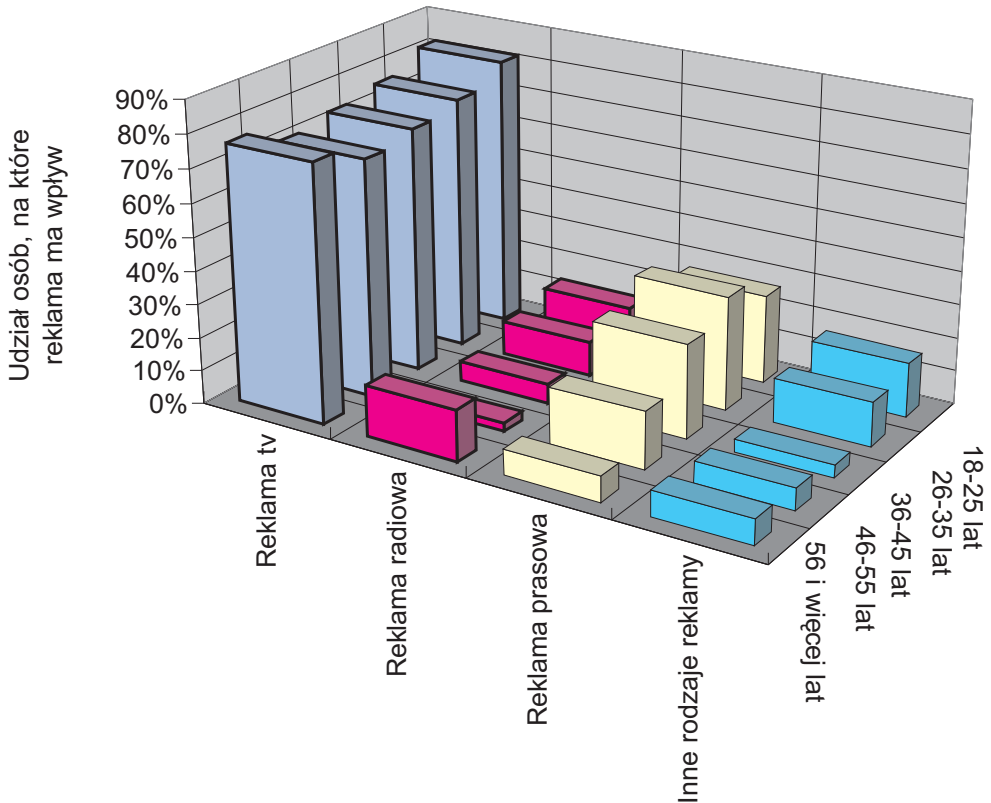
Reklama telewizyjna silniej przemawia do kobiet niż mężczyzn. Ponad 79% respondentek wskazuje, że ta forma reklamy na nie oddziałuje, a wśród respondentów 73% tak twierdzi. Są to dość nietypowe wyniki, gdyż uważa się, że reklama telewizyjna w większym stopniu oddziałuje na mężczyzn, którzy silniej reagują na bodźce wzrokowe<sup>2</sup>.

Reklama telewizyjna bardziej determinuje zachowania osób niepracujących zawodowo, tak twierdzi 83% spośród nich. Prawdopodobnie wynika to z większej ilości czasu, który spędzają przed telewizorami. Spośród pracujących osób 73% przyznało, że reklama telewizyjna ma wpływ na ich zachowania rynkowe.

<sup>2</sup> Por. K. Mazurek-Łopacińska, *op. cit.*, s. 133.

Wykres 5

Skuteczność poszczególnych nośników reklamy w grupach wiekowych



Źródło: Opracowanie własne.

Skuteczność reklamy telewizyjnej zróżnicowana jest przestrzennie, co przedstawia wykres 6.

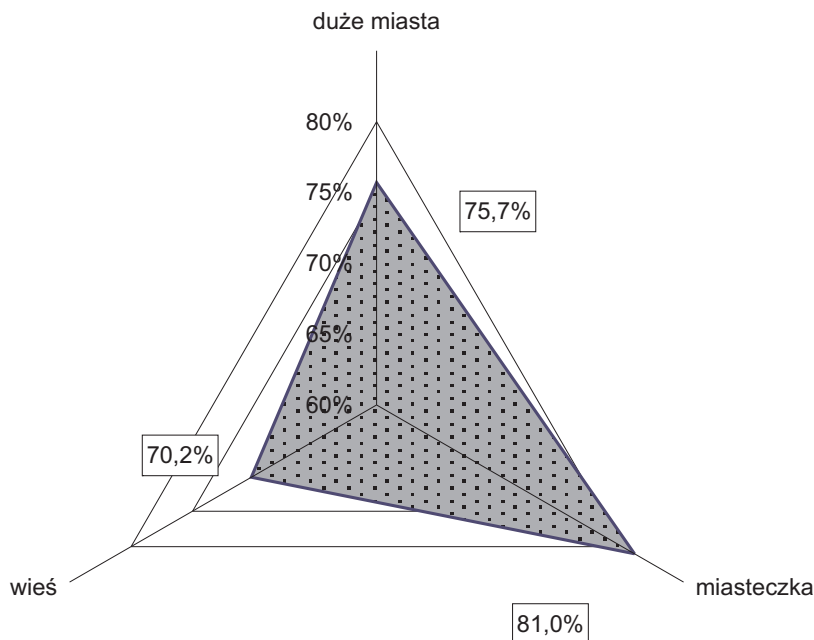
Jak widać, powyższy środek reklamy silnie oddziałuje na mieszkańców małych miast i miasteczek, 81% osób mieszkających w nich wyraża taką opinię. Spośród zamieszkałych w dużych miastach 76% przyznaje, że reklama telewizyjna oddziałuje na nich, a wśród mieszkańców wsi 70% tak uważa.

Zaznacza się także pewien związek między skutecznością reklamy telewizyjnej a wykonywanym zawodem. Relatywnie najstarszy wpływ ma reklama telewizyjna na pracowników zaliczanych do kadry kierowniczej — 69%. Wśród właścicieli firm, wyspecjalizowanych pracowników administracyjno-biurowych i średniego personelu biurowego około 76% przyznaje się, że reklama telewizyjna oddziałuje na ich zachowania rynkowe. Taką opinię wyraża też 72% robotników. Ilustruje to wykres 7.



Wykres 6

Przestrzenne zróżnicowanie skuteczności reklamy telewizyjnej



Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z wykresu 7, najmniej podatni na reklamę telewizyjną są przedstawiciele kadry kierowniczej i potwierdza to powszechne prawidłowości<sup>3</sup>. Natomiast zdziwienie budzi fakt, że robotnicy biorą pod uwagę reklamę telewizyjną w mniejszym stopniu niż średni personel administracyjno-biurowy czy właściciele prywatnych firm; odbiega to od powszechnie stwierdzonych tendencji<sup>4</sup>.

Kolejnym co do skuteczności środkiem reklamy jest reklama prasowa. Można stwierdzić pewne prawidłowości w sile jej oddziaływania.

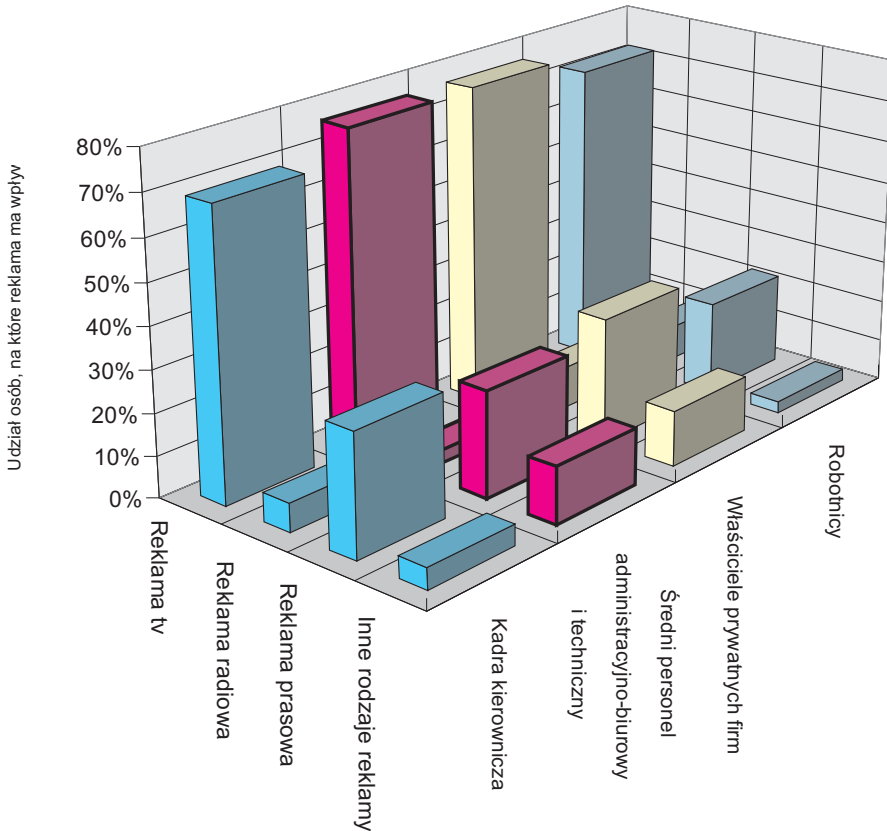
Zaznacza się wpływ struktury wiekowej na skuteczność reklamy prasowej — co ukazuje wykres 5. Spośród najmłodszych, w wieku 18—25 lat, 27% potwierdza oddziaływanie reklamy prasowej na nich. Omawiana reklama najbardziej determinuje zachowania osób w wieku 26—35 lat, przyznaje to 34% badanych. Następnie wraz z wiekiem obniża się wpływ reklamy prasowej, w kolejnych grupach wiekowych oddziałuje ona odpowiednio na: 28%, 17% i 8% respondentów. Widać więc, że reklama prasowa ma zdecydowanie większy wpływ na ludzi

<sup>3</sup> Por. D. L. Loudon, A. Della Bitta, *Consumer Behavior: Concepts and Applications*, Mc Graw-Hill, INC., New York 1993, s. 381.

<sup>4</sup> Por. J. Łodziana-Grabowska, *Efektywność reklamy*, PWE, Warszawa 1996, s. 143.

Wykres 7

Skuteczność reklamy w poszczególnych grupach zawodowych



Źródło: Opracowanie własne.

młodych, z jednej strony dlatego, że generalnie są oni bardziej podatni na reklamę, z drugiej dlatego, że stanowią podstawowy rynek czytelników prasy.

Można zauważyć również wpływ struktury zawodowej na podatność na reklamę prasową, obrazuje to wykres 7. Najbardziej oddziałuje ona na zatrudnionych na kierowniczych stanowiskach i właścicieli firm, około 30% z nich wyraża przekonanie, że reklama prasowa determinuje ich zachowania na rynku. Opinię taką ma 25% średniego personelu biurowego i 22% osób pracujących na stanowiskach robotniczych.

Związane to jest z czytelnictwem prasy, która w większej mierze stanowi lekturę ludzi na stanowiskach kierowniczych niż robotniczych.

Występuje także zróżnicowanie oddziaływania reklamy prasowej w zależności od miejsca zamieszkania. O ile 27% mieszkańców dużych i mniejszych miast

przyznaje, że ten nośnik reklamy wpływa na ich zachowania na rynku, to analogiczną opinię ma tylko 11% mieszkańców wsi. Ponownie można sądzić, że wynika to ze skłonności do czytania prasy, która jest wyższa w miastach i miasteczkach niż na wsi.

Fakt aktywności zawodowej lub jej braku także determinuje skuteczność omawianej formy reklamy. Wśród pracujących 27% uważa, że reklama prasowa ma wpływ na ich zachowania; spośród niepracujących myśli tak 20%.

W oddziaływaniu reklamy radiowej na respondentów można dostrzec również pewne prawidłowości.

Jednym z czynników różnicujących siłę oddziaływania jest wiek. Skuteczność reklamy radiowej początkowo maleje wraz z wiekiem, a następnie wzrasta — ilustruje to wykres 5. Wśród ludzi młodych, w wieku 18—25 lat, 13% uważa, że ta forma reklamy wpływa na ich decyzje rynkowe. Z grupy ludzi w wieku 26—35 lat taką opinię wyraża 10%, wśród 36—45-latków 6%, a w kolejnym przedziale wiekowym — 46—55 lat — 3% osób. Natomiast najstarsi respondenci, w wieku powyżej 55 lat, znajdują się pod większym wpływem reklamy radiowej, 15% z nich wyraża przekonanie o jej oddziaływaniu na ich zachowania rynkowe. Znowu należy sądzić, że to częstotliwość korzystania z poszczególnych form mass mediów, związana w pewnej mierze z wiekiem, determinuje skuteczność reklam emitowanych w nich.

Czynnikiem istotnie różnicującym wpływ reklamy radiowej jest płeć. Silniej przemawia ona do mężczyzn (potwierdza to 13% respondentów) niż do kobiet (5%).

Reklama radiowa bardziej przemawia do ludzi stanu wolnego (11% tak twierdzi) niż do osób pozostających w związkach małżeńskich (8%).

Można sądzić, że powyższa tendencja wynika z większej częstotliwości słuchania radia przez osoby stanu wolnego w stosunku do pozostających w związkach małżeńskich.

Jeśli chodzi o wpływ struktury zawodowej na oddziaływanie reklamy radiowej, to zaznacza się tu pewne zróżnicowanie, co obrazuje wykres 7. Najmniejszy wpływ tej reklamy na ich zachowania na rynku deklarują wyspecjalizowani pracownicy administracyjno-biurowi i średni personel biurowy, spośród których tylko 3% odpowiada, że ma on miejsce. Natomiast co dziesiąty właściciel firmy uważa, że reklama radiowa oddziałuje na niego.

Istnieje też związek między aktywnością zawodową a oddziaływaniem reklamy radiowej. Reklama radiowa wpływa na decyzje 6,5% osób pracujących zawodowo i 15% niepracujących zawodowo. Prawdopodobnie wynika to z faktu częstszego słuchania radia przez tę ostatnią grupę w związku z większą ilością wolnego czasu.

Reasumując, należy stwierdzić, że w Polsce wciąż jeszcze najskuteczniejszym nośnikiem reklamy jest telewizja. Ta forma reklamy najbardziej przemawia do najmłodszych i najstarszych, szczególnie do niepracujących, wśród pracujących

zaś do średniego personelu administracyjno-technicznego i właścicieli firm, mieszkających na prowincji.

Kolejnym co do skuteczności nośnikiem reklamy jest prasa. Reklama prasowa najsilniej oddziałuje na ludzi znajdujących się na początku kariery zawodowej — 25—35-latków (oni stanowią największy rynek dla prasy), zajmujących wysokie stanowiska kierownicze, mieszkających w dużych miastach.

Reklama radiowa najbardziej przemawia do najmłodszych i najstarszych, mężczyzn, wolnego stanu, właścicieli firm i niepracujących zawodowo.

Duża ekspansja działań reklamowych na polskim rynku istotnie wpływa na zachowania konsumentów, widzących w reklamie nie tylko źródło informacji o ofercie rynkowej, ale także nowy element pejzażu rynkowego. Obserwowanie i analiza reakcji polskich konsumentów na reklamę ułatwia ocenę procesów adaptacji do warunków gospodarki rynkowej.

## Bibliografia

- Garbarski L., *Zachowania nabywców*, PWE, Warszawa 1998.
- Hawkins D.I., Best R. J., Coney K.A., *Consumer Behavior: Implications for Marketing Strategy*, IRWIN, Boston 1989.
- Henry W., *Motivation Research*, London Crosby Lockwood, 1958.
- Loudon D.L., Della Bitta A., *Consumer Behavior: Concepts and Applications*, Mc Graw-Hill, INC., New York 1993.
- Łodziana-Grabowska J., *Efektywność reklamy*, PWE, Warszawa 1996.
- Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, AE Wrocław, Wrocław 1997.
- Światowy G., *Zachowania konsumenckie*, AE Wrocław, Wrocław 1994.
- Tyszka T., *Psychologia zachowań ekonomicznych*, PWN, Warszawa 1997.

REGINA KLIMKOWSKA

## Polacy i reklama w latach dziewięćdziesiątych

### 1. Percepcja reklamy — psychologiczny punkt widzenia

Wprowadzenie reguł gospodarki rynkowej w Polsce wiąże się z powstaniem rynku konsumenta. Coraz więcej reklam pojawiło się w radiu, telewizji i na ulicach. Konsekwencją tego rozwoju jest kształtowanie się postaw polskiego społeczeństwa wobec reklamy. W związku z tym warto przyrzeć się wynikom przeprowadzonych badań, w których podejmowana jest próba określenia postaw Polaków wobec reklamy.

Zagadnienia powyższe są przedmiotem uwagi nie tylko osób tworzących reklamę, zajmujących się nią zawodowo, ale także psychologów, socjologów i również działów marketingu w przedsiębiorstwach. Dlatego interesujące wydaje się porównanie postaw wobec reklamy z początku lat dziewięćdziesiątych, gdy powoli przyzwyczajaliśmy się do reklam w telewizji, radiu czy prasie, z postawami w 1995, 1996 czy 1998 roku, gdy reklamy stały się zjawiskiem traktowanym jako element życia społecznego.

W niniejszych rozważaniach podjęto próbę przedstawienia percepcji reklamy na polskim rynku. Podstawą do przybliżenia tej problematyki są wyniki badań sondażowych m.in. CBOS-u, Demoskopu, Pentora oraz materiały prezentowane na Ogólnopolskim i Międzynarodowym Festiwalu Filmu Reklamowego i Reklamy, który od 1991 roku odbywa się w Krakowie, oraz raporty specjalne „Businessman Magazine”.

Z reklamą związane są pytania, jak ona działa, jakie są mechanizmy jej oddziaływania na odbiorcę, które reklamy mogą być najlepiej wykorzystane do zmiany postawy odbiorcy, wzbudzają jego zainteresowanie reklamowanym produktem, wywołują pozytywne emocje wobec marki?

Im więcej pieniędzy przeznacza się na reklamę i kampanie reklamowe, tym bardziej wzrasta potrzeba znalezienia adekwatnych metod pomiaru efektywności reklamy. Stąd też dążenie do poznania percepcji reklamy, do zrozumienia tego, co się dzieje w umysłach odbiorców w czasie jej oglądania, następnie — jakiś czas po obejrzeniu reklamy — przetwarzanie informacji, śledzenie towarzyszących jej emocji i podejmowania decyzji o zakupie w sklepie.

Zdaniem S. Mynarskiego percepcja jest bardzo złożonym procesem psychicznym, dokonującym się już w centralnym systemie nerwowym. Oznacza spostrze-

zenie i uświadomienie sobie przedmiotów i zjawisk świata zewnętrznego. Istota percepcji polega na łączeniu i przetwarzaniu wrażeń w spostrzeżenia [3, s. 73]. Jest to proces poznawczy polegający na odzwierciedleniu przedmiotów i zjawisk świata zewnętrznego, oddziałujących na narządy zmysłowe człowieka w postaci bodźców. Dochodzące do zmysłów człowieka bodźce rejestrowane są jako wrażenia, które są najprostszymi informacjami odbieranymi przez jeden tylko narząd zmysłu. Wrażenia obrazują cechy poszczególnych przedmiotów i zjawisk, a więc ich barwę, smak, dźwięk itp.

Cechą charakterystyczną spostrzeżenia jest to, że jest ono zawsze odbiciem rzeczy, przedmiotów i zjawisk, a nie poszczególnych ich cech i właściwości. W wyniku spostrzeżenia powstaje w świadomości obraz przedmiotu lub zjawiska. Niezmiernie ważną rolę odgrywa tutaj doświadczenie.

Na proces percepcji oddziałują zjawiska psychologiczne, do których należy m.in. wybiórczość spostrzegania (percepcja selektywna), zniekształcenia, wybiórczość pamięci [6, s. 60—61].

Wybiórczość spostrzegania wyraża się w tym, że dostrzega się zazwyczaj tylko pewne cechy i elementy określonych przedmiotów w zależności od potrzeb, motywów i zainteresowań obserwatora. Na przykład człowiek chcący kupić samochód łatwiej zauważy reklamy i ogłoszenia o sprzedaży samochodów, częściej odróżnia ich marki itp. Często okazuje się, że pomimo bardzo intensywnej reklamy telewizyjnej i prasowej wielu konsumentów nie posiada żadnych informacji o produkcie lub jego promocji. Są oni świadomi jedynie tych bodźców, które chcą lub potrafią dostrzec.

Według badań American Association of Advertising Agencies 85% wszystkich reklam jest zupełnie ignorowane przez adresatów. Z innych jej badań wynika, że przeciętny konsument napotyka każdego dnia około 1600 ogłoszeń, a jego uwagę zwraca około 80 (5%), z których tylko 12 (1,33%) wywołuje jakąś reakcję, niekoniecznie prowadzącą do zakupów [8, s. 52].

Kolejnym zjawiskiem wpływającym na proces spostrzegania jest tzw. wybiórcze zniekształcenie — tendencja do zniekształcania odbieranych informacji zgodnie z osobistymi postawami. Na przykład konsument zdecydowany na zakup określonej marki samochodu, dowiedziawszy się o dobrych i złych stronach samochodu innej marki, może zniekształcać usłyszane uwagi, w celu utwierdzenia się w przekonaniu, że wybrana przez niego marka jest jednak lepsza. Jest to przejaw skłonności ludzi do interpretowania informacji w sposób, który popiera z góry wyrobiony sąd.

Wybiórczość pamięci polega na tym, że ludzie przechowują w pamięci informacje, które popierają ich postawy i przekonania, a szybciej zapominają inne informacje.

Wymienione zjawiska pozwalają w pełni zrozumieć wysiłki, jakie wiążą się z kształtowaniem lojalności klienta wobec marki. Ponadto wskazują na to, że spostrzeżenie jest złożonym procesem, który umożliwi konsumentowi odkrycie

różnic między przedmiotami i zjawiskami oraz identyfikację ich właściwości. Dzięki spostrzeganiu zauważane są reklamy i inne działania promocyjne.

W związku z tym, że reklama ma oddziaływać na psychikę potencjalnego nabywcy (którego próbuje przekonać do zakupu), często odwołuje się do emocji odbiorcy. Na uwagę zasługuje tutaj teoria perswazji ELM (Elaborated Likelihood Model) [1, s. 184—185]. Teoria ELM, którą sformułowali R. Petty i J. Cacioppo, próbuje wyjaśnić zmianę postawy pod wpływem reklamy w zależności od ilości i rodzaju dostarczanych informacji oraz głębokości ich poznawczego przetwarzania. Teoria ta zwraca uwagę na to, że moc perswazyjna informacji zawartych w reklamie zależy od cech charakterystycznych tych informacji — czy posiada więcej argumentów emocjonalnych, czy racjonalnych. Ponadto istotny jest także sposób docierania informacji do odbiorcy.

Według autorów teorii ELM można wyróżnić dwie podstawowe drogi docierania informacji zawartych w przekazie reklamowym do potencjalnego konsumenta, a zarazem dwa sposoby zmiany postaw. Każdy z tych sposobów wiąże się z odmiennymi procesami poznawczymi, motywacją i poziomem zaangażowania konsumenta. Pierwszy sposób to zmiana postawy odbiorcy reklamy tzw. drogą centralną (*central route*) [1, s. 184]. Wymaga on od odbiorcy uwagi, myślenia, koncentracji, łączenia (wiązań) informacji i jej przetwarzania. Sposób ten wykorzystuje argumenty racjonalne — koncentruje się na zaletach produktu, które odróżniają go od wyrobów konkurencji i mają przekonać konsumenta do zakupu. Warto nadmienić, że z tym sposobem oddziaływania na odbiorcę wiążą się ograniczenia i może on być skuteczny w określonych warunkach, takich jak: odpowiedni poziom motywacji do zainteresowania się produktem; posiadanie przez odbiorcę wiedzy, która pozwalałaby na analizowanie dostarczonych informacji przez reklamę; metoda ta wymaga koncentracji odbiorcy i dlatego najczęściej wykorzystywana jest w reklamie prasowej.

Drugi sposób to zmiana postawy odbiorcy reklamy poprzez drogę peryferyjną (*peripheral route*). W tym przypadku postawy są kształtowane z pominięciem aktywnego myślenia — bez analizowania zalet i wad produktu. Działanie perswazyjne reklamy w tej sytuacji jest raczej efektem skojarzenia marki lub produktu z pozytywnym lub negatywnym wrażeniem, jakie wywołuje reklama u odbiorcy. Jest to odwoływanie się do emocji konsumenta. Ten sposób docierania do odbiorcy wiąże się z reklamą telewizyjną i prasową.

Obie drogi docierania przekazu reklamowego do odbiorcy mają wady oraz zalety i trudne jest określenie, która z dróg jest skuteczniejsza, aby zmienić jego postawę. Warto podkreślić, że doświadczenia marketingu międzynarodowego wskazują, że istotnymi czynnikami wpływającymi na oddziaływanie reklamy na odbiorcę są m.in. symbole, skojarzenia, stereotypy kulturowe. Na przykład reklama francuska pragnie przede wszystkim bawić publiczność przez używanie symboli, humoru i scenek dramatycznych. Mogą one nawet nie mieć związku z produktem. Rzadko kiedy w reklamie francuskiej bywa wykorzystywany wykład



i prezentacja pojedynczych, prostych faktów. Unika się w niej logicznego rozumowania i argumentacji. Reklamy francuskie nie dostarczają informacji charakteryzujących produkt. W reklamach tych nierzadko pojawiają się obietnice niemożliwe do spełnienia [9, s. 96].

Zupełnie odmienna jest reklama japońska, opierająca się na komunikatach nie wprost, przypominających aluzje, które odbiorca sam musi odgadnąć. Bardzo często jej treść nie ma związku z produktem. Akcent pada bardziej na zaufanie do producenta niż na jakość produktu. Cechą charakterystyczną jest wykorzystanie humoru i sławnych osób, a ponadto włączanie do głowy odbiorcy nazw produktu [9, s. 98].

W literaturze często podawane są przykłady błędów, jakie popełniły firmy wchodzące na rynki zagraniczne, gdy nie uwzględniły w swojej strategii czynników kulturowych w postępowaniu konsumentów. Do grupy czynników kulturowych można zaliczyć m.in. tradycję i upodobania konsumentów w zakresie użytkowania (spożywania) określonych dóbr materialnych, warunkujące rodzajową strukturę popytu. Konsumenty w różnych krajach preferują określone formy i odmiany towarów (również ich opakowań). Także wielkość zakupów zależy m.in. od czynników kulturowych.

Bardzo ważne znaczenie dla potrzeb marketingu eksportowego mają wierzenia danego społeczeństwa, światopogląd, zasady religii, przesady, elementy magiczne (np. tabu „trzynastki” występuje w wielu krajach).

W niektórych krajach przekonania religijne mają bardzo duży wpływ na postępowanie konsumentów na rynku. Z religią wiążą się tradycje świąteczne i związane z nimi zachowania, ponadto niektóre zakazy i nakazy etyczne, zwyczaje konsumpcji, akceptacja zatrudnienia zawodowego kobiet, rola kobiet w rodzinie.

Firma Singer miała duże trudności z promocją maszyn do szycia w krajach islamu, gdyż nie udawało się zachęcić kobiet do udziału w pokazach i kursach szycia na maszynie. W końcu najpierw zorganizowano z powodzeniem takie pokazy dla mężczyzn, którzy — uznali przydatność szycia w gospodarstwach domowych i zezwolili kobietom na uczestnictwo w kursach szycia.

Innym przykładem ilustrującym wagę uwarunkowań kulturowych jest historia sprzedaży pampersów przez firmę Procter and Gamble w Japonii [7]. Produkt ten wprowadzono na rynki zagraniczne, wychodząc z założenia, że dziecko wszędzie jest dzieckiem. W Japonii po obiecujących pierwszych rezultatach na początku lat 70. ta strategia okazała się porażką. Japonki zawsze bowiem korzystały z różnokolorowych pieluszek — kolory różniły się w zależności od płci i wieku dziecka. Pieluszki Pampers były też „za duże”. Poza tym japońskie matki dwa razy częściej zmieniały pieluszki swoim dzieciom niż matki amerykańskie, a to powodowało, że pampersy były dwa razy droższe w Japonii niż w USA i zdaniem konsumentów japońskich — za drogie. Również sposób promocji odwołujący się do wygody matki przynosił efekty przeciwne do zamierzonych.



W Japonii dążenie, by być dobrą matką, jest tak silną normą kulturową, że reklama kładąca nacisk na wygodę matki okazała się chybiona.

Firma Procter and Gamble musiała przewartościować podstawowe założenie, na którym dotąd opierał się sukces pampersów — przekonanie, że „dziecko wszędzie jest dzieckiem”. Dopiero po dostosowaniu produktu do japońskiej kultury pampersy zdobyły tamtejszy rynek.

## 2. Postawy Polaków wobec reklamy

Krakowski Festiwal Filmu Reklamowego i Reklamy stał się w Polsce dużej rangi forum spotkań specjalistów od reklamy z biznesmenami. Jest także miejscem pogłębienia wiedzy na temat promocji rynkowej. Dlatego też stanowi okazję, aby zapytać — jaka była polska reklama w minionym roku?

Jest to pytanie ważne nie tylko dla specjalistów zajmujących się reklamą skierowaną do konsumentów, ale dla każdego, ponieważ reklama nie tylko kształtuje rynek, lecz jest elementem kultury masowej. Na uwagę zasługują warunki, w jakich powstaje reklama — bardzo trudne do kontroli — a są to: intuicja ludzi zatrudnionych w agencjach reklamowych — często bez merytorycznego przygotowania, pospieszny marketing globalny firm zachodnich, ambicje świata artystycznego, zwłaszcza filmowego, oraz własne koncepcje samych firm, które często uważają, że wiedzą, jak zdobyć klienta.

W 1990 roku większość reklam prasowych nie zawierała prawie w ogóle środków perswazji, raczej dezinformowała, niż informowała konsumenta. Podobne zjawisko, lecz na mniejszą skalę, można było wówczas zobaczyć w telewizji.

Instytut GfK z Norymbergi przeprowadził wiosną 1991 roku reprezentatywne badania dotyczące „Nastawienia do reklamy” na około 1000-osobowej próbie w Wielkiej Brytanii, Francji, RFN (w starych i nowych landach), Czecho-Słowacji, Polsce i na Węgrzech. Celem tego badania była analiza sytuacji w poszczególnych krajach według następujących kryteriów: akceptacja reklamy, wady i zalety reklamy, media reklamowe i ich znaczenie, charakterystyka i ocena reklamy we własnym kraju, propozycje ulepszeń. Wyniki tych badań wykazują, że zaledwie połowa Polaków wyraża się pozytywnie o reklamie, negatywnie — 35%; natomiast na Węgrzech niechętny stosunek demonstruje — 15%, a w Czecho-Słowacji — 10%. Ale na pytanie, czy reklama wymaga zmian, „tak” odpowiada 85% naszych południowych sąsiadów, 77% Węgrów i tylko 60% Polaków, a 40% uważa, że nic nie trzeba zmieniać. Można by na tej podstawie wysnuć wniosek, że mamy bardzo emocjonalny stosunek do reklamy.

Jednakże zarówno badania zachodnie, jak i rodzime pokazują, że mamy do reklamy stosunek ambiwalentny — równie silnie ją akceptujemy, jak i odrzucamy. Z jednej strony reklama wprowadza nas w świat wytęsknionej konsumpcji, a z drugiej uzmysławia, że na większość pokazywanych towarów nas nie stać [5, s. 34—39].

Firma Pentor zadawała badanym pytanie, czy kupują coś pod wpływem reklamy. W 1990 roku „tak” odpowiedziało 8%, w 1991 — 14%. Może to wskazywać, że Polacy dowiedli swojej niezależności i że są uczuleni na manipulację. Jednakże miesiąc po rozpoczęciu kampanii Lanzy sprzedaż wzrosła o 25%, po dwóch miesiącach o 260%, a po trzech o 330%. Trzy miesiące reklamy Ariela zwiększyły jego sprzedaż dziesięciokrotnie [4, s. 14—15].

Badani w lipcu 1992 roku przez CBOS [8] generalnie nie mają zaufania do reklamujących się firm, niewielu wierzy w ich uczciwość i solidność — około 10%. Niemal połowa respondentów uważa, że zachodnie i polskie firmy reklamują się, ponieważ dbają o swój interes. Około 40% respondentów uważało, że reklamowane towary krajowej produkcji są niskiej jakości, ale 25% oceniało, że takie są także reklamowane towary zagraniczne.

Od reklamy Polacy oczekują przede wszystkim informacji. Niemal połowa badanych oglądając reklamę zwraca uwagę na produkt, jaki pojawił się na rynku. Około 30% interesuje się cechami produktu, ale tylko co siódmy badany zauważa nazwę producenta. Natomiast na jakość reklamy zwraca uwagę tylko 13% Polaków.

Co drugi Polak, który pod wpływem reklamy postanowił coś kupić — stara się wcześniej sprawdzić informacje podawane w reklamie. Najmniej wierzą reklamowanym tekstom wykształceni i dobrze zarabiający ludzie w średnim wieku, najbardziej — osoby starsze, z małych miasteczek, z podstawowym wykształceniem, prywatni przedsiębiorcy i gospodynie domowe.

Obecnie emitowane reklamówki coraz częściej przypominają zagraniczne wzory. Dlatego też można stwierdzić, że reklama telewizyjna jako jedna z pierwszych form promocji zaczęła mieć charakter profesjonalny. Reklamy Polleny 2000 zawładnęły wyobraźnią polskiego konsumenta. Potwierdzają to wyniki badań GfK Polonia prezentowane w 1994 roku na 5. Ogólnopolskim i Międzynarodowym Festiwalu Filmu Reklamowego i Reklamy. Badanie przeprowadzono w kwietniu 1993 roku na ogólnopolskiej próbie ludności N=1000 osób powyżej 15 roku życia [12, s. 40]. Reklamy uznane za najlepsze to reklamy towarów: Pollena 2000 — 20,5%, Coccolino — 4,1%, Renault Clio — 3,7%, Sprite — 3,1%, Fanta — 2,9%, Bryza — 2,6%, Tchibo — 2,5%, Ford — 2,3%, Ajax — 2,1%, Impuls — 1,6%, inne — 1,6%. Jako powody uznania reklamy za najlepszą wskazywano m.in.: reklama z humorem, dowcipna, wesoła — 19%; dobry nastrój reklamy, przyjazna, sympatyczna, ciepła — 10%; ładni aktorzy, modelki i modele w reklamie — 9%; dobra muzyka — 8%; ciekawa, interesująca, przyciąga uwagę — 8%; dobrze zrobiona, profesjonalna — 8%; zachęca do kupna, mam ochotę wypróbować produkt, sugestywna — 6%; nawiązuje do tradycji, historii, literatury — 6%; reklama dobrego produktu, dobry produkt — 4%.

pozytywne oceny reklamy telewizyjnej proszku Pollena 2000 realizowanej pod hasłem „Ociec prac” przyniosły także sondaże opinii przeprowadzone przez Instytut Pentor i Centrum Badań Marketingowych Indicator. Na ten sukces złożyło

się wiele różnych przyczyn — także te niezależne od treści i formy filmu reklamującego produkt wytwarzany przez firmę Lever — Polska.

W momencie rozpoczęcia telewizyjnej kampanii reklamowej — dla wielu potencjalnych użytkowników tego proszku — Pollena to nazwa produktu, który zdaniem Z. Bajki:

- wielokrotnie i z dobrym efektem sprawdził się w użyciu,
- jest znanej marki,
- jest nowoczesny (nowy właściciel, zagraniczne komponenty),
- jest produkowany w naszym kraju,
- kupuje go wiele znajomych osób i sąsiadów (raczej: sąsiadek),
- jest tańszy niż wiele innych reklamowanych u nas zagranicznych środków piorących.

Pełny sukces nie byłby możliwy bez pomysłu scenariuszowego i jego realizacji [2].

Reklamy uznane za najgorsze to reklamy: OMO — 12,5%, Pollena 2000 — 10,1%, Lanza — 8%, podpaski Always — 7,1%, Vizir — 3,9%, Orion Super — 1,7%, Bryza — 1,5%. Jako przyczyny uznania reklamy za najgorszą wskazywano, że jest: za często pokazywana — 18%, posiada bezsensowne teksty, komentarze — 12%, nudna — 11%, nieestetyczna (reklama środków higieny osobistej) — 8%, irytująca, denerwująca — 5%, reklamuje zły produkt, mówi nieprawdę o produkcie — 4%, brzydzący aktorzy, modele — 3% [11, s. 40].

W 1994 roku wydano w Polsce na reklamy blisko 600 mln dolarów. W Europie Wschodniej i Środkowej nasz kraj przoduje w wydatkach na ten cel. Reklama stanowi zatem poważny segment rynku i w przeciwieństwie do wielu innych dziedzin gospodarki rozwija się bardzo dynamicznie. Jej rozwój przynosi także korzyści społeczeństwu. Bez reklamy nie utrzymałyby się żadne media komercyjne. Bez sponsorów nie byłoby wielu imprez kulturalnych i sportowych, akcji charytatywnych. Liczne są firmy, które wspierają — za określone formy reklamowe — szkoły, szpitale, a nawet ogrody zoologiczne.

W przypadku reklamy głównym zadaniem jest sprzedaż lansowanych produktów czy usług. Jednakże obecność każdej reklamy w konkretnym medium i określonym czasie podlega precyzyjnym planom. Podobnie jak jej treść i kształt artystyczny. I chociaż nie kreatywność jest istotą reklamy, to współcześnie właśnie ona coraz częściej decyduje o tym, której z reklam w końcu ulegniemy i zdecydujemy się na zakup proponowanego produktu [12, s. 41].

W lutym 1996 roku Demoskop przeprowadził badania (typu Omnibus) nad reklamą na 996-osobowej reprezentatywnej grupie Polaków [11]. Respondentów pytano, jakie reklamy im się podobają i dlaczego. W pierwszym pytaniu proszono o wskazanie, które z dziewięciu wymienionych elementów są niezbędne, aby reklamę nazwać dobrą: 1 — rzetelne informacje o produkcie, 2 — kolorowe obrazy, 3 — ładne pokazanie produktu, 4 — elementy humorystyczne, 5 — dyna-

miczna akcja, 6 — zaskakująca fabuła, 7 — dobra muzyka, 8 — ładna kobieta prezentująca produkt, 9 — przystojny mężczyzna prezentujący produkt.

Tabela 1

Procent odpowiedzi pozytywnych („tak, dany element jest niezbędny, aby nazwać reklamę dobrą reklamą” — n = 996)

Ładne pokazanie produktu	82%
Rzetelne informacje o produkcie	78%
Dobra muzyka	73%
Zaskakująca fabuła	64%
Ładna kobieta prezentująca produkt	64%
Kolorowe obrazy	63%
Przystojny mężczyzna prezentujący produkt	53%
Elementy humorystyczne	51%
Dynamiczna akcja	47%

Źródło: D. Maison, *Za co lubimy reklamy*, „Marketing i Rynek” 1996, nr 5, s. 16.

Odpowiedzi pozwalają na stwierdzenie, że ładne pokazanie produktu (82%) jest równie ważne dla Polaków jak rzetelna o nim informacja (78%). Nieco mniejsze znaczenie niż sam produkt (sposób pokazania i informacje o nim) mają dla większości odbiorców elementy związane z formą samej reklamy, takie jak humor (51%), dynamiczna akcja (47%), zaskakująca fabuła (64%) i dobra muzyka (73%). Jak zauważa D. Maison, zainteresowanie formą reklamy i jej czterema elementami (humor, dynamiczna akcja, zaskakująca fabuła, dobra muzyka) ma największe znaczenie dla ludzi młodych. Natomiast dla ludzi starszych dużo ważniejszy jest sam produkt — sposób jego pokazania i informacje o nim.

Wielu respondentów wskazywało, że ważnym elementem dobrej reklamy jest ładna kobieta prezentująca produkt (64%) lub przystojny mężczyzna (53%). Można się domyślić, że ładną kobietą w reklamie zainteresowani są głównie mężczyźni, natomiast przystojnym mężczyzną prezentującym produkt — raczej kobiety. Dokładniejsze przyjrzenie się procentom odpowiedzi mężczyzn i kobiet na pytania o oczekiwanie obecności przystojnych mężczyzn i ładnych kobiet w reklamie pokazuje, że dla 79% mężczyzn (i dla 58% kobiet) zdecydowanie ładna kobieta jest istotnym elementem dobrej reklamy. Natomiast dla 61% kobiet przystojny mężczyzna jest niezbędny dla dobrej reklamy [11, s. 17].

We wspomnianej ankiecie pytano respondentów, która reklama w ciągu ostatniego miesiąca bardzo im się podobała lub nie (pytania otwarte). Okazało się, że o tym, czy reklama podoba się czy nie, najczęściej decyduje to, czy podoba się osoba występująca w reklamie.

Polacy zdecydowanie nie lubią reklam, które oceniają jako głupie, naiwne, sprawiające wrażenie, że są skierowane do nie myślących osób — właśnie ten

powód był najczęściej wymienianym powodem niechęci margaryny Rama (seria „Rama na działce”).

Wyniki przeprowadzonych badań sondażowych potwierdzają tezę, że Polacy stają się świadomymi odbiorcami reklam, zarówno w odniesieniu do ich formy, jak i treści. Potrafią krytycznie oceniać przekaz informacyjny zawarty w reklamie — czy jest wiarygodny, czy traktuje odbiorcę jako osobę zdolną do myślenia?

Warto podkreślić, że przedstawione w 1996 i 1997 roku wyniki badań nad postawami Polaków wobec reklamy prowadzone m.in. przez CBOS, Demoskop, Pentor skłaniają analityków do stwierdzenia, że opinie na temat reklamy są mocno spolaryzowane. Różne argumenty konsumentów prezentują wobec niej pozytywną, neutralną lub negatywną postawę. W żaden sposób nie da się tych odczuć „uśrednić” i wywnioskować, jak reaguje na reklamę typowy, statystyczny Polak [14].

Jeżeli porównamy dzisiejsze polskie reklamy prasowe i telewizyjne z tymi sprzed 7—8 lat, to dostrzeżemy zasadniczą różnicę. Wtedy sprzedaż każdego reklamowanego towaru wzrastała kilkakrotnie, niezależnie od jakości reklamy. Obecnie wiele wskazuje na to, że okres prosperity dla firm i agencji reklamowych już minął. Obie strony muszą używać technik i metod bardziej przekonujących, lecz — co najważniejsze — sam reklamowy produkt musi być doskonały jakościowo.

Kolejnym ważnym uwarunkowaniem percepcji reklamy jest wzrost świadomości odbiorców, którzy są bardziej krytyczni, żądają więcej wiarygodnych informacji udostępnionych w atrakcyjnej postaci. Odbiorcy z czasem nauczą się albo już się nauczyli, że reklama jest częścią rynku — dowodzi prof. W. Pisarek, językoznawca — na którym już od czasów starożytnych panuje zasada: niech kupujący ma się na baczności.

Rozważania na temat percepcji reklamy przez Polaków były przedmiotem uwagi podczas Kongresu Reklamy w Kielcach w 1996 roku i w czasie 8. Ogólnopolskiego i Międzynarodowego Festiwalu Filmu Reklamowego i Reklamy Kraków '97. B. Kwarciać pod wiele mówiącym tytułem *Siła pół godziny, czyli infomercials w natarciu* [13, s. 14] stwierdził, że mamy do czynienia z pojawianiem się w telewizji USA nowych spotów reklamowych z nowej „epoki” — „epoki procesów poznawczych”. Ten nowy sposób reklamy trwa od 2 do 30 minut, nosi nazwę infomercial, od połączenia słów: INFORMATION + COMMERCIAL (reklamówka telewizyjna). Przypomina on programy telewizyjne, prezentuje dużą ilość ciekawej informacji, przez odpowiednio długi czas, przyjmuje punkt widzenia konsumenta, a ponadto tworzy atmosferę zabawy. Jako narrator występuje z reguły powszechnie znany gospodarz programu, który prezentuje zalety towaru wszechstronnie i wolno.

Infomercials są z pozoru obiektywne i dostarczają wiadomości z autorytatywnych źródeł — o zaletach produktu wypowiadają się zaproszeni eksperci, co nadaje prezentacji walory profesjonalności.

W ostatnich trzech latach liczba infomercials w amerykańskiej telewizji uległa potrojeniu. Jest to tym bardziej zastanawiające zjawisko, że przez trzy minione dekady czas trwania telewizyjnej reklamówki automatycznie ulegał skróceniu: w latach 60. do minuty, w latach 70. do 40 sek., w latach 80. do 30 sek., a w latach 90. nie przekracza 20 sek. Dlatego też coraz więcej zwolenników zyskuje pogląd, że 30 sek. to za mało, aby człowiek zaczął aktywnie przetwarzać informacje. Tymczasem infomercials taką możliwość oferuje, ale ta forma reklamy jest bardzo kosztowna.

9. Ogólnopolski i Międzynarodowy Festiwal Filmu Reklamowego i Reklamy Kraków '98 stał się okazją do podsumowań percepcji reklamy przez Polaków w czasie minionych ośmiu lat [14]. CBOS od kilku lat systematycznie bada postreganie reklamy w społeczeństwie i warto bliżej poznać wyniki dotyczące oceny reklamy (tab. 2).

Tabela 2

Reklama w ocenie odbiorców (w %)

Czy reklamy Pana(ia) osobiście częściej:	Wskazania respondentów według terminów badań*				
	V '92	III '93	XI '94	X '96	XI '97
— drażnią, denerwują czy też — odprężają, bawią	57	67	73	80	74
— nudzą czy też — ciekawią	47	61	64	71	70
— zniechęcają czy też — zachęcają	41	51	57	62	63
— śmieszą czy też — są zbyt poważne	79	80	84	84	83
— dezinformują czy też — dobrze informują	16	11	9	11	13
	34	37	58	64	57
	58	51	32	31	38

\* Pominięto odpowiedzi „trudno powiedzieć”.

Źródło: *Polacy i reklama*, CBOS; 9. Ogólnopolski i Międzynarodowy Festiwal Filmu Reklamowego i Reklamy, Kraków 1998, Materiały z Festiwalu, s. 72.

Powyższe dane wskazują, że większość Polaków ma negatywny stosunek do reklamy. Przeważającą część społeczeństwa reklamy raczej drażnią (74%), nudzą (70%), zniechęcają (63%), niż bawią (24%), ciekawią (29%) czy zachęcają (33%), a także w większym stopniu dezinformują (57%), niż informują (38%).



W porównaniu z okresem sprzed ponad pięciu lat (1992 — 57%) odsetki ocen negatywnych wyraźnie wzrosły (1997 — 74%), jednak od listopada 1994 roku ten negatywny stosunek do reklam wydaje się utrwalony.

Na uwagę zasługuje zmiana w ocenach informacyjnej przydatności reklam. I tak w pierwszej fazie zmian rynkowych ponad połowa badanych (58% — 1992) była przekonana o informacyjnej roli reklam, natomiast od listopada 1994 roku zdecydowanie częstsze są opinie o tym, że reklamy w większym stopniu dezinformują — 58%, niż dostarczają przydatnych informacji.

Od 1994 roku CBOS pyta respondentów, czy informacje podawane w reklamach starają się porównywać z wiedzą z innych źródeł (tab. 3).

Tabela 3

Na jakie elementy reklamy zwracają uwagę Polacy?

Na co przede wszystkim zwraca Pan(i) uwagę w reklamach? Proszę wziąć pod uwagę zarówno reklamy telewizyjne, jak i inne rodzaje reklam*			
	XI '94	X '96	XI '97
Jaki produkt jest reklamowany	50	44	46
Jakie są cechy, zalety reklamowanego produktu	34	30	28
Jaka firma się reklamuje	24	23	24
Na to, czy reklama jest dobrze, ładnie wykonana	19	17	18
Na fabułę, na to, czy to jest ciekawa historyjka	16	17	18
Na osoby reklamujące produkt	9	14	13
Gdzie reklamowany produkt może być dostępny	11	10	13
Na muzykę towarzyszącą reklamie	12	14	11
Na coś innego	4	2	2

\* Badani mogli wskazać nie więcej niż dwie możliwości. Pominięto odpowiedzi „trudno powiedzieć”.

Źródło: *Polacy i reklama*, CBOS; 9. Ogólnopolski i Międzynarodowy Festiwal Filmu Reklamowego i Reklamy, Kraków 1998, Materiały z Festiwalu, s. 73.

W 1994 roku konsumenci zwracali uwagę na takie czynniki reklam, jak cechy charakterystyczne i zalety reklamowanego towaru, oraz firmę, która się reklamuje. Ankietowani w mniejszym stopniu zwracali uwagę na to, czy reklama jest dobrze, ładnie wykonana, czy atrakcyjna wizualnie. Jeszcze rzadziej zauważali fabułę reklamy, osoby reklamujące produkt, informacje dotyczące tego, gdzie reklamowany produkt jest dostępny, oraz muzykę towarzyszącą reklamie.

Natomiast w 1996 i 1997 roku jedynie w niewielkim stopniu straciły na znaczeniu cechy dotyczące produktu. Mniejszy odsetek wskazuje na zalety reklamowanego produktu, co wiąże się ze spadkiem wiarygodności reklam. W nieco większym stopniu badani zwracają uwagę na osobę reklamującą dany produkt, co

może wiązać się z częstszym wykorzystywaniem w kampaniach reklamowych osób znanych i lubianych (gwiazd telewizji, sportu, aktorów).

Przytoczone w niniejszych rozważaniach wyniki badań nad postawami Polaków wobec reklamy pozwalają na stwierdzenie, że reklama staje się elementem życia społeczno-ekonomicznego. Z jednej strony jest elementem komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem, z drugiej zaś jest ważnym elementem marketingu w strategii przedsiębiorstwa. Potwierdzają to zmiany nastawienia konsumentów do polskich reklamodawców. Okazało się, że reklamujące się polskie znane firmy umocniły swoją pozycję w świadomości konsumentów jako produkujące towary dobrej jakości.

## Bibliografia

- [1] Aaker D. A., Batra R., Myers J. G., *Advertising Management*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, 1992.
- [2] Bajka Z., *Krajowa, ale z udziałem zagranicznych komponentów*, „Zeszyty Prasoznawcze” 1993, nr 3—4.
- [3] Bazarnik J., Grabiński T., Kąciak E., Mynarski S., Sagan A., *Badania marketingowe. Metody i oprogramowanie komputerowe*, Oficyna Wydawnicza „Fogra”, Kraków 1992.
- [4] Bogucka T., *Reklama — siła perswazji*, „Gazeta Wyborcza” 1992, nr 27.
- [5] Heyder H., Musioł K. G., Peters K., *Nastawienie do reklamy*, „Businessman Magazine” 1992, nr 9.
- [6] Gajewski S., *Zachowanie się konsumenta a współczesny marketing*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1994.
- [7] Kostera M., *Zarządzanie międzynarodowe*, „Businessman Magazine” 1993, nr 2.
- [8] Kwarciak B., *Polacy i reklama*, „Businessman Magazine” 1992, nr 12.
- [9] Kwarciak B., *Co trzeba wiedzieć o reklamie?* Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- [10] *Lubimy reklamy w TV*, „Gazeta Wyborcza” 21.07.1992.
- [11] Maison D., *Za co lubimy reklamy*, „Marketing i Rynek” 1996, nr 5.
- [12] 5. Ogólnopolski i Międzynarodowy Festiwal Filmu Reklamowego i Reklamy, Kraków 1994, Materiały z Festiwalu.
- [13] 8. Ogólnopolski i Międzynarodowy Festiwal Filmu Reklamowego i Reklamy, Kraków 1997, Materiały z Festiwalu.
- [14] 9. Ogólnopolski i Międzynarodowy Festiwal Filmu Reklamowego i Reklamy, Kraków 1998, Materiały z Festiwalu.



## Marketing bezpośredni w teorii i praktyce przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego

### 1. Istota i znaczenie marketingu bezpośredniego

Ewolucja marketingu spowodowała, iż od połowy lat osiemdziesiątych pojawiła się nowa jego forma polegająca na nawiązywaniu bezpośredniego kontaktu z klientem. Producenci zaczynają planować indywidualne działania marketingowe pozwalające na ścisłe związki wytwórcy z nabywcą<sup>1</sup>. Koncentracja uwagi na pojedynczym konsumencie, bezpośredni z nim kontakt oraz integracja konsumenta z przedsiębiorstwem poprzez rozwijanie i umacnianie długotrwałych powiązań jest istotą najnowszych trendów w marketingu — powszechnie nazywa się to marketingiem bezpośrednim.

Zdefiniowanie pojęcia „marketing bezpośredni” nie jest łatwe, gdyż istnieje duża rozbieżność poglądów i stanowisk co do jego istoty i treści<sup>2</sup>. Brak nawet zgodności co do samej jego nazwy. W literaturze, zwłaszcza w języku angielskim, spotykamy się z: *dialogue marketing* (marketing dialogu); *relationship marketing* (marketing budowany w oparciu o bezpośrednią więź z klientem); *database* (marketing oparty na bazie danych o kliencie); *personal marketing* (marketing osobisty, bezpośredni)<sup>3</sup>. Przedstawione powyżej różnice w nazewnictwie wynikają z tego, że poszczególni autorzy podkreślają w swoich definicjach najważniejsze ich zdaniem cechy omawianego zjawiska.

Istnieją dwie podstawowe przyczyny tej różnorodności: po pierwsze, relatywna „młodość” marketingu bezpośredniego; po drugie, ciągłe poszerzanie się jego form i obszarów działania.

Najbardziej jednakże właściwa i powszechnie akceptowana jest definicja marketingu bezpośredniego opracowana przez Direct Marketing Association. Zgodnie z nią „marketing bezpośredni jest marketingowym systemem wzajemnego oddziaływania, który używa jednego lub wielu środków reklamy, aby spowodować mierzalną odpowiedź i/lub transakcję w każdym miejscu...”<sup>4</sup> Z definicji tej wyni-

<sup>1</sup> A. Jasiński, *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, KiW, Warszawa 1992, s. 13.

<sup>2</sup> J. Otto, *Marketing bezpośredni*, Wydawnictwo Business Press Ltd., Warszawa 1995, s. 15—21; M. Szuman, P. Dobski, *Marketing bezpośredni*, INFOR, Warszawa 1997, s. 13—18.

<sup>3</sup> J. Otto, *Marketing bezpośredni*, s. 15.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 16.

ka, że marketing bezpośredni składa się z następujących charakterystycznych elementów:

- jest systemem opartym na wzajemnym oddziaływaniu, a to oznacza, że sprzedawca i potencjalny klient są zaangażowani w dwustronną komunikację,
- stwarza możliwość reakcji, odpowiedzi ze strony klienta na ofertę sprzedawcy firmie i uzyskanie istotnych dla niej informacji,
- jego działania są mierzalne, poddające się obliczeniom,
- odpowiedź na propozycję sprzedawcy ze strony klienta lub zawarcie transakcji może nastąpić w każdym miejscu (nabywca nie musi udawać się do sklepu, aby produkt kupić).

Marketing bezpośredni pojmowany jest też jako całościowy kształt działań marketingowych wykorzystujących wielofunkcyjne media reklamy bezpośredniej i bazę danych dla zbudowania długotrwałej, indywidualnej i obopólnie korzystnej więzi z klientem. Ta definicja zakłada, że marketing bezpośredni to: całościowa koncepcja marketingowa, która obejmuje wszystkie klasyczne działania. Wyróżnikami marketingu bezpośredniego są bazy danych i wielofunkcyjne media reklamy bezpośredniej; wszystkie działania mają na celu stworzenie trwałej więzi z klientem traktowanym indywidualnie<sup>5</sup>.

Marketing bezpośredni jest alternatywą dla tradycyjnego sposobu sprzedaży. Jego podstawą, jak już wspomniano, jest nawiązanie bezpośredniego kontaktu z klientem i możliwość wzajemnej komunikacji pomiędzy nim a sprzedawcą. Ta bezpośrednia wzajemna komunikacja polega na wysyłaniu informacji, odbieraniu odpowiedzi, a następnie utrzymywaniu nawiązanego kontaktu. Cechą charakterystyczną jest również to, że komunikowanie odbywa się pomiędzy sprzedającym lub przyszłym klientem na odległość.

Stosowanie marketingu bezpośredniego daje największe efekty w działalności marketingowej, gdy wykorzystuje się wiele środków w wieloetapowej kampanii. P. Kotler nazywa ten sposób działania zintegrowanym marketingiem bezpośrednim<sup>6</sup>.

Najważniejszym wyróżnikiem marketingu bezpośredniego jest mierzalność — można np. ocenić, ile wydać pieniędzy na promocję, aby osiągnąć określone efekty, co pozwala na efektywne testowanie rynku czy produktu.

Należy jednakże mieć na uwadze, że marketing bezpośredni to nie tylko zwykły sposób działania wykorzystywany przez producentów dla bardziej efektywnej promocji czy sprzedaży, ale filozofia postępowania, które sprawia, iż kontakt pomiędzy sprzedawcą a klientem jest obopólnie korzystny i obaj powinni być zadowoleni. Jeszcze bardziej ważne jest to dla producentów, gdyż badania wykazują, że konsumenci w 50% zmieniają markę kupowanych produktów, po-

<sup>5</sup> Tak definiuje marketing bezpośredni J. Otto (*Marketing bezpośredni*, s. 21).

<sup>6</sup> P. Kotler, *Marketing*, Wydawnictwo Gebethner i Spółka, Warszawa 1994, s. 605.

nieważ odczuwają, iż dana firma nie jest nimi zainteresowana. To potwierdza istnienie na rynku zapotrzebowania na indywidualne traktowanie klienta<sup>7</sup>.

Marketing bezpośredni w szybkim tempie staje się ważnym instrumentem oddziaływania na rynek. Istnieje wiele czynników, które o tym decydują, a najważniejsze z nich to:

- zwiększająca się indywidualizacja potrzeb klientów,
- zmiana stylu życia wyrażająca się wzrostem aktywności zawodowej kobiet, czego konsekwencją jest ograniczenie czasu na zakupy,
- starzenie się społeczeństw, co powoduje, że znaczna liczba ludzi ze względu na wiek nie ma siły bądź ochoty na zakupy w sklepach,
- postęp techniczny pozwalający na bezpośredni kontakt producenta z klientem za pośrednictwem radia, telewizji, komputera,
- powszechne stosowanie kart płatniczych,
- malejąca skuteczność dotychczasowych form komunikowania się z klientem,
- wzrost konkurencji, który powoduje konieczność odróżniania się od konkurentów, co jest coraz trudniejsze ze względu na wszechobecność reklamy; bezpośrednie dotarcie daje szansę zauważenia przez klienta oraz nie występuje tu bezpośrednie porównanie<sup>8</sup>.

Rozwój marketingu bezpośredniego wynika z zalet, jakie on posiada zarówno dla sprzedającego, jak i kupującego. Z punktu widzenia sprzedającego najważniejsze zalety to:

- sprzedaż wysyłkowa, często połączona z możliwością zakupu na raty, co powoduje, że nawet sceptycznie nastawieni klienci korzystają z oferty, a zwłaszcza ci, którzy w sytuacji jednorazowego dużego wydatku nie dokonaliby w ogóle zakupu,
- możliwość wyselekcjonowania adresatów,
- stwarzanie warunków do indywidualizacji przekazu,
- szansa pozyskania wiernych i lojalnych klientów,
- możliwość budowania trwałych więzi z klientem,
- umożliwienie dotarcia do klienta w najodpowiedniejszym momencie,
- skuteczne narzędzie walki konkurencyjnej,
- stosunkowo niewiele czasu potrzebnego na wdrożenie tej formy do praktycznego stosowania,
- możliwość dokładnego pomiaru skuteczności podjętych działań.

Jak wspomnieliśmy wyżej, marketing bezpośredni posiada również szereg zalet dla kupującego, np.:

- oszczędność czasu przeznaczanego na zakupy oraz możliwość dokładnego zapoznania się z ofertą,

<sup>7</sup> A. Tempert, „Działalność gospodarcza firm w warunkach ustawy o ochronie danych osobowych w krajach Europy Zachodniej”, Seminarium SMB, 2 lipca 1998 r.

<sup>8</sup> M. Szuman, P. Dobski, *op. cit.*, s. 18—21.

- wygoda związana z dostawą oferty i towaru do domu,
- korzystne ceny o stałym poziomie w określonym czasie,
- szeroka oferta asortymentowa,
- komfort psychiczny, tzn. eliminacja stresu przy zakupie w tradycyjnym sklepie.

Marketing bezpośredni posiada również wady: zmęczenie klientów dużą ilością otrzymywanych ofert, mała popularność kart płatniczych w danym kraju (np. w Polsce), długi okres doręczania przesyłek pocztowych itp. Również wadą marketingu bezpośredniego dla wielu klientów jest ingerowanie w ich życie prywatne. Jednak dla przedsiębiorstw to konieczność powodzenia strategii długookresowej<sup>9</sup>.

## 2. Metody i techniki marketingu bezpośredniego

Najważniejszym czynnikiem, który w dużej mierze decyduje o powodzeniu działań podjętych w ramach marketingu bezpośredniego, jest baza danych o klientach. Posiadanie bowiem aktualnych i w miarę pełnych informacji o potencjalnych nabywcach to warunek, że działania przyniosą pożądany rezultat. Baza danych winna obejmować celowo dobrane i sklasyfikowane informacje na temat dotychczasowych i potencjalnych klientów. Musi być przy tym zapisana w takim programie komputerowym, który umożliwi łatwe operowanie danymi, a zwłaszcza ich przetwarzanie, aktualizowanie, wyszukiwanie, klasyfikowanie w różnego rodzaju przekrojach. Oprócz tego baza danych winna być uporządkowana tak, aby miejsce każdego klienta było wyznaczane przez następujące kryteria:

- status: wyróżnia się klientów potencjalnych, aktualnych i byłych, tzn. takich, którzy z różnych przyczyn zrezygnowali,
- prawdopodobieństwo dokonania zakupu,
- wielkość planowanego zakupu mierzona wielkością jednorazowego zakupu i/lub częstotliwością zakupu.

O wartości bazy danych w marketingu bezpośrednim świadczy to, że wywołanie odpowiedniej reakcji klienta następuje w 50% przez właściwy dobór osób, w 20% przez odpowiednią ofertę (produkt i cenę), w 20% przez odpowiedni czas i liczbę powtórzeń, w 10% przez odpowiednie elementy reklamy<sup>10</sup>.

Prawidłowo prowadzona baza danych to dla firmy możliwość m.in.:

- zidentyfikowania najbardziej dochodowych klientów,
- przeprowadzenia zwiększonej liczby transakcji handlowych,
- poznania i zakwalifikowania potencjalnie najlepszych klientów oraz przekształcenia ich w realnych nabywców,
- ustalenia listy byłych klientów, którzy pozostają przyszłymi konsumentami oraz przywrócenia im statusu aktualnych klientów,
- ustalania najbardziej dochodowych wyrobów firmy,

<sup>9</sup> J. Otto, *Marketing bezpośredni...*, s. 131—154.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 30.

- rozwijania odpowiedniej polityki cenowej i promocyjnej,
- rozpoznania nowych możliwości rynkowych,
- stworzenia nowych strategii dla wykorzystania nowych rynków,
- dokonywania pomiarów efektywności,
- redukcji strat i wzrostu poziomu sprzedaży,
- obniżki kosztów i wzrostu poziomu sprzedaży<sup>11</sup>.

Odpowiednie bazy danych to z jednej strony zwiększenie efektywności działań marketingowych firm, dla których są one kluczowym zasobem marketingowym, a z drugiej możliwość modelowania przez klientów firm, które je obsługują.

Należy jednakże mieć na uwadze, że zbieranie danych na temat konsumentów może naruszać ich prywatność, tym bardziej że w przeprowadzonych na ten temat badaniach w USA aż 75% respondentów uznało, że „trzeba znaleźć sposoby, aby powstrzymać rząd i przedsiębiorstwa od zbierania informacji na temat przeciętnej osoby...” Chociaż z drugiej strony badania te udowodniły, że konsumenci chętniej podają dane o sobie w zamian za drobną zachętę, jak np. lepsza ochrona przed nieuczciwością i niższe ceny<sup>12</sup>.

Podstawową techniką marketingu bezpośredniego jest mailing, a oznacza ona dosłownie „przesyłkę pocztową”. Równoległe do terminu mailing funkcjonuje określenie direct mail (przesyłka bezpośrednia). Przesyłka bezpośrednia to określonego typu materiał reklamowy dostarczony do odbiorcy za pośrednictwem poczty, a w Polsce ten rodzaj aktywności promocyjnej jest synonimem marketingu bezpośredniego.

Celem przesyłki bezpośredniej jest spowodowanie mierzalnej reakcji odbiorcy, ale aby to osiągnąć, musi ona posiadać charakter:

- spersonalizowany, tzn. że treść i dobór poszczególnych elementów są dostosowane do indywidualnej sytuacji odbiorcy (imię i nazwisko, adres itp.),
- interaktywny, co oznacza, że muszą być zawarte w przesyłce elementy motywujące do natychmiastowej, pozytywnej reakcji (kupon odpowiedzi, numer telefonu)<sup>13</sup>.

Z powyższych cech mailingu wynikają podstawowe części składowe przesyłki, a mianowicie:

- list przewodni tłumaczący, o co chodzi nadawcy i czego on oczekuje od odbiorcy,
- materiał reklamowo-informacyjny spełniający rolę motywującej argumentacji,
- kupon-odpowiedź, który umożliwi reakcję odbiorcy,
- koperta będąca opakowaniem<sup>14</sup>.

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 35—36.

<sup>12</sup> K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 447.

<sup>13</sup> K. Czupryna, *Efektywna przesyłka bezpośrednia*, „Marketing Polska” 1997, nr 4.

<sup>14</sup> K.A.T., *Co wpływa na sukces*, „Direct” 1998, nr 1.

O skuteczności przesyłki decyduje to, czy w sposób zadowalający odpowiada ona na pytania potencjalnego klienta i wyjaśnia mu rolę i korzyści płynące z posiadania reklamowanego produktu. Przygotowanie skutecznej przesyłki bezpośredniej wymaga:

- posiadania aktualnej i o odpowiednim profilu bazy adresowej,
- przygotowania oferty nie tylko w aspekcie handlowym, ale o właściwym sposobie prezentacji, łatwo zrozumiałym dla odbiorcy,
- prostego i łatwego sposobu interaktywnego, co oznacza stworzenie odbiorcy możliwości prostego i szybkiego zareagowania na przesyłkę (np. doręczenie zaadresowanej koperty),
- dołączenia elementów dodatkowych, takich np. jak: ręczne podkreślenia, własnoręczny podpis, negatywny kupon,
- odpowiedniej szaty graficzno-reklamowej (kształt i kolorystyka przesyłki, skład graficzny tekstu, wykorzystanie zdjęć produktów, ale i menedżerów firmy itp.)<sup>15</sup>.

Przesyłki pocztowe należą do podstawowych technik marketingu bezpośredniego i w praktyce występują w dwóch podstawowych formach — bezadresowej i adresowej. Jak wykazaliśmy wcześniej, właściwsze jest stosowanie przesyłek adresowych. Jednakże w pewnych sytuacjach można stosować również przesyłki bezadresowe. Tego typu przesyłki pozwalają na częściowy tylko wybór odbiorców (np. dane miasto, osiedle), posiadają jednak wadę, gdyż zdecydowanie trudniej jest wzbudzić zainteresowanie ofertą, która nie jest imiennie zaadresowana. Oprócz tego ten system nie pozwala na dokładną ocenę skuteczności oraz pozostawia klienta anonimowym wobec firmy<sup>16</sup>.

Inną techniką stosowaną w marketingu bezpośrednim są wkładki, dodatki, ogłoszenia i katalogi.

Wkładki są to luźno włączone do gazet druki; jeżeli są zszyte z czasopismem, to mają charakter dodatków. Wkładki posiadają szereg zalet, a to: krótki czas realizacji, większa zauważalność w porównaniu z reklamą na którejś stronie, możliwość przekazania większej ilości informacji. Natomiast ich wadą jest to, że mogą wypaść z gazety i nie dotrzeć do czytelnika.

Z kolei technika ogłoszeń pozwala na podwójne ich zastosowanie — jako operacji wstępnej, której celem jest budowa bazy adresowej, albo jako operacji właściwej, której celem jest sprzedaż określonego produktu. Ogłoszenie bezpośrednio to rodzaj reklamy w dowolnych mass mediach, dającej możliwość natychmiastowej reakcji ze strony jej odbiorcy. Odbiorca może odpowiedzieć na ogłoszenie za pomocą poczty, telefonu lub osobiście<sup>17</sup>.

Z kolei katalog jest jednym z najskuteczniejszych narzędzi stosowanych w marketingu bezpośrednim. Daje bowiem komfort złożenia zamówienia bez wy-

<sup>15</sup> K. Czupryna, *Efektywna przesyłka bezpośrednia*.

<sup>16</sup> M. Szuman, P. Dobski, *op. cit.*, s. 56—57.

<sup>17</sup> K. Czupryna, *Wytnij i wygraj?*, „Marketing Polska” 1997, nr 5.



chodzenia z domu i w ten sposób oszczędność czasu. Rozwój sprzedaży wysyłkowej stymulowany jest również poprzez rozwój telekomunikacji oraz wzrastającą popularność kart płatniczych. W zasadzie katalog ma do spełnienia dwa podstawowe zadania: w możliwie atrakcyjny sposób zaprezentować ofertę asortymentową lub usługową oraz umożliwić złożenie zamówienia na towar lub w przypadku usług nawiązać kontakt z usługodawcą. Oprócz tego ma na celu: skłonienie potencjalnego klienta do odwiedzenia sklepu lub salonu, utwierdzenia go w przekonaniu o słuszności dokonanego wcześniej wyboru, stworzenie pozytywnego *image'u* firmy<sup>18</sup>.

Inną techniką stosowaną przez marketing bezpośredni jest telemarketing, który polega na użyciu telefonu w działalności marketingowej. W praktyce polega on na uruchomieniu specjalnych linii telefonicznych do odbierania (tzw. in-bound) lub nadawania (tzw. out-bound) wiadomości od/do klientów oraz na posiadaniu całej technologii kontynuowania tak nawiązanych kontaktów. Telemarketing typu out-bound posiada taką zaletę marketingu bezpośredniego, jak jego poufność i „niewidzialność”, tzn. że oddziaływanie telemarketingu aktywnego może dostrzec tylko ten, do kogo jest on kierowany. Wzrastająca rola marketingu wiąże się z koncentracją przedsiębiorstw na próbach obniżenia kosztów, ale nie za cenę utrudnienia konsumentom dostępu do siebie<sup>19</sup>. Najczęściej telemarketing wykorzystywany jest do: zbierania danych o potencjalnych klientach celem utworzenia bazy adresowej; udzielania informacji o nowych produktach lub ich nowych wersjach; sprzedaży określonych produktów, najczęściej z dziedziny ubezpieczeń i produktów finansowych. Oprócz tego telemarketing umożliwia przeprowadzenie badań rynku, reklamę towaru i firmy, przekazywanie informacji klientom, pielęgnowanie i podtrzymywanie kontaktów z klientami oraz ich obsługę, zwłaszcza w zakresie reklamacji.

Pewną odmianą telemarketingu są infolinie, zwłaszcza bezpłatne, gdyż klient chętnie zatelefonuje do firmy czy instytucji, jeśli nie będzie musiał pokryć kosztów połączenia. Ten sposób marketingu bezpośredniego jest szczególnie zalecany przedsiębiorstwom, które mają wiele oddziałów na terenie całego kraju. Wykorzystanie telemarketingu przez przedsiębiorstwo może być również połączone z innymi narzędziami promocji w celu zwiększenia siły oddziaływania (np. telemarketing + reklama TV, telemarketing + direct mail).

Internet, jeden z fenomenów ostatnich lat, to ogólnosiwiatowa sieć komputerowa dostępna dla każdego, kto posiada komputer oraz modem. W ostatnich latach Internet stał się jednym z najważniejszych sposobów kontaktowania się z klientami.

Wykorzystanie Internetu do działań reklamowo-promocyjnych odbywać się może poprzez:

<sup>18</sup> M. Szuman, P. Dobski, *op. cit.*, s. 86—87; J. Otto, *Siła katalogu*, „Businessman” 1994, nr 5, s. 74.

<sup>19</sup> H. Mruk, E. Pawlaczek, *Telemarketing*, „Businessman Magazine” 1992, nr 12.

— stronę w Internecie, czyli pewnego rodzaju pasywną reklamę, zawierającą informacje o firmie lub jej produktach; najczęściej adres internetowy jest dołączony do reklamy prasowej bądź telewizyjnej,

— adres w Internecie, czyli posiadanie swego rodzaju skrytki pocztowej pozwalającej na aktywną komunikację z innymi użytkownikami sieci, a co za tym idzie, umożliwiającą interaktywny kontakt z potencjalnymi klientami,

— posiadanie strony internetowej umożliwiającej rejestrowanie danych o osobach ją oglądających i zbieranie od nich ewentualnych zamówień i/lub informacji<sup>20</sup>.

Dla marketingu bezpośredniego duże znaczenie ma jeszcze inny sposób, pozwalający na rejestrowanie danych adresowych osób zainteresowanych, ale często także sprzedaż produktów. Stąd swoją obecność w cyberprzestrzeni znaczące firmy traktują jako ważną część strategii marketingowej, gdyż — jak powiedział B. Gates — „Nie każdy interes oparty na Internecie się powiedzie; ale taki, który jest przeciw niemu — na pewno przegra...”<sup>21</sup>

### 3. Marketing bezpośredni w strategii marketingowej PPPS „Tymbark SA”

W Polsce firmy coraz częściej dostrzegają pozytywne oddziaływanie marketingu bezpośredniego, widząc jego dużą skuteczność.

Jedną z firm polskich branży spożywczej, która od dłuższego czasu wykorzystuje niektóre narzędzia marketingu bezpośredniego, jest Podhalańskie Przedsiębiorstwo Przemysłu Spożywczego „Tymbark SA”. Praktycznie uwaga przedsiębiorstwa koncentruje się na: tworzeniu bazy danych i praktycznym jej wykorzystaniu oraz utrzymaniu stałego kontaktu z klientem, jako elemencie budowania lojalności wobec marki.

Swoją kontakt z marketingiem bezpośrednim firma zaczęła trzy lata temu, kiedy to gwałtownie załamała się sprzedaż soków i napojów w butelkach. Wydawało się, iż nadchodzi zmierzch tego typu opakowań. Odpowiedzią firmy „Tymbark SA” na powstałą sytuację było wprowadzenie na rynek zamknięcia typu kapslesek z kółeczkiem. Dodatkową atrakcją tego kapsla były zabawne napisy na jego spodzie. Pomysł ten przyczynił się nie tylko do znacznego wzrostu sprzedaży, ale dał podstawę do kontaktów z klientami na innej niż dotychczas płaszczyźnie. Firma bowiem zaczęła otrzymywać setki listów, które klienci pisali pod wpływem wzruszeń, jakich dostarczały im napisy wewnątrz kapsli. Oto niektóre ich fragmenty: „gdy zerwałem kapsel i przeczytałem «uśmiechnij się», był to jeden z najpiękniejszych dni w mijającym roku...”; „przed egzaminem otworzyłam butelkę, przeczytałam «uszy do góry» i wyobraźcie sobie — zdałam...” Widać, że kapselki

<sup>20</sup> K. Czupryna, *Dystrybucja w sieci*, „Marketing Polska” 1997, nr 7/8.

<sup>21</sup> I. Białomazur, *Robiąc interesy w Internecie*, „Aida” 1997, nr 11.



z niewinnymi na pozór napisami stały się źródłem bardzo sympatycznych i wzruszających reakcji konsumentów.

Ten sukces skłonił firmę do szerszego zastosowania marketingu bezpośredniego, a wyrazem tego było powołanie do życia Klubu Zdrowia Tymbark.

Zasady funkcjonowania Klubu są bardzo proste, gdyż aby zostać jego członkiem, wystarczy na adres firmy wysłać: 20 kapsli z butelek lub 20 kuponów z opakowań kartonowych. Spełnienie tych wymogów przez klienta owocuje otrzymaniem tzw. Pakietu wstępnego, na który składają się: karta i plakietka klubowa, ankieta z listem przewodnim, koperta zwrotna ze znaczkiem, regulamin konkursu.

Pomysł spotkał się z dużym odzewem wśród klientów, a zainteresowanie konkursem przeszło wszelkie oczekiwania. Konkurs „Tymbarku SA” był zupełnie inny aniżeli organizowane przez konkurencyjne firmy. W większości konkursów na plan pierwszy wysuwa się nagrody, a nie sam produkt. Tego typu konkursy przynoszą krótkotrwały efekt, gdyż po ich zakończeniu sprzedaż gwałtownie spada. Wynika to z faktu, że głównym motywem zakupu nie jest chęć posiadania produktu, ale chęć wygrania atrakcyjnej nagrody.

„Tymbark SA”, ogłaszając konkurs, przyjął, że nagrody w nim będą niewspółmierne do ilości soków, które należy zakupić. Aby stać się posiadaczem specjalnej klubowej plakietki, należy wypić: 60 litrowych soków lub napojów w jednolitrowych opakowaniach kartonowych albo 100 kartonów 0,2 litra lub 200 butelek 0,33 litra. Wbrew obawom, konkurs ten wzbudził duże zainteresowanie, a największe jednorazowe przesyłki, które nadeszły do firmy, zawierały: 8,2 tys. sztuk kapsli; 5440 korków, 700 kuponów z małych kartoników i 140 z kartonów litrowych. Przesyłki te pochodziły, wbrew sugestiom, od osób nie prowadzących działalności gospodarczej w gastronomii czy handlowej.

Dużym zainteresowaniem cieszyły się również rozsyłane do uczestników konkursu ankiety, z których ponad 64% wróciło wypełnionych. Ankiety te stały się podstawą do utworzenia bazy danych obejmującej ponad 11 tys. adresów. Baza ta stanowiła dla firmy źródło cennych informacji wykorzystywanych do:

- skonstruowania profilu klienta w odniesieniu do jego miejsca zamieszkania, płci, wieku i preferencji smakowych,

- precyzyjnego opracowania przesłania reklamowego do określonego segmentu rynkowego; spot telewizyjny emitowany w 1997 roku trafił idealnie do określonego przez firmę segmentu rynku, co potwierdziły przeprowadzone badania post-buy oraz seria pytań zamieszczona w Omnibusie.

Oprócz tego ankiety zawierały na odwrocie miejsce na uwagi i sugestie klubowiczów. Te uwagi i sugestie, dokładnie analizowane, stały się podstawą do wprowadzenia nowych zamknięć w postaci korków. Przeprowadzony przez firmę sondaż wśród dystrybutorów wykazał, że rozwiązanie to podobało się, lecz oznaczało wprowadzenie podwyżki cen oraz kłopoty z ustawieniem kartonów na półkach. Pomimo oporu dystrybutorów firma poszła za sugestiami klientów, oba-

wiając się utraty konsumentów. Okazało się, że opory handlu szybko zostały przełamane przez klientów, a firma zanotowała znaczny wzrost sprzedaży.

Innym pomysłem wykorzystanym przez firmę, sugerowanym przez klientów, było wprowadzenie do oferty licznej gamy soków warzywnych czy warzywno-owocowych.

„Tymbark SA” utrzymuje w miarę systematyczny kontakt z członkami Klubu poprzez wysyłanie kartek świątecznych czy też drobnych upominków. W ten sposób klienci firmy czują się „ważni” dla niej, a przez to stają się wierni jej produktom, a o to chodzi przy stosowaniu marketingu bezpośredniego. Świadectwem tego są m.in. listy nadchodzące do przedsiębiorstwa, w których klienci podkreślają pozytywny stosunek do firmy, np. jedna z korespondentek tak to ujmuje: „Dziękuję bardzo, dzięki Wam poczułam się pożądaną przez Was osobą, a nie anonimowym konsumentem...”<sup>22</sup>

Reasumując, można stwierdzić, że marketing bezpośredni to jedna z najlepszych obecnie technik pozwalających na stworzenie takiego wyobrażenia o produkcie, aby każdy zapragnął go natychmiast mieć. Przykład PPPS „Tymbark SA” wskazuje, że niektóre jego techniki mogą być również wykorzystane przez przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego oferujące przecież produkty dobrze znane i powszechnie nabywane.

## Bibliografia

- Białomazur I., *Robiąc interesy w Internecie*, „Aida” 1997, nr 11.
- Czark P., *Armia heroldów, czyli marketing bezpośredni w „Tymbark SA”*, „Marketing Serwis” 1998, nr 1.
- Czupryna K., *Dystrybucja w sieci*, „Marketing Polska” 1997, nr 7/8.
- Czupryna K., *Efektywna przesyłka bezpośrednia*, „Marketing Polska” 1997, nr 4.
- Czupryna K., *Wytnij i wygraj?*, „Marketing Polska” 1997, nr 5.
- Jasiński A., *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, KiW, Warszawa 1992.
- Kotler P., *Marketing*, Wydawnictwo Gebethner i Spółka, Warszawa 1994.
- K.A.T., *Co wpływa na sukces*, „Direct” 1998, nr 1.
- Mruk H., Pawlaczyk E., *Telemarketing*, „Businessman Magazine” 1992, nr 12.
- Otto J., *Marketing bezpośredni*, Wydawnictwo Business Press Ltd., Warszawa 1995.
- Przybyłowski K., Hartley S. W., Kerin R. A., Rudelius W., *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Szuman M., Dobski P., *Marketing bezpośredni*, INFOR, Warszawa 1997.
- Tempert A., „Działalność gospodarcza firm w warunkach ustawy o ochronie danych osobowych w krajach Europy Zachodniej”, Seminarium SMB, 2 lipca 1998 r.

<sup>22</sup> P. Czark, *Armia heroldów, czyli marketing bezpośredni w „Tymbark SA”*, „Marketing Serwis” 1998, nr 1.

## Logistyczna koncepcja obsługi klienta jako czynnik kształtowania przewagi konkurencyjnej firmy

### Wprowadzenie

W warunkach nasilającej się konkurencji przedsiębiorstwa zmuszone są do poszukiwania nowych dróg budowania swojej przewagi rynkowej. Zmiany zachodzące w otoczeniu konkurencyjnym (globalizacja, kompleksowość produktów i usług, ukierunkowanie działalności na klienta) spowodowały wzrost zainteresowania logistycznymi koncepcjami zintegrowanego zarządzania jako elementem wzmacniania pozycji konkurencyjnej, a tym samym osiągnięcia celów strategicznych firmy.

Kluczowe problemy kształtowania strategii firmy to:

- co firma zamierza zaoferować nabywcy?
- jak wyróżnić swój produkt wśród innych?
- na jakich warunkach finansowych produkt może przejść w posiadanie nabywcy?
- gdzie i kiedy oraz jak oferować produkt finalnemu odbiorcy?
- jak rozprowadzić produkt do miejsc odbioru?
- w jaki sposób poinformować nabywcę o ofercie?
- jak przekonać ewentualnego nabywcę do akceptacji oferty?

Decydujące znaczenie w realizacji wymienionych problemów, a tym samym osiągnięciu sukcesu rynkowego ma logistyka, która początkowo znajdowała zastosowanie fragmentaryczne w obszarach funkcjonowania firm, aby obecnie poprzez zarządzanie kanałowe (*Channel Management*), zwane także zarządzaniem łańcuchem dostaw, stać się instrumentem koordynującym przepływy w przedsiębiorstwie, od pozyskania surowca do finalnego klienta.

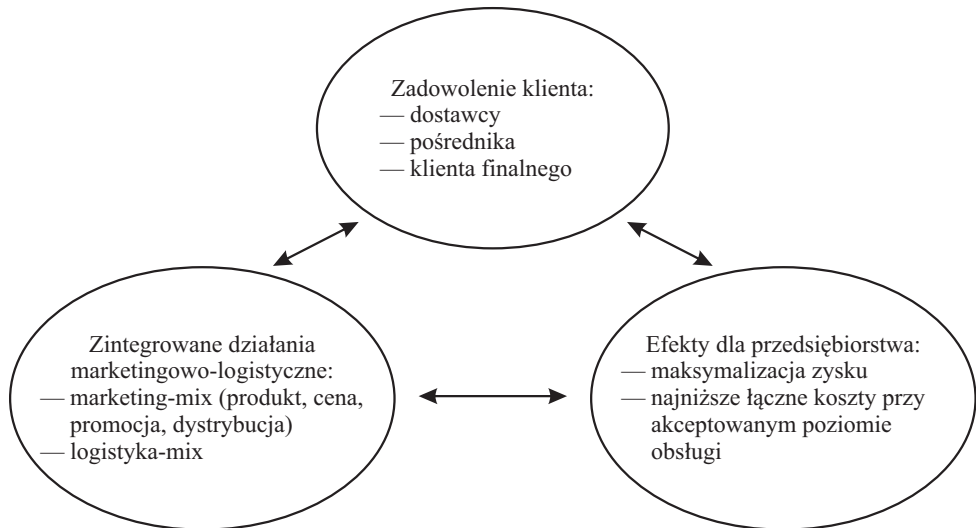
Współcześnie w praktyce zarządzania logistycznego pojawiło się wiele nowych określeń, m.in.: rozszerzone przedsiębiorstwo, wirtualna korporacja, zarządzanie zintegrowanym łańcuchem dostaw, efektywna obsługa klienta<sup>1</sup>. Cechą łączącą wymienione pojęcia jest to, że dotyczą one usprawnienia organizacji zapotrzenia, procesów magazynowania i transportu, produkcji i dystrybucji oraz

<sup>1</sup> Podstawowe definicje dotyczące pojęcia logistyki i jej powiązań z marketingiem zawarto m.in. w cytowanych pracach [1], [5], [8].

kształtowania współpracy z zewnętrznymi uczestnikami procesów. Zauważalnym przejawem przemian jest odchodzenie od samodzielnej realizacji przepływów w kierunku tworzenia trwałych więzi z dystrybutorami, firmami spedycyjnymi, z jednostkami handlowymi.

Schemat 1

## Koncepcja zarządzania marketingowo-logistycznego



Źródło: J. R. Stock, *Strategic Physical Distribution Management*, R. D. Irwin, Homewood, Illinois 1982.

W definicjach podkreślających aspekt funkcjonalny zarządzania logistycznego przyjmuje się, iż jest to łańcuch kolejnych ogniw (instytucji, osób) pośredniczących w organizacji strumieni związanych z działalnością marketingową. Współcześnie przedstawione funkcjonalne pojęcie często zastępuje się określeniem „łańcuch dostaw”, które łączy się z filozofią integracji działalności ogniw w system (zbiór procesów, czynności) w celu uzyskania największych korzyści rynkowych<sup>2</sup>.

W przedstawionej koncepcji zarządzania bierze się pod uwagę podstawowe postulaty logistyczne (definicja 7W wg Council of Logistics Management, USA):

- „Celem działań logistycznych jest dostarczenie:
- właściwemu klientowi,
  - właściwych produktów,
  - we właściwej ilości,
  - we właściwej kondycji,

<sup>2</sup> Przegląd definicji „łańcucha dostaw” znajduje się m.in. w pracy D. Kisperskiej-Moroń [10].

- we właściwym miejscu,
- we właściwym czasie,
- po właściwych kosztach”.

Przyjęcie powyższych postulatów w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa dotyczy następujących kierunków/kryteriów:

1. Poziomu obsługi klienta — czyli realizacji oczekiwań klientów związanych z fizyczną dostępnością produktu, warunkami/wygodą zakupu.
2. Minimalizacji kosztów — wykorzystania współzależności między czynnościami i procesami dla osiągnięcia efektów synergii.
3. Maksymalizacji wartości dodanej — maksymalizacji korzyści dla uczestników łańcucha w wyniku uzyskanych przewag konkurencyjnych.
4. Elastyczności i kontroli systemu, procesów — zdolności do reakcji na zmieniające się uwarunkowania otoczenia.

## 2. Orientacja na klienta jako element kształtowania logistycznej koncepcji obsługi

Działania marketingowe dotyczące produktu, ceny, promocji i dystrybucji winny być wspomagane przez logistykę, której celem jest zwiększenie dostępności produktów. Przy tym „dostępność” rozumiana jest jako jedność czasu i miejsca występowania dóbr o wymaganych parametrach jakościowych, przy jednoczesnej minimalizacji kosztów przepływów.

Zachodzące w gospodarce procesy globalizacyjne powodują często brak spójności, niesprawność wewnętrznych systemów organizacji strumienia towarów w połączeniu ze zmieniającymi się uwarunkowaniami otoczenia. W strategii zarządzania należy więc dążyć do koordynacji tych procesów (budowy wspólnego łańcucha dostaw) w ramach przedsiębiorstw współtworzących łańcuch dostaw od źródła surowców, poprzez przetwarzanie do finalnego odbiorcy, a budowa wspólnego łańcucha dostaw winna rozpocząć się od rozpoznania pakietu preferencji klienta i kończyć na dążeniu do ich spełnienia w jak najkrótszym czasie i po najniższych kosztach.

Decydujące znaczenie w realizacji zdefiniowanego powyżej łańcucha dostaw w dziedzinie rentowności, utrzymania się na konkurencyjnym rynku i w kreowaniu wizerunku firmy ma poziom obsługi klienta, który można określić jako: zespół czynności zmierzających do realizacji oczekiwań klientów związanych z fizyczną dostępnością produktu, warunkami/wygodą zakupu oraz satysfakcji klienta z kontaktu z danym ogniwem łańcucha.

Podstawowe zadania stojące przed przedsiębiorstwem w tej dziedzinie dotyczą następujących zagadnień:

- poznania i określenia oczekiwanego przez klientów poziomu obsługi,
- położenia nacisku na jakościową stronę działania przedsiębiorstwa,

— integracji i kontroli łańcucha przepływów (*logistics pipeline*) poprzez budowę odpowiednich powiązań operacyjnych i informacyjnych z dostawcami, przewoźnikami, klientami,

— przebudowy struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa dla zapewnienia synchronizacji pomiędzy obszarami działań logistycznych przy jednoczesnym dążeniu do maksymalnej ich efektywności.

Dla spełnienia zadań związanych ze strategią obsługi klienta należy uwzględnić działania na trzech współzależnych płaszczyznach: przedtransakcyjnej, transakcyjnej oraz potransakcyjnej<sup>3</sup>.

Realizacja działań w wymienionych płaszczyznach w kontekście rosnącej dynamiki procesów gospodarczych (globalizacja, postęp techniczny) jest uzależniona od możliwości dostosowania się ogniw łańcucha do zmieniających się potrzeb, czyli od stopnia integracji procesów opracowania produktu, produkcji, dystrybucji. Efektywność działań związanych z kształtowaniem poziomu obsługi zależy przede wszystkim od systemu logistycznego łączącego przedsiębiorstwa — uczestników łańcucha, którzy winni spełniać rolę: koordynatora, doradcy i partnera (zob. schemat 2).

Do najczęściej wymienianych czynników (atrybutów) kształtowania poziomu obsługi klienta, zależnych od wszystkich partnerów, zaliczamy:

#### CZYNNIKI LOGISTYCZNE — przepływy fizyczne

- częstość dostaw,
- minimalna wielkość partii dostaw akceptowana przez nabywcę oraz dostawcę,
- długość cyklu realizacji zamówienia (czas od zamówienia do dostarczenia),
- dostępność zapasów na poszczególnych szczeblach dystrybucji (monitoring producenta),
- możliwość reakcji na zamówienia natychmiastowe,
- kompletność wykonania zamówienia (występowanie błędów w realizacji zamówienia),
- elastyczność w realizacji dostaw (możliwość reakcji na zmianę warunków dostawy),
- strategia obsługi transportowej (dodatkowe usługi w realizacji dostaw, spedycja),
- obsługa reklamacji i zwrotów towarowych.

#### CZYNNIKI LOGISTYCZNE — przepływy informacyjne

- dostępność informacji o stanie zapasów,
- dostępność informacji (szybkość) o realizacji zamówienia (opóźnienia dostaw, anulowanie dostaw, zmiana warunków dostaw).

<sup>3</sup> Por. M. Christopher [5, s. 47 i nast.].

## CZYNNIKI WSPARCIA MARKETINGOWEGO

- warunki finansowe (terminy płatności, strategia cenowa, opusty i rabaty),
- dostępność informacji o produkcie, cenach, obsłudze (promocja),
- jakość personelu (kompetencje przedstawicieli handlowych, serwisu technicznego),
- usługi posprzedażowe,
- szybkość informacji o nowych produktach, cenach itp.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż wyzwaniem współczesności dla firm (organizacji) jest zlikwidowanie pionowych barier funkcjonalnych, ograniczających integrację, i restrukturyzacja w kierunku organizacji poziomej, nastawionej na rynek. Motywacją do tego rodzaju zmian jest świadomość, że to procesy, a nie funkcje pozwalają na wytworzenie wartości przekazywanych klientowi. Stąd też zarządzanie procesami pozwalającymi na wytworzenie wartości dla klienta jest kluczowym elementem sukcesu rynkowego<sup>4</sup>.

W licznych opracowaniach jako podstawowe, współzależne procesy, które mają udział w dodawaniu wartości dla klienta wewnętrznego i/lub zewnętrznego, tworzeniu przewagi konkurencyjnej, przyjmuje się:

- kształtowanie i rozwój marki<sup>5</sup>,
- kształtowanie przywiązania klienta do marki, kształtowanie lojalności klienta,
- zarządzanie klientami — tworzenie partnerskich relacji między pośrednikami, ogniwami w drodze produktu do ostatecznego konsumenta,
- rozwój dostawcy — likwidacja tradycyjnych obszarów konfliktu<sup>6</sup>,
- zarządzanie łańcuchem dostaw — koncentracja na procesach mających podstawowy wpływ na realizację celu współpracujących ogniw.

O powodzeniu realizacji wymienionych procesów w dużej mierze decyduje logistyczna koncepcja przepływu głównych strumieni fizycznych i informacyjno-finansowych, kształtujących zdolność systemu do skutecznego zaspokajania potrzeb klienta. Zdobywanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa poprzez odpowiednie kształtowanie systemu logistycznego (*tailored logistics*) wymaga stworzenia z jednej strony banków danych, niezbędnych do podejmowania decyzji, z drugiej zaś informatycznych sprzężeń zdecentralizowanych zakresów odpowiedzialności w celu wyodrębnienia zmiennych decyzyjnych istotnych dla planowania, sterowania i kontroli.

W tym zakresie logistyczny system informacji winien zaczynać się od zamówień klientów, poprzez sieć dystrybucji, montaż/produkcję do organizacji zasilania materiałowego oraz dostawców; dotyczy m.in. takich problemów, jak: szacowanie potrzeb, organizacja zaopatrzenia, gospodarka magazynowa, organizacja

<sup>4</sup> Por. np. pracę M. Christophera [5], gdzie autor przedstawia podstawowe problemy związane z kształtowaniem poziomu obsługi klienta, s. 47—49.

<sup>5</sup> Por. np. pracę J. Altkorna [2].

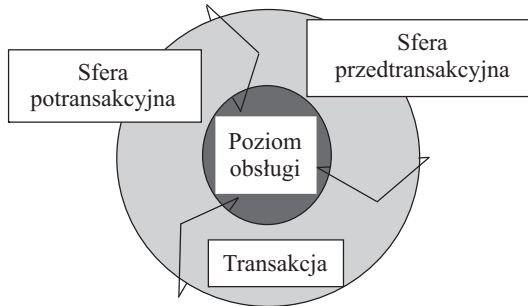
<sup>6</sup> Zagadnienia związane z filozofią „zarządzanie dostawcami” przedstawia m.in. D. Kempny [9].



Schemat 2

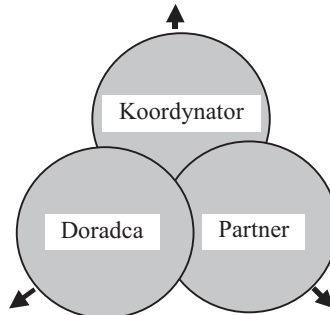
Funkcje uczestników łańcucha kształtowania poziomu obsługi klienta

### Łańcuch dodawania wartości dla klienta w kształtowaniu poziomu obsługi



### Trzy role (funkcje) uczestników łańcucha dostaw

- optymalne wykorzystanie zasobów
- kształtowanie czynników logistycznych, czynników wsparcia marketingowego
- tworzenie efektywnej organizacji procesów



- |  |                                  |
|--|----------------------------------|
| — identyfikacja popytu   | — wspólny sukces                 |
| — identyfikacja wymagań odbiorców  | — szukanie najlepszych rozwiązań |
| — identyfikacja kluczowych czynników sukcesu (czynników przewagi konkurencyjnej) | — dodawanie wartości             |
|  | — przekazywanie informacji       |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Abt, *Systemy logistyczne w gospodarowaniu*, AE Poznań, Poznań 1997; M. Christopher, *Strategia zarządzania dystrybucją*, AW „Placet”, Warszawa 1996.

przepływów wewnątrzzakładowych (transport wewnętrzny), planowanie procesu produkcji, planowanie dystrybucji, magazynowanie towarów, zarządzanie stanem zapasów, organizacja i kontrola przepływów fizycznych w dystrybucji, organizacja komunikacji z odbiorcami.

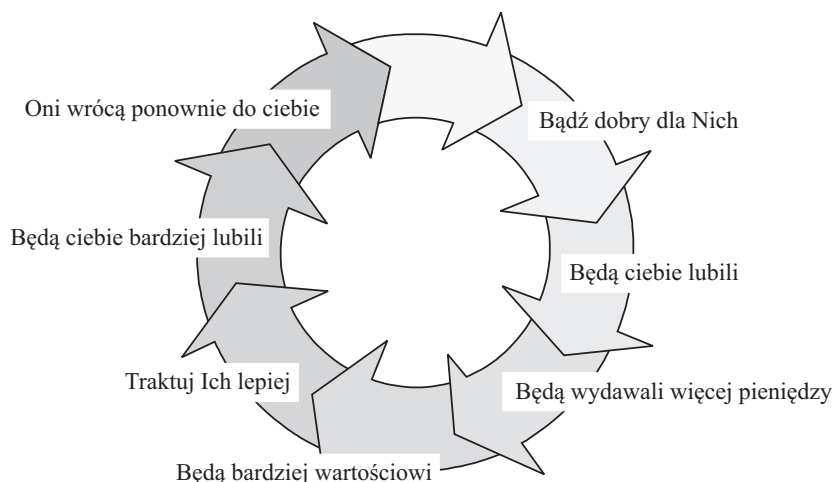
Zaawansowane techniki elektronicznej wymiany danych (*Electronic Data Interchange — EDI*) zapewniające: natychmiastowe pozyskiwanie i przetwarzanie



danych, zbieranie i oferowanie informacji komórkom funkcjonalnym (poprzez zintegrowane pakiety programowe), ułatwianie procesu podejmowania decyzji poprzez systemy wspomaganie decyzji, przyczyniły się do rozwoju systemów związanych z logistyczną koncepcją zintegrowanego systemu zarządzania zmierzającego do podniesienia poziomu obsługi klienta z jednoczesnym obniżeniem kosztów. Podkreślić należy, że zabezpieczenie odpowiedniego poziomu obsługi łączy się ze wzrostem kosztów organizacji całego procesu. W ustalaniu polityki kształtowania łańcucha dostaw powstaje zatem pytanie, jaki poziom usług winien być oferowany klientom z poszczególnych segmentów rynku oraz jaka jest percepcja poziomu zapewnianych usług (mierzona np. wzrostem popytu)<sup>7</sup>. Strategia uczestników łańcucha dostaw zmierzająca do realizacji wymaganego przez klientów poziomu usług winna być realizowana zgodnie z „Królewskim cyklem” (*The Royalty Circle*) przedstawionym na schemacie 3.

Schemat 3

„Królewski cykl” (*The Royalty Circle*) w obsłudze klienta



Źródło: A. Braithwaite, *Integrating the Global Pipeline*, „Logistics Information Management” 1992/3.

### 3. Zintegrowany łańcuch dostaw jako element przewagi konkurencyjnej

Rosnąca konkurencja w handlu i produkcji zmusza do zwiększania poziomu obsługi klienta, co łączy się z nieproporcjonalnym wzrostem kosztów, wynikającym m.in. z braku spójności interesów uczestników łańcucha dystrybucyjnego.

<sup>7</sup> Zob. cytowaną pracę M. Christophera [5], gdzie autor przedstawia podstawowe problemy związane ze strategią zarządzania dystrybucją.

go<sup>8</sup>. Analiza strumienia dostaw, redukcja operacji zwiększających koszty staje się przedmiotem zainteresowania i współpracy producentów i handlowców w ramach strategii ECR (*Efficient Consumers Response*)<sup>9</sup>.

Efektywna obsługa klienta (ECR) oznacza całościowe sterowanie oraz optymalizację przepływu towarów i informacji pomiędzy producentem i handlem, w tym głównie w zakresie organizacji zamówień, ustalania asortymentu, promocji sprzedaży i przygotowywania produktów w celu zapewnienia wysokiego poziomu obsługi przy minimalizacji kosztów. Na pierwszy plan wysuwają się pionowe strategie integracji podmiotów tworzących kanały przepływów między przemysłem i handlem realizowane poprzez harmonizację przebiegu procesów. Działania w dziedzinie realizacji podstawowego celu ECR, czyli zapewnienie wysokiego, pożądanego przez klientów poziomu obsługi przy jednoczesnej redukcji kosztów, prowadzone są na trzech płaszczyznach<sup>10</sup>:

1. Zarządzanie kategorią towarów, czyli zbiorem towarów, które konsumenci postrzegają jako ze sobą powiązane — określenie zbioru produktów, kalkulacja zyskowności, rozmieszczenie na półkach w sklepie, promocja, wprowadzanie nowych produktów. Zarządzanie kategorią przy współpracy producentów/dostawców, sprzedawców i kupujących winno pozwolić na dostosowanie procesów dystrybucji do potrzeb konsumentów.

2. Usprawnienie operacji dystrybucji poprzez synchronizację produkcji, zapasów ze sprzedażą (połączenie producentów, dystrybutorów i sprzedawców w jeden system strumieni informacji i strumieni dóbr), wdrażanie i integracja koncepcji logistycznych<sup>11</sup>.

3. Wykorzystanie nowoczesnej techniki informatycznej, automatyczna identyfikacja przy pomocy kodów kreskowych, elektroniczna wymiana danych, efektywna analiza kosztów.

Wdrażana w praktyce gospodarczej koncepcja zintegrowanych systemów zarządzania w dziedzinie kształtowania poziomu obsługi klienta (podstawowego elementu łączącego filozofię marketingu i logistyki) jednoczy cztery podstawowe zadania z obszaru pomiędzy przemysłem a handlem: efektywną dostawę, efektywną politykę asortymentową, efektywną politykę wprowadzania innowacji produktowych, efektywną działalność promocyjną.

Zaprezentowana filozofia zintegrowanego zarządzania wymaga wysokiej niezawodności organizacji procesów w całym łańcuchu dostaw zgodnie ze strategią logistyki, która przy wykorzystywaniu efektów synergii dąży z jednej strony do pełnego zaspokojenia zgłaszanych potrzeb, z drugiej zaś do minimalizacji kosz-

<sup>8</sup> Por. M. H. B. McDonald [12, s. 191—200].

<sup>9</sup> Hasło sformułowane przez Radę Wykonawczą ECR Europe, w skład którego wchodziło czołowi producenci i handlowcy, zob. np. E. Iwicka [7], R. Swarczewicz [16].

<sup>10</sup> Zob. np. E. Iwicka [7], R. Swarczewicz [16].

<sup>11</sup> Podstawowe powiązania między strategią ECR a innymi koncepcjami zintegrowanego zarządzania klasy MRP przedstawiono np. w opracowaniu W. Szczepankiewicza [15].

tów przepływów. W strategii ECR należy wyróżnić następujące podstawowe zasady działania<sup>12</sup>:

- zorientowanie na klienta,
- kooperacja, a nie konfrontacja,
- efektywność,
- optymalizacja przepływów towarów od producenta do konsumenta, przy założeniu ich pełnej dostępności (zintegrowany przepływ towarów),
- wspólne metody pomiaru wydajności świadczonych usług, umożliwiające sterowanie procesem oraz podział efektów.

Strategia ECR przynosi wymierne efekty dla produktów częstego zakupu, czyli tych, na które jest duże zapotrzebowanie ze strony klientów, o szerokim i głębokim asortymencie, stosunkowo krótkim okresie użytkowania, zależnych od dużej zmienności popytu i wielu czynników, np. sezonowości, reklamy, promocji, lokalizacji na półce w punkcie sprzedaży (merchandising)<sup>13</sup>.

Prezentowana koncepcja zintegrowanego zarządzania łańcuchem dostaw budzi pewne wątpliwości zwłaszcza w zakresie możliwości likwidowania klasycznych źródeł konfliktów między ogniwami systemu.

Kompleksowe rozwiązanie problemów w przepływach dóbr wymaga uwzględnienia nie tylko ogniw tworzących strumienie przepływów, ale także współzależności między nimi oraz współzależności między wypełnianymi przez nie zadaniami. Zależności te powodują, że zmiana w jednym z ogniw wywołuje zmiany w pozostałych, przy czym ich efekty mogą być rozbieżne (konfliktowe) z preferencjami elementów składowych systemu logistycznego (tzw. konflikt celów między obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz preferencjami ogniw kanału dystrybucji (schemat 4)<sup>14</sup>.

W łańcuchu dostaw procesy cząstkowe (zaopatrzenie, dystrybucja) realizowane w jednym ogniwie poprzez więź współzależności mają wpływ na kształtowanie procesów u pozostałych uczestników, stąd konieczność zarządzania całym kanałem w sposób przynoszący wymierne korzyści poszczególnym współpracującym partnerom.

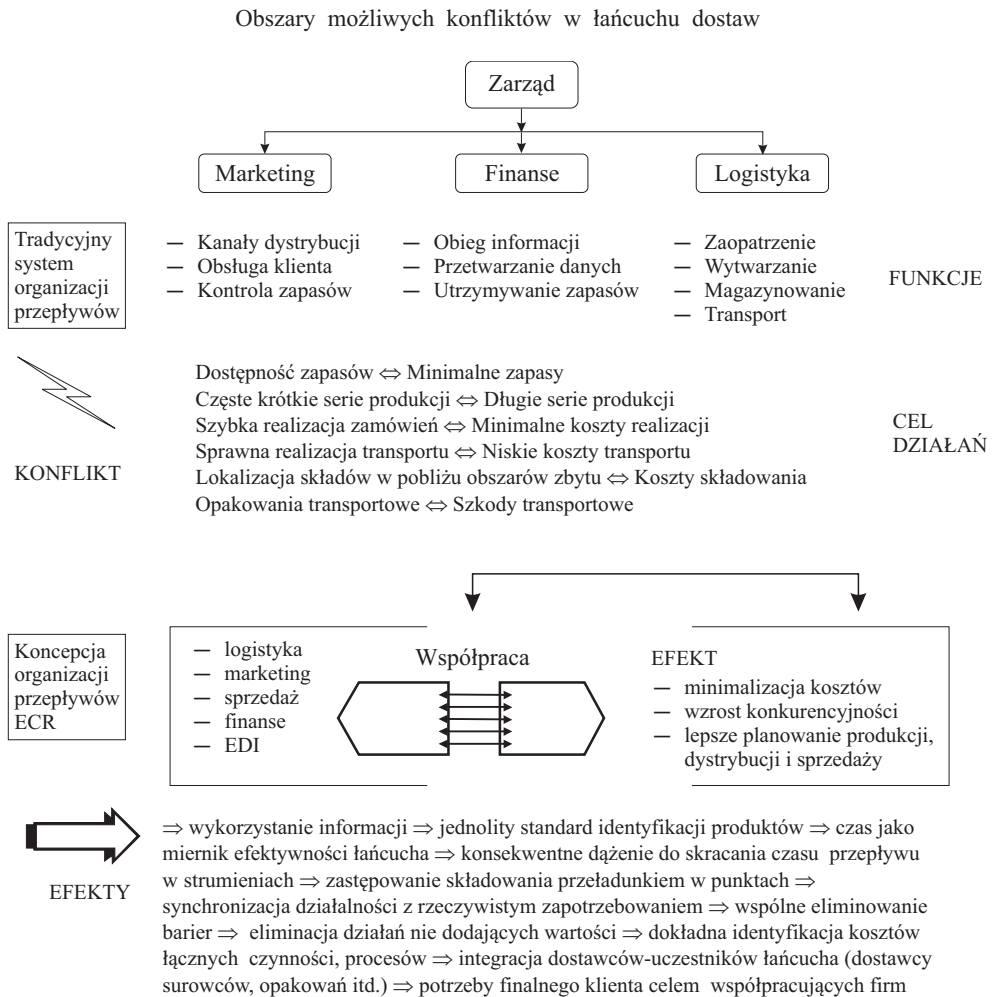
Dla przedstawienia zalet, wad (słabych, mocnych stron) oraz konsekwencji wynikających ze strategii ECR przedstawiono porównanie skrajnych strategii (zob. schemat 5): strategii opartej na krótkookresowych umowach, wykorzystującej konkurencję między dostawcami, zwanej dalej strategią konkurencyjną — strategią typu: *win-lose* (wygram-przegrasz), oraz strategii opartej na długookresowych umowach, partnerskich powiązaniach między dostawcami i odbiorcami

<sup>12</sup> Zob. H.-Ch. Pfohl [13].

<sup>13</sup> W literaturze znajdujemy szacunki świadczące, iż wdrożenie systemu ECR pozwoliło np. w przemyśle spożywczym USA na obniżenie kosztów dystrybucji o około 6%, a kosztów zapasów o 41%. Szacuje się, że firmy stosujące strategię ECR, „Liderzy ECR” w Europie, mają w stosunku do średniej przedsiębiorstw niższe koszty logistyczne o około 36%.

<sup>14</sup> Przegląd podstawowych konfliktów w ogniwach łańcucha dostaw przedstawiają m.in. R. Junemann, H.-Ch. Pfohl [8], jak również D. Kisperska-Moroń [10].

Schemat 4



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Metodologia ECR*, „Życie Handlowe” 1998, nr 47; R. H. Ballou, *Basic Business Logistics*, Prentice-Hall Inc. 1987.

— *win-win* (wygram-wygrasz), czyli strategii opartej na synchronizacji zaopatrzenia materiałowego, produkcji i sprzedaży (zarządzanie łańcuchem dostaw).

Wysoki poziom obsługi klienta jest istotnym czynnikiem kształtowania przewagi konkurencyjnej, stąd prezentowana strategia ECR znajduje obecnie coraz większe zainteresowanie wśród przedsiębiorstw, zwłaszcza firm o zasięgu międzynarodowym.

W literaturze przedmiotu do czynników stymulujących rozwój przedstawionych w opracowaniu strategii zintegrowanego zarządzania łańcuchami dostaw zalicza się najczęściej:

Schemat 5

Ocena strategii zarządzania: strategii konkurencyjnej oraz strategii zintegrowanego zarządzania łańcuchem dostaw

Cechy strategii	Konsekwencje dla odbiorców	Konsekwencje dla dostawców
<ul style="list-style-type: none"> <li>— wiele źródeł zaopatrzenia</li> <li>— krótkoterminowe umowy</li> <li>— konsekwentne negocjacje cenowe</li> <li>— brak stałych powiązań kooperacyjnych</li> <li>— niezależność dostawców i odbiorców</li> </ul>	<p>Strategia konkurencyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— trudności w planowaniu produkcji/sprzedazy</li> <li>— koszty wynikłe z dostaw opóźnionych</li> <li>— konieczność utrzymywania zapasów</li> <li>— konieczność stałej analizy rynku zakupów</li> <li>— niezależność od dostawców</li> <li>— brak możliwości kontroli jakości w łańcuchu dostaw</li> <li>— konkurencja wśród dostawców sprzyjająca obniżce kosztów i cen</li> <li>— krótkookresowe planowanie zmian technologicznych i innowacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— niepewny rynek zbytu</li> <li>— małe partie dostaw, przyczyniające się do wzrostu kosztów organizacji zamówień</li> <li>— konieczność utrzymywania zapasów dla zapewnienia określonej gotowości dostaw</li> <li>— wysokie koszty marketingu</li> <li>— trudności w utrzymaniu poziomu jakości przy różnych warunkach realizacji zamówień</li> <li>— konieczność analizy rynku dla wprowadzenia innowacji w dziedzinie technologii i w realizacji sprzedaży</li> </ul>
<p>Podstawową zaletą strategii konkurencyjnej jest: współzawodnictwo dostawców w dziedzinie obniżania kosztów, a tym samym cen.</p>		
<p>Strategia zarządzania łańcuchem dostaw</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>— ograniczona liczba dostawców</li> <li>— długoterminowe umowy</li> <li>— kooperacja produkcyjna z odbiorcami</li> <li>— synchronizacja zaopatrzenia z produkcją i/lub sprzedażą</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— zaopatrzenie przy minimalnych zapasach</li> <li>— racjonalizacja obsługi transportowej</li> <li>— zaopatrzenia</li> <li>— kontrola jakości w całym łańcuchu zaopatrzenia</li> <li>— konieczność ścisłej współpracy z dostawcami</li> <li>— możliwość obniżenia wspólnych kosztów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— synchronizacja produkcji ze strumieniem zbytu</li> <li>— możliwości wprowadzania zmian technologicznych w długim czasie</li> <li>— uzależnienie od odbiorców</li> <li>— konsekwentna współpraca, kooperacja z odbiorcami</li> <li>— możliwość obniżki wspólnych kosztów</li> </ul>
<p>Podstawową zaletą strategii zarządzania łańcuchem dostaw jest: „konkurują nie firmy, lecz łańcuchy dostaw”.</p>		

Źródło: Opracowanie własne.

— rosnące wymagania klientów — coraz częściej obok klasycznych kryteriów, jak jakość produktu, cena, znaczenia nabierają: pewność dostawy, niezawodność, terminy realizacji, realizacja standardów dostawy<sup>15</sup>,

— trendy globalizacji i konsolidacji gospodarki wynikające m.in. z procesu wzrostu zasięgu rynku firm, integracji ekonomicznej państw,

— specjalizację w procesach przepływu dóbr, wzrost znaczenia partnerstwa — przedsiębiorstwa nie mogą efektywnie, samodzielnie realizować wszystkich czynności w łańcuchu dostaw, zmuszone są do wyboru dostawców/partnerów, odbiorców/partnerów, klientów/partnerów, dystrybutorów/partnerów,

— wzrost znaczenia ochrony środowiska naturalnego — dotyczący z jednej strony konieczności redukcji wykorzystywania surowców, z drugiej zaś konieczności tworzenia zamkniętego cyklu wykorzystywania odpadów, surowców wtórnych, opakowań zwrotnych<sup>16</sup>.

## Bibliografia

- [1] Abt S., *Systemy logistyczne w gospodarowaniu*, AE Poznań, Poznań 1997.
- [2] Altkorn J., *Determinanty tworzenia marki pośrednika*, „Handel Wewnętrzny” 1996, nr 5, 6.
- [2a] Ballou R. H., *Basic Business Logistics*, Prentice-Hall Inc. 1987.
- [3] Braithwaite A., *Integrating the Global Pipeline*, „Logistics Information Management” 1992, nr 3.
- [4] Christopher M., *Sieć i logistyka: zarządzanie relacjami w ramach łańcucha dostaw* [w:] *Materiały konferencyjne „Logistics’98”*, Katowice, PTL, Poznań 1998.
- [5] Christopher M., *Strategia zarządzania dystrybucją*, AW „Placet”, Warszawa 1996.
- [6] Fechner I., *Strategia ECR w łańcuchu dostaw* [w:] *Materiały konferencyjne „Logistics’98”*, Katowice, PTL, Poznań 1998.
- [7] Iwicka E., *Metody logistyczne w Efektywnej Strategii Obsługi Klienta — ECR*, „Logistyka” 1997, nr 2.
- [8] Juneman R., Pfohl H.-Ch., *Marketing — Logistik. Gestaltung, Steuerung, und Kontrolle des Warenflusses im Modernen Markt*, Springer-Verlag, Berlin-Tokio 1985.
- [9] Kempny D., *Co-Markanship: zarządzanie dostawcami w biznesie przyszłości* [w:] *Materiały konferencyjne „Logistics’98”*, Katowice, PTL, Poznań 1998.
- [10] Kisperska-Moroń D., *Zarządzanie konfliktem w łańcuchach logistycznych* [w:] *Materiały konferencyjne „Logistics’98”*, Katowice, PTL, Poznań 1998.
- [11] Kłosiewicz U., *Kierunki zmian w dystrybucji artykułów żywnościowych* [w:] *Materiały konferencyjne „Rozwój systemów dystrybucji w Polsce”*, SGH, Warszawa 1997.
- [12] McDonald M. H. B., *Marketing Plans*, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford 1992.
- [13] Pfohl H.-Ch., *Logistyka w systemie przedsiębiorstw zintegrowanych* [w:] *Materiały konferencyjne „Logistics’98”*, Katowice, PTL, Poznań 1998.

<sup>15</sup> Zauważmy, iż wymienione czynniki należą do podstawowych atrybutów logistycznej koncepcji kształtowania łańcucha dostaw.

<sup>16</sup> W wielu państwach wprowadza się w aktach prawnych obowiązek prowadzenia utylizacji, recyklingu przez przedsiębiorstwa handlowe i produkcyjne. Przykładem mogą być Niemcy, gdzie opracowywane są i wprowadzane w życie akty dotyczące obrotu opakowaniami, odpadami elektrotechnicznymi, zużytymi samochodami.

- 
- [14] Stock J. R., *Strategic Physical Distribution Management*, R. D. Irwin, Homewood, Illinois, 1982.
- [15] Szczepankiewicz W., *Zintegrowany system zarządzania w kształtowaniu efektywnej strategii obsługi klienta*, Zeszyty Naukowe PSB, nr 2, Kraków 1997.
- [16] Swarczewicz R., *Efektywna strategia obsługi klienta*, „Logistyka” 1996, nr 2.
- [17] *Metodologia ECR*, „Życie Handlowe” 1998, nr 47.





# ODDZIAŁYWANIE MARKETINGU NA INNE DZIEDZINY WIEDZY O PRZEDSIĘBIORSTWIE

MAŁGORZATA ROCZNIK-WITKOWSKA

## Marketingowa i etyczna ocena przedsiębiorstwa na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa telekomunikacyjnego

### Misja i cele TP SA

Telekomunikacja Polska SA to spółka powstała w wyniku podziału przedsiębiorstwa państwowego Poczta Polska Telegraf i Telefon. Jest to przedsiębiorstwo sprywatyzowane, w którym udział większościowy posiada Skarb Państwa. TP SA staramy się ocenić pod względem etycznym i jej marketingowej działalności. W warunkach wolnego rynku w Polsce i wzrastającej konkurencji ocena ta nabiera coraz większego znaczenia jako podstawa do formułowania strategii działania firmy. W artykule zostały przytoczone specyficzne prawne podstawy działania przedsiębiorstwa, określono jego misję, cele oraz przedmiot działalności. Analiza makrootoczenia firmy uwzględniająca elementy otoczenia prawnego, politycznego i międzynarodowego uzupełniona jest o ocenę atrakcyjności sektora usług telekomunikacyjnych. Dane na temat TP SA z lat 1995—1998 zestawiono na podstawie materiałów wewnętrznych firmy. Ze względu na duże rozdrobnienie jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa informacje tu zawarte stanowią uśrednienie zebranych danych.

Telekomunikacja Polska SA chce być wiodącym w Europie Środkowo-Wschodniej operatorem sieci, przekazującym i dostarczającym informacje drogą elektromagnetyczną, działającym ku zadowoleniu każdego klienta. Chce trafnie reagować na potrzeby klientów i dostrzegać zmieniające się ich oczekiwania, inicjując procesy doskonalenia kadry pracowniczej. TP SA chce też wyrobić wśród pracowników świadomość członkostwa w zespole, a równocześnie zapewnić im zadowolenie z pracy i bezpieczny byt ich rodzinom.

W miarę modernizacji i rozbudowy sieci TP SA w coraz szerszym zakresie chce świadczyć nowoczesne usługi telekomunikacyjne. Wiele z tych usług jeszcze do niedawna pozostawało jedynie w świecie marzeń. Obecnie TP SA jest już nie jedynym, ale nadal największym operatorem publicznej sieci telekomunikacyjnej w kraju. Przekształcenie państwowej jednostki organizacyjnej Poczta Polska, Telegraf i Telefon i utworzenie Telekomunikacji Polskiej Spółki Akcyjnej stworzyło warunki do szybszego rozwoju telekomunikacji, a tym samym ułatwiło

proces dostosowania jej do standardów światowych. Proces taki jest bardzo kosztowny, nadrobienie wieloletnich zaległości wymagało zaangażowania znacznych środków w działalność inwestycyjną. Przeszło 50% zaangażowanych środków pochodziło z własnych zasobów TP SA, pozostałą część stanowiły kredyty zaciągnięte w bankach krajowych oraz w Banku Światowym i Europejskim Banku Inwestycyjnym. Na działalność inwestycyjną w 1994 roku TP SA przeznaczyła 14350,3 mld starych zł.

Strategię TP SA odzwierciedlają cele długookresowe:

- zdobycie zaufania klientów i ich lojalności wobec firmy poprzez zapewnienie wysokiej jakości i kompleksowości świadczonych usług, rozbudowę holdingowej grupy mass media oraz wzmocnienie wewnętrznych struktur w zakresie public relations,

- osiągnięcie w roku 2000 wskaźnika 27 abonentów na 100 mieszkańców,

- wyjście z usługami na rynek międzynarodowy poprzez uzyskanie dostępu do międzynarodowego rynku finansowego, całkowita wymiana sieci międzymiastowej i międzynarodowej, stworzenie centralnego węzła północ—południe, wschód—zachód,

- ukształtowanie prężnej grupy finansowo-przemysłowej poprzez inwestycje kapitałowe, w celu kreacji i zwiększonej zdolności finansowania działań poprzez inwestycje kapitałowe w instytucje rynku finansowego, takie jak banki, firmy ubezpieczeniowe, fundusze, umożliwiające wywieranie istotnego wpływu na ich działalność (w zależności od sytuacji 9—34% udziałów) oraz aktywne inwestycje w przedsiębiorstwach wytwarzające know-how, urządzenia i materiały o strategicznym znaczeniu dla zaopatrzenia TP SA,

- zmiana struktury majątku firmy w celu wzmocnienia „bezpieczeństwa”, rozwijanie komercyjnych usług dla biznesu, oddziaływanie na stabilizację regulacji prawnych w zakresie telekomunikacji poprzez współpracę z Krajowymi Izbami Gospodarczymi i uczestnictwo w pracach komisji parlamentarnych.

Taktykę działania Telekomunikacji Polskiej SA odzwierciedlają cele krótkookresowe:

- konsolidacja Spółki,

- wprowadzenie centralnego zarządzania finansami wszystkich jednostek organizacyjnych Spółki,

- przygotowanie warunków do stworzenia prężnej grupy finansowo-przemysłowej,

- dostosowanie struktury taryf do standardów międzynarodowych — całkowita automatyzacja sieci,

- rozwój telefonów publicznych,

- zapewnienie doboru najlepszych kadr,

- tworzenie i wspieranie rozwoju nowych operatorów na terenach wiejskich.

Na główne cele krótkookresowe składają się cele cząstkowe. Konsolidacja Spółki polegać ma na stworzeniu systemu niezależnej kontroli finansowej, okre-

śleniu zakresu odpowiedzialności zarządczej i nadzorczej, wypracowaniu zasad co do sposobu podejmowania decyzji przez Zarząd, usprawnieniu systemu informacji wewnętrznej kierownictwa oraz określeniu zasad udziału Rady Nadzorczej w czynnościach Zarządu i opracowaniu struktury organizacyjnej Spółki.

Wprowadzenie centralnego zarządzania finansami wszystkich jednostek organizacyjnych Spółki ma być zrealizowane poprzez opracowanie systemu budżetowego rozliczania kosztów, rozdzielenie wpływów i wydatków na cele inwestycyjne, wprowadzenie jednolitego finansowo-księgowego systemu informatycznego z priorytetem bieżącej kontroli przepływów środków pieniężnych we wszystkich jednostkach organizacyjnych oraz utworzenie skonsolidowanego konta wpływów i zawarcie stosownych umów z bankami, a dotyczących zasad dysponowania rachunkami TP SA.

W zmieniających się warunkach rynkowych i wobec pojawienia się możliwości wejścia na rynki międzynarodowe TP SA jest zmuszona do dostosowania struktury swoich taryf do standardów międzynarodowych. W tym celu należy uregulować rozwiązania dotyczące uzyskiwania środków inwestycyjnych ze społecznych komitetów telefonizacji, jak również opracować taki regulamin świadczonych usług, który umożliwiłby premiowanie solidnych klientów.

Aby Telekomunikacja Polska SA mogła zaistnieć na rynku międzynarodowym, niezbędna jest całkowita automatyzacja sieci telekomunikacyjnej. Na początku działalności TP SA ogólna pojemność central telefonicznych w Polsce wynosiła około 4 mln numerów, liczba abonentów telefonicznych 3,5 mln, a wskaźnik telefonizacji 9,33 abonenta na 100 mieszkańców, przy czym 3,5 tys. miejscowości w ogóle nie miało telefonu. Działalność inwestycyjna zaowocowała zwiększeniem liczby abonentów na koniec 1994 roku do 5 tysięcy i uzyskaniem wskaźnika 13 abonentów na 100 mieszkańców. Szczególnie wysoki jego poziom osiągnięto w miastach — 18,16, choć wyższy niż w latach ubiegłych wzrost zaobserwowano również na wsi — 4,6. Plany na rok 1995 przewidywały roczny przyrost abonentów w wysokości około 14% (materiały wewnętrzne firmy).

Aby zaistnieć na rynku międzynarodowym, TP SA musi również rozbudować i zmodernizować istniejącą sieć telekomunikacyjną oraz zlikwidować nieliczne już centrale ręczne. Plan na 1994 rok zakładał likwidację 320 central ręcznych typu MB i CB, obsługujących 67 tys. abonentów. Centrale te zostają zastąpione nowoczesnymi centralami elektronicznymi o wysokiej niezawodności; systemu EWSD — firmy Siemens, S-12 — firmy Alcatel-Setel, ESS — firmy AT&T. W 1995 roku zakładano zwiększenie pojemności central telefonicznych o dalszych 886 tys. numerów. Nowoczesna sieć międzynarodowa to sieć oparta na kablowych liniach światłowodowych. Obecnie TP SA przewiduje między innymi budowę 9 kablowych linii światłowodowych. Niezmiernie ważny jest również rozwój telefonów publicznych. Aby sieć telekomunikacyjna działała sprawnie, konieczne staje się ustalenie standardów w telekomunikacji dotyczących sprzętu i ruchu w sieci oraz przyjęcie zasad obsługi utrzymania sieci telefonów publicz-

nych. Od 1991 roku do końca roku 1994 liczba aparatów samoinkasujących zwiększyła się o przeszło 3000 sztuk.

Dla odniesienia sukcesu w obecnych warunkach gospodarczych niezbędna okazuje się optymalizacja polityki w zakresie inwestycji i zaopatrzenia. Konieczne staje się określenie zasad zarządzania i rozdziału kompetencji przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych i ich realizacji, niezbędna jest optymalizacja zasad przetargów, zwiększająca możliwości wykonawcze przez wykonawców zewnętrznych, czy wypracowanie metodyki pozyskiwania źródeł finansowania inwestycji. TP SA musi opracować i wdrożyć nowoczesne procedury oceny projektów inwestycyjnych przyjmowanych do realizacji oraz utworzyć centralny fundusz inwestycyjny i system monitoringu realizacji inwestycji. TP SA za swój cel przyjęła świadczenie usług w aglomeracjach miejskich, przy preferencji dla biznesu i administracji. Koncentracja świadczenia usług w aglomeracjach miejskich wymusza konieczność wyznaczenia obszarów kraju i kierunków inwestycji w tych rejonach oraz określenie możliwości szybkiego kupowania usług telekomunikacyjnych. Równocześnie należy wyznaczyć obszary w kraju, w których mogliby działać inni potencjalni operatorzy. TP SA wspiera rozwój nowych operatorów na terenach wiejskich.

Pojawienie się obcych operatorów to również zagrożenie obecnej pozycji TP SA. Jednym z celów TP SA jest więc przygotowanie warunków do stworzenia w przyszłości prężnej grupy finansowo-przemysłowej. W tym celu trzeba uporządkować dotychczasowe zaangażowanie kapitałowe TP SA, a także określić pożądany skład takiej grupy i sposób wzajemnych powiązań jej podmiotów. Należy wypracować również procedury angażowania kapitału w holding finansowo-przemysłowy.

Aby wszystkie dotychczasowe cele osiągnąć, niezbędni są w TP SA wykwalifikowani fachowcy. Jednym z elementów polityki Spółki są działania mające na celu zapewnienie jej doboru najlepszych kadr. W tym celu należy określić niezbędne kwalifikacje dla kluczowych stanowisk kierowniczych, dokonać przeglądu kwalifikacji kadry kierowniczej i określić indywidualne programy re kwalifikacji, przygotować system szkolenia kadr, kryteria i zasady promocji kadr, a także opracować odpowiadające potrzebom taryfikatory stanowisk. Strategia personalna wyraża się najkrócej w trzech zdaniach:

- zatrudnić najlepszych,
- w pełni wykorzystywać kwalifikacje zatrudnionych,
- inwestować w zatrudnionych.

TP SA kształtuje taką politykę zatrudnienia, w której ważne miejsce przyznaje się młodym, wykształconym i ambitnym ludziom. Pracowników dobiera się tak, aby spełniali oczekiwania firmy, a przyszłe stanowiska pracy odpowiadały ich potrzebom. Kariery zawodowe pracowników planuje się w taki sposób, by każdy mógł zrealizować swoje ambicje. Pracownicy już zatrudnieni posiadają możli-

wość rozwoju swoich umiejętności pracowniczych poprzez szkolenia na kursach krajowych i zagranicznych, na kursach menedżerskich oraz językowych.

## Makrootoczenie TP SA

TP SA prowadzi swą działalność w zmieniającym się makrootoczeniu na rynku polskim i międzynarodowym. Wpływ na działania Spółki mają elementy otoczenia ekonomicznego i demograficznego. Ze względu jednak na specyfikę przedsiębiorstwa największe znaczenie mają warunki otoczenia prawnego — firmy dotyczą bezpośrednio unormowania ustawowe i inne; otoczenia politycznego — niektóre obszary działania firmy mają znaczenie dla obronności i bezpieczeństwa państwa; oraz sama specyfika komunikacji — otoczenie międzynarodowe.

W końcu 1991 roku w związku z rozdzieleniem państwowych służb pocztowych i telekomunikacyjnych działalność w zakresie telekomunikacji została powierzona TP SA, również państwowa sieć telekomunikacyjna została wniesiona do TP SA w ramach jej kapitału założycielskiego. TP SA posiada nadal monopol prawny w zakresie usług międzynarodowych oraz faktyczną wyłączność na usługi telefonii międzymiastowej, a także na zakładanie i używanie infrastruktury służącej do świadczenia tych usług w Polsce. Zgodnie z Ustawą o Łączności Minister Łączności udziela koncesji prywatnym operatorom na świadczenie usług telekomunikacyjnych oraz zezwoleń na zakładanie i używanie sieci telekomunikacyjnych. TP SA nie posiada koncesji ani zezwolenia na swoje sieci. Uprawnienia TP SA do prowadzenia działalności z wyjątkiem niektórych uprawnień w zakresie radiokomunikacji wynikają bezpośrednio z Ustawy o Łączności, która wyłączyła TP SA z ogólnego reżimu uzyskiwania uprawnień, stosowanego do usługodawców i operatorów sieci. Do TP SA nie stosuje się również przepisów dotyczących możliwości zmiany, ograniczenia lub cofnięcia koncesji. Przewiduje się, że po przyjęciu Projektu Prawa Telekomunikacyjnego TP SA otrzyma koncesje obejmujące wszystkie realizowane usługi oraz zezwolenie na posiadanie sieci, a następnie będzie podlegać ogólnemu reżimowi udzielania uprawnień do prowadzenia działalności telekomunikacyjnej, podobnie jak inni usługodawcy i operatorzy sieci.

TP SA pozostaje nadal jedynym usługodawcą w zakresie świadczenia międzynarodowych publicznych usług telefonicznych. Minister Łączności ogłosił zamiar wprowadzenia od 1 stycznia 1999 roku konkurencji w zakresie świadczenia usług telefonii międzymiastowej poprzez udzielenie koncesji operatorom na połączenia międzymiastowe. Ustawa o Łączności przewiduje zachowanie wyłączności TP SA w dziedzinie telefonii międzynarodowej. Jednakże rząd polski zobowiązał się wobec WTO do liberalizacji usług telefonii międzynarodowej do 1 stycznia 2003 roku.

Pomiędzy Ministrem Łączności a TP SA zawarta została 17 września 1998 roku na okres przejściowy Umowa Telekomunikacyjna, która regulować miała

stosunki między TP SA a władzami telekomunikacyjnymi oraz działalność TP SA do czasu, gdy nowe ustawodawstwo w tym zakresie zacznie obowiązywać. Umowa Telekomunikacyjna określa wzajemne zobowiązania Ministra Łączności i TP SA oraz ramowe zasady współpracy między tymi podmiotami. Umowa ta potwierdza szczególną pozycję TP SA, a także gwarantuje wyłączność na świadczenie międzynarodowych usług telefonicznych do 31 grudnia 2002 roku. Jednocześnie Umowa nakłada na TP SA określone zobowiązania, w tym do świadczenia usług o charakterze powszechnym, obowiązki związane z zapewnieniem określonego poziomu usług, rozwoju infrastruktury w celu osiągnięcia określonej gęstości sieci i skrócenia czasu oczekiwania potencjalnych abonentów na instalację telefonu. W dziedzinie telekomunikacji występują dwa rodzaje uprawnień do prowadzenia działalności: koncesje i zezwolenia. Koncesje są wymagane na świadczenie usług telekomunikacyjnych, a zezwolenia na zakładanie i używanie sieci telekomunikacyjnych. Z wyjątkami przewidzianymi w Ustawie o Łączności, do udzielenia koncesji wymagane jest przeprowadzenie przetargu publicznego. Przetarg nie obowiązuje w przypadku udzielania zezwoleń. Przepisów o koncesjach i zezwoleniach nie stosuje się do TP SA. Działalność TP SA regulowana jest bezpośrednio przepisami Ustawy o Łączności, a od 17 września 1998 roku także postanowieniami Umowy Telekomunikacyjnej.

W związku z tym, że TP SA jest obecnie jedyną jednostką uprawnioną do świadczenia publicznych międzymiastowych i międzynarodowych usług telefonicznych, wszyscy inni operatorzy stacjonarnej sieci telefonicznej w Polsce muszą łączyć swoje sieci z siecią TP SA w celu przekazywania lub odbierania połączeń głosowych z obszaru objętego uzyskanymi koncesjami. Przepisy nie określają szczegółowych warunków przyłączeń sieci, lecz przewidują, że zostaną one ustalone w umowach zawieranych między zainteresowanymi stronami. Jeżeli strony nie zawrą takiej umowy w ciągu trzech miesięcy od złożenia wniosku o przyłączenie sieci przez nowego operatora, każda ze stron może złożyć wniosek do Ministra Łączności o zastosowanie ustawowej procedury rozstrzygania sporów (np. TP SA i sieci komórkowe GSM).

Umowa Telekomunikacyjna określa dodatkowe zobowiązania TP SA w sprawach przyłączenia sieci innego operatora. Wymaga, aby TP SA w ciągu sześciu miesięcy od wejścia w życie Umowy, przedstawiła Ministrowi Łączności zestaw standardowych warunków współpracy z innymi operatorami oraz zasad rozliczeń z tytułu wspólnego świadczenia usług telekomunikacyjnych. TP SA musi także złożyć Ministrowi Łączności projekt zorientowanych kosztowo stawek rozliczeniowych z tytułu udostępniania swojej sieci dla wspólnego świadczenia usług telekomunikacyjnych. Operator telefoniczny, któremu TP SA w sposób dyskryminujący odmawia dostępu do swojej sieci, może wszcząć postępowanie przed UOKiK albo proces cywilny z tytułu nieuczciwej konkurencji.

Kontrola opłat pobieranych przez TP SA jest obecnie sprawowana w ramach istniejącego ustawodawstwa telekomunikacyjnego i antymonopolowego. Ustawa



o Łączności stanowi, że Minister Łączności może wprowadzić opłaty maksymalne na „usługi telekomunikacyjne o charakterze powszechnym”. Dotychczas jednak nie wykorzystał swoich uprawnień. TP SA samodzielnie ustala opłaty za swoje usługi powszechne w ruchu krajowym. Opłaty za usługi powszechne w ruchu międzynarodowym są ustalane przez TP SA w uzgodnieniu z Ministrem Łączności. Taryfy wszystkich operatorów podlegają polskim przepisom ustawodawstwa antymonopolowego, które zakazują m.in. zawierania porozumień cenowych między konkurentami oraz nadużywania pozycji dominującej poprzez sprzedaż usług poniżej kosztów ich wytworzenia w celu eliminacji konkurentów. Ponadto, jeśli na skutek praktyk monopolistycznych nastąpił wzrost cen usług, Prezes UOKiK może wydać decyzję, której skutkiem powinno być obniżenie cen usług.

Umowa Telekomunikacyjna zobowiązuje TP SA do zapewnienia użytkownikom dostępu do usług telekomunikacyjnych i właściwego poziomu jakości tych usług. TP SA zobowiązana jest również do osiągnięcia określonych wskaźników dotyczących świadczenia usług powszechnych oraz zasięgu sieci. TP SA zobowiązała się do osiągnięcia do roku 2000 wskaźnika gęstości sieci na poziomie co najmniej 25 linii głównych na 100 mieszkańców.

TP SA zobowiązała się również do osiągnięcia określonych wskaźników dotyczących: liczby uszkodzeń, sprawności usuwania uszkodzeń, czasu usunięcia uszkodzenia, stopy błędnych połączeń i średniego czasu oczekiwania na uzyskanie dostępu do sieci telekomunikacyjnej.

Zgodnie z postanowieniami Projektu Prawa Telekomunikacyjnego usługi telekomunikacyjne służące zaspokajaniu podstawowych potrzeb użytkowników końcowych są usługami powszechnymi. Do nich zalicza się również usługi telefoniczne świadczone w stacjonarnych publicznych sieciach telefonicznych; w tym usługi świadczone za pomocą aparatów publicznych, a także świadczenia dodatkowe obejmujące bezpłatne połączenia z numerami alarmowymi, informację o numerach abonentów, udogodnienia dla osób niepełnosprawnych i szczegółowy billing. Usługi powszechne powinny być świadczone z zachowaniem należytej jakości, po cenie umiarkowanej i jednolitej, w sposób dostępny dla każdego użytkownika na całym terenie Rzeczypospolitej.

Operator świadczący usługi powszechne będzie zobowiązany do zawarcia umowy w terminie 30 dni od złożenia wniosku o jej zawarcie, a następnie do rozpoczęcia świadczenia usług w terminie nie dłuższym niż 12 miesięcy od zawarcia umowy. Operator, który przekroczy termin ustalony w umowie, będzie zobowiązany do zapłaty równowartości 10 euro na rzecz Funduszu Usług Powszechnych za każdy rozpoczęty miesiąc zwłoki. Ponadto ustawodawstwo antymonopolowe zakazuje podmiotom posiadającym pozycję dominującą na rynku telekomunikacyjnym nieuczciwego oddziaływania na kształtowanie cen. W razie stosowania takich praktyk Prezes UOKiK wydaje decyzję nakazującą zaniechania tych praktyk oraz może określić warunki świadczenia usług telekomunikacyjnych.

Przyjmuje się, że podmioty gospodarcze posiadające udział w rynku przekraczający 40% mają pozycję dominującą, co uzasadnia ściślejszą kontrolę ich zachowań rynkowych przez Prezesa UOKiK. Musi on być zawiadamiany o różnych transakcjach pomiędzy przedsiębiorcami, w tym o nabyciu akcji. Sankcje za niezgłoszenie transakcji obejmują grzywny nakładane na strony transakcji i członków władz firm.

## Ocena atrakcyjności usług telekomunikacyjnych

Rynek usług telekomunikacyjnych od kilku lat podlega dynamicznemu rozwojowi, któremu sprzyja wysokie tempo rozwoju gospodarczego kraju, słabo rozwinięta infrastruktura telekomunikacyjna, jak również szybki postęp technologiczny w zakresie technik telekomunikacyjnych. Poszczególne segmenty rynku telekomunikacyjnego wykazują znaczne zróżnicowanie w zależności od panującej na nich sytuacji konkurencyjnej. Ciągłe najslabiej rozwinięta konkurencja panuje na rynku usług telefonii stacjonarnej. Rozpoczęta w lipcu 1996 roku liberalizacja rynku telefonii stacjonarnej wprowadziła konkurencję w zakresie telekomunikacji lokalnej. Rynek usług telefonii komórkowej, powstały w 1992 roku, również do niedawna miał charakter monopolu, który przełamany został wraz z przydzieleniem w 1996 roku koncesji operatorom komórkowych systemów GSM 900. Pozostałe segmenty rynku, takie jak usługi radiokomunikacyjne i teleinformatyczne, są w dużej mierze otwarte dla konkurencji. Do 1990 roku rynek telefonii stacjonarnej był całkowicie zamknięty dla konkurencji pod względem prawnym. W 1990 roku, wraz z wejściem w życie Ustawy o Łączności, która umożliwiła wydawanie koncesji na świadczenie lokalnych i międzymiastowych usług telekomunikacyjnych o charakterze powszechnym, monopol prawny TP SA został złamany.

Na koniec czerwca 1998 roku działało poza TP SA około 45 operatorów telefonii lokalnej. Spółka szacuje, że na 30 czerwca 1998 roku łączna liczba abonentów tych operatorów wyniosła około 240 tys. Zarząd ocenia, iż na ten dzień TP SA posiadała około 97% istniejących linii abonenckich.

Operatorzy niezależni konkurują z TP SA na rynkach lokalnych, próbując zdobyć klientów na obszarze swojego działania, a przede wszystkim przejąć najbardziej dochodowych klientów biznesowych. Według Zarządu, możliwość stosowania przez operatorów lokalnych elastycznej polityki taryfowej oraz intensywne działania marketingowe stwarzają dla TP SA zagrożenie przejmowania przez nich klientów biznesowych TP SA. Aby zapobiec w przyszłości zjawisku utraty klientów, TP SA zintensyfikowała działania marketingowe na terenach objętych konkurencją oraz wprowadziła nowe metody obsługi klientów biznesowych.



## Przesłanki zastosowania zasad etycznych w działalności marketingowej

Marketing jest dziedziną działalności gospodarczej, która ma na celu korzystną sprzedaż produktu lub usługi. Mechanizm rynkowy, decyzje nabywców i ich zapotrzebowanie cechuje niepewność, dlatego różne techniki marketingowe zmierzają do tego, aby determinować decyzje nabywców i ich potrzeby. Na pewno nie jest przypadkiem, że twórca behawioryzmu John B. Watson zajmował się reklamą. Jeżeli przesłanką marketingu jest dążenie do przewyższenia asymetrii informacyjnej, to wszystko jest w porządku, jednak jeżeli nad dążeniem do przewyższenia asymetrii informacyjnej przeważa dążenie do manipulowania rynkiem i popytem, to wtedy pojawiają się problemy moralne. Najwięcej wątpliwości budzą jednak techniki sprzedaży i reklamy.

Rynek w ciągu wieków swego działania wytworzył wiele technik sprzedaży, z których pewna część jest od dawna regulowana przez zwyczaj lub standardy moralne. Przykładem takiej techniki jest targowanie się, będące formą negocjacji ceny i innych warunków transakcji. Zarówno nabywca jak i sprzedawca orientują się, jaka jest wstępna cena i że może ona być obniżana. Jeżeli umiejętność targowania się należy do standardów zachowań na rynku, to nie mamy tu do czynienia z fałszem lub zatajeniem. Targowanie się jest techniką sprzedaży uregulowaną i czytelną dla osób, które znają te reguły.

Innym przykładem techniki sprzedaży uregulowanej przez zwyczaje, normy moralne i prawo są aukcje, licencje i przetargi. Są to techniki służące do wyboru najkorzystniejszej spośród złożonych ofert kupna lub sprzedaży. Pojawiają się tu problemy moralne typu<sup>1</sup>:

— czy jest spełniona reguła równych szans konkurencji o towar lub o zamówienie?

— czy spełnione są warunki wyboru najkorzystniejszej oferty?

Bardzo często zadajemy sobie pytanie, czy reklama towarów jest moralnie dopuszczalna? Aby odpowiedzieć na to pytanie, musimy przyjrzeć się zarzutom, jakie wysuwane są przeciwko reklamie.

Twierdzi się, że reklama jest zbyt liczna, bo konsumenci nie powinni być nakłaniani do zakupu określonych towarów czy usług, tym samym reklama zagraża suwerenności konsumenta. Przyjmuje się w tym zarzucie również i to, że jedną z wartości ładu rynkowego jest prawo konsumenta do niezależnego dokonania wyboru, tym samym prawo to jest pomniejszone za pomocą reklamy. Reklamę służącą do informowania klienta w celu nakłonienia do zakupu danych towarów stosuje się w dwóch sytuacjach:

— w konkurencji o nabywcę pomiędzy producentami różnych dóbr lub odległych substytutów,

<sup>1</sup> B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1996, s. 106.

— w konkurencji o nabywcę między producentami bliskich substytutów.

Obie te sytuacje różnią się pod względem proporcji między funkcją informacyjną i nakłaniającą reklamy. W konkurencji między producentami różnych dóbr lub odległych substytutów z pewnością silniejszy jest element nakłaniania, natomiast przy różnicowaniu produktów funkcja reklamy ogranicza się do informacji. Jeśli bierzemy to pod uwagę, to musimy zauważyć, że nie zagraża to suwerenności klienta, wprost przeciwnie — należy mu się rzetelna informacja.

Twierdzi się też, że reklama upowszechnia złe gusty, zagrażając w ten sposób wrażliwości człowieka.

Twierdzi się również, że istotą reklamy jest manipulacja i nakłanianie klientów, w związku z czym reklama kreuje fałszywe potrzeby i zachęca konsumentów do nabywania dóbr, których nie potrzebują. Ponieważ są to działania nieetyczne, można również zadać pytanie — czy można nakłaniać klienta w sposób moralnie dopuszczalny bez manipulacji i przymusu?

Manipulacja w reklamie polega więc na oszukiwaniu odbiorców za pomocą kłamstwa, zatajenia, podawania półprawdy lub przedstawiania produktu w sposób natrętny i podstępny. Nakłanianie opiera się na groźbie zarówno psychicznej, jak i fizycznej. Stosuje się bardzo różnorodne i wyrafinowane formy manipulacji. Często są to porównania i metafory, które nie zawsze pozostają czytelne dla odbiorców. W tym momencie ocena etyczna opiera się na intencji — jeśli zamiarem promotorów było wprowadzenie w błąd w celu nakłonienia do zakupu, to wówczas jest to działanie niemoralne. Jeśli natomiast w sposobie podawania informacji nie przekroczono granic, jeśli klient nie czuje się oszukany, to taką reklamę możemy uznać za moralnie dopuszczalną — tzn. nie wymagającą moralnego potępienia i przeciwstawienia się jej stosowaniu. Ale w kręgu odbiorców mogą również znaleźć się ludzie o niższej wiedzy, inteligencji czy też roztropności, co skrzętnie wykorzystują twórcy reklamy i ta sama reklama uzyska miano oszukańczej. A więc przy reklamach z metaforą, porównaniem lub obrazem, mogących budzić dość szerokie skojarzenia, warunkiem jest trafienie do odbiorcy, którego skojarzenia będą odpowiadały intencjom twórców reklam. A oto parę przykładów:

— Rynek weryfikuje nieetyczne zachowania, klient nie kupi proszku do prania, który — wbrew temu co głosi producent — „wywabia kolory, a nie plamy”.

— Znana nowojorska agencja reklamowa BBDO w latach 70. chciała usilnie przekonać konsumentów o tym, że zupy firmy Campbell są gęste.

Do talerza włożono szklane kulki, które wypchnęły na powierzchnię jarzyny. Jarzyny te sfotografowano, czujna i dobrze poinformowana konkurencja zaprotęstowała w Federal Trade Commission i w wyniku oficjalnego dochodzenia zdjęcia reklamowe uznano za fałszerstwo — firma zapłaciła odszkodowanie<sup>2</sup>.

— Głośna była afera Lockheed w latach 70.; wykryto oszustwa przy zamó-

<sup>2</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w zarządzaniu*, Lektury Menedżera, CIM, Warszawa 1996, s. 57.

wieniach na samoloty bojowe. Zamieszany był w nią premier Japonii, brytyjscy ministrowie i kilka koronowanych głów. Kongres Stanów Zjednoczonych uchwalił specjalny akt prawny zabraniający przekupywania urzędników państwowych za granicą, co powoduje, że pozycja firm amerykańskich jest gorsza w porównaniu z konkurentami<sup>3</sup>.

— W realiach polskich zastanawia sprawa piwa (czy bezalkoholowego?) firmy Żywiec.

Pozytywny aspekt etycznego postępowania zaprezentowała np. firma Levi Straus; w swoim czasie protestując przeciwko apartheidowi wycofała się z Republiki Południowej Afryki, ponosząc poważne straty<sup>4</sup>.

W celu przeciwdziałania przekraczaniu granic reklamy moralnie dopuszczalnej stosuje się zakazy prawne, jeżeli:

— narusza ona godność człowieka, jest sprzeczna z normami obyczajowymi; zakaz ten dotyczy przedmiotu reklamy — np. gier hazardowych lub alkoholu oraz sposobów reklamy — obraźliwych i nieprzyzwoitych, które naruszają uczucia religijne czy patriotyczne,

— jest fałszywa, wprowadza w błąd, odwołuje się do uczuć klienta,

— istnieje duże niebezpieczeństwo, że trafi do nieprzygotowanego na jej odbiór klienta lub że jest ukryta czy uciążliwa,

— istnieje też względny zakaz reklamowania się lekarzy, adwokatów i reklamy odwołującej się do dzieci.

Niemoralna jest z pewnością reklama fałszywa i wprowadzająca w błąd, zerująca na łatwowierności dzieci, wywołująca lęk, wykorzystująca przesady mentalnościowe i manipulująca klientem za pomocą oddziaływania na podświadomość (*subliminal advertising*). Są to formy reklamy wywołujące bez wątpienia szkody i ograniczające prawo klienta do suwerennych decyzji. Nie istnieje również jedynie słuszne rozwiązanie dylematu — czy dobra niekorzystne społecznie typu tytoń czy alkohol reklamować, czy też nie?

Zwolennicy liberalizmu twierdzą, że moralność jest zjawiskiem społecznym, toteż społeczeństwa same powinny decydować, czy uznać niektóre dobra za niekorzystne i zakazać reklamy, twierdzą również, że nikt nie powinien wtrącać się do indywidualnych działań, których skutki dotyczą głównie danej osoby<sup>5</sup>.

W Stanach Zjednoczonych wątpliwości wzbudził zakaz reklamowania się lekarzy i adwokatów, niektóre stowarzyszenia zrezygnowały z tego zakazu. Argumentowano, że brak reklamy był szkodliwy dla klientów nie mogących dokonać właściwego wyboru, że reklama umożliwi lekarzom czy adwokatom wzajemne poznanie się, ułatwi ustalanie cen usług na rynku, poza tym powoływano się na prawo do swobodnego wypowiedzania się.

Ważny jest też problem reklamy i konkurencji telekomunikacyjnej. Jak już

<sup>3</sup> *Ibidem*, s. 60.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 60.

<sup>5</sup> B. Klimczak, *op. cit.*, s. 110.

wspomniano, jedną ze słabszych stron TP SA w poprzednich latach był marketing i reklama. Dopiero od dwóch lat Spółka zaczyna na tym polu odnosić coraz większe sukcesy. Zmiana w strukturach organizacyjnych oraz działania na rzecz klienta zostały jeszcze przyspieszone przez wchodzących na rynek prywatnych operatorów telekomunikacyjnych. Zaczyna zmieniać się obraz TP SA, wchodzi bowiem w nowy układ — konkurencyjny — na rynku usług. W mass mediach, radio, telewizji, również w prasie, Telekomunikacja Polska SA nadal uważana jest za monopolistę (za monopolistów nie uważa się oczywiście energetyki i gazownictwa!). Trzeba jednak zadać sobie podstawowe pytanie — tylko kto i jak ten monopol przełamuje?

Odpowiedź daje samo życie, a oto przykłady:

— Burmistrz pewnego miasta bez zgody Rady Miejskiej zaakceptował objęcie przez brytyjską spółkę około 900 tys. akcji prywatnego operatora telekomunikacyjnego; w ten sposób miasto, któremu pozostało nędzne 10% akcji, samo pozbawiło się przyszłych zysków.

— Wspomniany burmistrz w jednym dniu nakazał „przejąć” ponad 300 telefonów w urzędzie miasta, w szkołach, przedszkolach i wielu placówkach podległych samorządowi — z TP SA do operatora telekomunikacyjnego prywatnego. Nie zawracano sobie głowy porównaniem ofert obu firm czy przetargiem, bo i po co.

— W jednej ze wsi dawnego woj. tarnowskiego wójt oddał na siłę operatorowi prywatnemu urząd gminy, szkoły, posterunek policji; wszystko byłoby w porządku, gdyby nie to, że namawiano urzędników gminnych i nauczycieli, mieszkańców wsi, aby „przejęli” swoje prywatne telefony do operatora prywatnego, na co absolutnie nie chcieli wyrazić zgody.

— Mieszkańcy jednej ze wsi dawnego woj. tarnowskiego mieli dostać telefony „od ręki” od prywatnego operatora telekomunikacyjnego. Minął ponad rok od podpisania z mieszkańcami umów o świadczenie usług telekomunikacyjnych. Operator prywatny zebrał pieniądze — a przyszli abonenci nadal czekają na telefon. Zarząd spółki albo od początku nie miał zamiaru wywiązać się w terminie ze swoich zobowiązań, albo od początku miał zamiar wykorzystać pieniądze przyszłych abonentów wpłacone na konto spółki.

— Jak należy rozumieć reklamę jednego z prywatnych operatorów telekomunikacyjnych: „dla każdego modem za darmo!”, a jeśli pomyśli tak około 20 tys. abonentów?

Coraz częściej trzeba zadawać sobie i to pytanie — czy kodeks etyczny może mieć, a nawet powinna mieć każda firma (np. ekologiczny), czy Ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji z 1994 roku obowiązuje tylko Telekomunikację Polską SA? (wykorzystano materiały wewnętrzne TP SA).

Podsumowując, należy stwierdzić, że konkurencja ekonomiczna jest dziedziną życia gospodarczego, w której powstaje wiele dylematów etycznych i moralnych. Ekonomisci zachwalają walory konkurencji jako czystą rywalizację, jednak próby

jej uregulowania kończą się na wypunktowaniu czynów nieuczciwej konkurencji. I coraz częściej przychodzi na myśl, że konkurencja jest dziedziną życia gospodarczego, w której aksjologiczna koncepcja etyki biznesu może okazać się (oczywiście nie musi) nieprzydatna.

## Zakończenie

W dobie konkurencji i działania na rynku operatorów telekomunikacyjnych prywatnych, niezależnych od TP SA, utrzymanie optymalnej pozycji przez TP SA nie będzie sprawą łatwą.

Analiza strategiczna Telekomunikacji Polskiej SA pozwala na wysnuć wniosku o korzystnym dla firmy otoczeniu konkurencyjnym i pełnym zagrożeniach makrootoczeniu. Zagrożenia te związane są przede wszystkim z działalnością państwa i sytuacją na rynku międzynarodowym, zwłaszcza z potencjalnym wzrostem konkurencji wywołanej otwarciem granic Polski na usługi telekomunikacyjne.

TP SA praktycznie jako monopolista na polskim rynku usług telekomunikacyjnych ponosi konsekwencje działalności swoich poprzedników w warunkach gospodarki scentralizowanej. Z jednej strony utrzymuje pozycję monopolistyczną i dobrą pozycję konkurencyjną na rynku, co daje jej możliwości lepszego przygotowania do warunków liberalizacji rynku usług telekomunikacyjnych, z drugiej zaś widoczna jest nieuregulowana sytuacja majątkowa, trudności w podziale zobowiązań z Poczta Polska, jak również mentalność sporej części załogi. Ocena potencjału przedsiębiorstwa pozwala stwierdzić przewagę jego mocnych stron nad słabymi. Zapewnienie sukcesu firmie w dużej mierze zależy od właściwego wykorzystania właśnie tych mocnych stron. Budowana strategia działania TP SA powinna skupiać się na wykorzystaniu mocnych stron firmy do przewycięzania jej zagrożeń. Ustabilizowany lub wzrastający popyt na usługi firmy oraz taka ich pozycja i udział w rynku pozwalają skupić się na przewycięzeniu politycznych i prawnych zagrożeń ich świadczenia.

Natomiast dyskusja dotycząca etyki gospodarczej czy etyki biznesu, która teraz się toczy na świecie, jest dobra i pożyteczna, aczkolwiek była długo lekceważona. Teoretyczne rozważania nie oparte na doświadczeniu praktycznym, niosą ryzyko stworzenia abstrakcyjnych zasad. Ze względu na to, że różne gałęzie przemysłu spotykają się z odmiennymi problemami etycznymi, każda próba ustanowienia uniwersalnych zasad skazana jest na niepowodzenie.

Praktyczno-etyczna strona biznesu jest rozpatrywana w ramach systemu ekonomicznego stworzonego przez rząd, który musi określić jasne ramy przepisów potrzebnych między innymi do działania systemu zabezpieczenia społecznego, ochrony środowiska, zapewnienia uczciwości w systemie bankowym czy zapobiegania eksportowi broni. Przepisy te muszą być zgodne z obowiązkiem odpowiedzialności za wszystkich obywateli, jak również za przyszłe pokolenia. Dlatego jednym z podstawowych obowiązków państwa jest zapewnienie warunków uczci-

wej, zdrowej konkurencji na rynku. Pełniejsza realizacja tego zadania sprawi, że firmy kierujące się poczuciem moralności będą wcześniej osiągały korzyści rynkowe oparte na powszechnej akceptacji społecznej.

Rozwój systemu etycznego w szerokim filozoficzno-moralnym znaczeniu jest logiczny i usprawiedliwiony, jako że wartości etyczne powinny obowiązywać wszystkich ludzi. Jest to jednak raczej utopijna koncepcja, ponieważ różnic kulturowych, religijnych czy dotyczących tradycji nie można tak łatwo przekroczyć. Ale nie oznacza to, że ludzie zaangażowani w międzynarodowy biznes nie powinni traktować się tak, jak nakazuje zwyczajna przyzwoitość, poczucie honoru i sumienie, a więc uprzejmie, sprawiedliwie i uczciwie. Jednym słowem, kultura przedsiębiorstwa powinna odznaczać się uwzględnianiem kwestii etycznych. Ale nie można ulegać również argumentom, które rzekomo są wyrazem wrażliwości, a faktycznie są słabo zamaskowanymi manewrami ideologicznymi.

Dyskusja etyczna na świecie została podjęta głównie z powodu dużego postępu technicznego. Zasadniczym motywem staje się rola i odpowiedzialność jednostki w procesie podejmowania decyzji ekonomicznych. Etyka w gospodarce nie może być rozpatrywana niezależnie od osobistej uczciwości, uznawania ogólnych wartości i zagadnień etyczno-filozoficznych. Alfred Herrhausen sformułował to tak: „Musimy mówić to, co myślimy, robić to, co mówimy, i być tym, co robimy”.

## Bibliografia

- Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- Famielec J., *Strategie rozwoju przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997.
- Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Wyd. Gebethner i S-ka, Warszawa 1996.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing*, PWE, Warszawa 1995.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1994.
- Klimczak B., *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1996.
- Klimczak B., *Rynek kapitałowy. Etyczne otoczenie rynku kapitałowego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- Kotler P., *Marketing*, Wyd. Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
- Leo V., Ryan C. S. V., Sójka J., *Etyka biznesu*, Wyd. „W drodze”, Poznań 1997.
- Maige C., Muller J., *Walka z czasem — atut strategiczny przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1995.
- Minus P. M., *Etyka w biznesie*, PWN, Warszawa 1998.
- Obłój K., *Strategie sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Penc-Pietrzak I., *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
- Podstawy marketingu*, pod red. J. Altkorna, Instytut Marketingu, Kraków 1995.
- Porter M., *Strategia konkurencji, metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.

- Rozporządzenie Ministra Łączności z dnia 9.09.1999 roku w sprawie warunków przyłączenia sieci telekomunikacyjnych oraz zasad rozliczenia*, Dz. U. 1999, nr 79, poz. 897.
- Rutkowski I., *Marketing jako źródło przewagi konkurencyjnej na rynku*, Monografie i opracowania, SGH, nr 376, Warszawa 1993.
- Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i zagrożenia*, PWN, Warszawa 1997.
- Sosenko K., *Ekonomia w perspektywie aksjologicznej*, Zeszyty Naukowe, Seria Specjalna: Monografie, nr 135, AE Kraków, Kraków 1998.
- Sternberg E., *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, PWN, Warszawa 1998.
- Umowa Telekomunikacyjna pomiędzy Ministrem Łączności a Telekomunikacją Polską SA z dnia 17.09.1998 roku* (niepublikowana).
- Zbiegień-Maciąg L., *Etyka w zarządzaniu*, Lektury Menedżera, CIM, Warszawa 1996.
- Żurawik B., Żurawik W., *Zarządzanie marketingowe w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1996.





ADAM FIGIEL

## Wpływ etnocentryzmu konsumenckiego na kształtowanie międzynarodowych strategii marketingowych

Praktyczno-etyczna strona biznesu jest rozpatrywana w ramach systemu ekonomicznego stworzonego przez rząd, który musi określić jasne ramy przepisów potrzebnych do funkcjonowania systemu zabezpieczenia społecznego, ochrony środowiska, zapewnienia uczciwości w sektorze bankowym, zapobiegania eksportowi broni — zgodnie z obowiązkiem odpowiedzialności za wszystkich obywateli, jak również przysze pokolenia. Jednym z obowiązków państwa jest zapewnienie warunków uczciwej, zdrowej konkurencji na rynku. Pełniejsza realizacja tego zadania sprawi, że firmy kierujące się poczuciem moralności znacznie wcześniej będą zyskiwały korzyści rynkowe wynikające z powszechnej akceptacji społecznej. Przedsiębiorstwo międzynarodowe z reguły nie ma możliwości, aby pozwolić swoim jednostkom na działanie na zasadach indywidualnych, a sukces zwykle zawdzięczany jest standaryzacji produktów, strategii marketingowych, sposobów działania oraz procesów produkcyjnych w celu uzyskania korzyści skali oraz niższych cen. Tak więc wizję strategii globalnej można porównać do tworzenia portfolio rynków, które są w dużej mierze współzależne i które należy odpowiednio dobrać w celu osiągnięcia maksimum korzyści.

### Rodzaje międzynarodowych strategii

Przedstawione przez Thomasa Petersa i Roberta Watermana w opracowaniu pt. *In Search of Excellence*<sup>1</sup> czynniki sukcesu są uznane za podstawę osiągnięcia założonego celu i utrzymania przewagi konkurencyjnej przez firmę. Należą do nich:

- 1) nastawienie na działanie,
- 2) orientacja na konsumenta,
- 3) autonomia i przedsiębiorczość,
- 4) efektywność zawdzięczana pracownikom,

---

<sup>1</sup> T. J. Peters, R. H. Waterman Jr., *In Search of Excellence: Lessons from Americas best-run Companies*, Harper Row, New York 1982.

- 5) okresowa partycypacja kadry menedżerskiej w pracy podległych komórek i zespołów,
- 6) dążenie do określonego celu,
- 7) prosta forma/niewielka liczba personelu,
- 8) elastyczność przy zachowaniu sztywności w określonych sytuacjach.

Osiem wyżej wymienionych czynników można, zdaniem autorów, z powodzeniem stosować na rynkach krajowych i zagranicznych. Jednakże strategie globalne wymagają nieco szerszego podejścia. Obok tych ośmiu czynników brane są pod uwagę dodatkowo takie, jak: kursy walut, stabilność lokalnej sytuacji politycznej i gospodarczej, kultura, a także te, które są nieistotne przy kształtowaniu strategii na rynku lokalnym. W strategii globalnej, jak wspomniano wcześniej, świat pojmowany jest jako grupa współzależnych rynków, które mają potencjalną możliwość wzajemnego „podpierania się”. Na tej podstawie wyodrębniono cztery warianty strategii, za pomocą których można osiągnąć ten cel. Warianty te podzielono ze względu na obszar działania oraz sposób sprawowania kontroli nad działaniami prowadzonymi na rynkach zagranicznych. Tak powstały odmiany strategii (przedstawione też na schemacie 1):

Schemat 1

Klasyfikacja strategii międzynarodowych

obszar działania	szeroki	policentryczna	globalna
	wąski	etnocentryczna	geocentryczna
		scentralizowany	rozproszony
sposób sprawowania kontroli			

Źródło: A. J. Rowe, R. O. Mason, K. E. Dickel, *Strategic Management — A Methodological Approach*, Addison-Wesley Publishing Company, 1985.

1. **Policentryczna.** Ma na celu zmniejszenie ryzyka działania poprzez posiadanie większej liczby jednostek, które w sumie są bardziej stabilne niż jedna duża jednostka. Redukcja ryzyka następuje przez podjęcie najróżniejszych działań, do których można zaliczyć np. posługiwanie się kilku walutami. Niedogodnością tej strategii jest natomiast stosunkowo zły przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi jednostkami w zakresie cen, produktów, projektów lub ru-

chliwości pracowników, co powoduje wiele problemów w koordynacji działań pomiędzy poszczególnymi jednostkami.

2. **G l o b a l n a**. Traktuje świat jako jeden rynek, na którym wszystkie jednostki dostosowują swoje działania do całościowej strategii firmy. W strategii tej, jak już wspomniano wcześniej, poszczególne kraje tworzą portfolio współzależnych rynków. Brane są tu pod uwagę głównie korzyści skali, a prowadzone badania dotyczą raczej samego produktu niż rynku, na którym ma być oferowany. Zakłada się tu oczywiście istnienie nieco różnych potrzeb, w zależności od rynku, jednakże większość produktów cechuje bardzo duża możliwość modyfikacji, które po ich zastosowaniu zaspokoją gusty odbiorców. Tego typu technika umożliwia szybkie wprowadzenie pozornie nowych produktów przy równoczesnej redukcji kosztów związanych z logistyką.

3. **G e o c e n t r y c z n a**. Ma na celu zmniejszenie ryzyka poprzez podział rynków, finansów, produktów i produkcji ze względu na położenie geograficzne. W momencie gdy jeden rynek napotyka trudności, pozostałe oddziały mogą funkcjonować w normalny sposób. Decentralizacja geograficzna ma nie tylko zalety, ale i wady. Występują częste problemy w zarządzaniu jednostkami znajdującymi się w wielu regionach, lecz z drugiej strony łatwiej jest porównywać wyniki uzyskiwane przez poszczególne jednostki. Zaletą jej jest również stosunkowo łatwy transfer funduszy, dóbr i personelu, charakteryzuje się ona też stosunkowo dużymi zdolnościami adaptacyjnymi względem lokalnych wymogów (szczególnie w porównaniu ze strategią policentryczną, która pociąga za sobą decentralizację do granic możliwości).

4. **E t n o c e n t r y c z n a**. Opiera się na kulturze lub „wrodzonej wyższości” danej nacji. Polega na koncentracji wokół produktów innego kraju i ma na celu deprecjację nacji, która ten produkt stworzyła. Jednak mimo że firma międzynarodowa posługuje się strategią etnocentryczną i koncentruje na swoich krajowych produktach, to produkty muszą być dostosowane do indywidualnych gustów i potrzeb klientów kraju, w którym firma działa. Strategia ta jest z reguły wykorzystywana i przynosi pożądane efekty, gdy produkt odznacza się zdecydowanie wyższą jakością od produktów konkurencyjnych.

Bez względu jednak na to, jakiego rodzaju strategia zostanie obrana — etnocentryczna, geocentryczna, policentryczna czy globalna — należy dokonać bardzo dokładnej analizy społecznej, politycznej oraz gospodarczej w celu zapewnienia skuteczności strategii i nawet w przypadku obrania strategii globalnej wymienione już aspekty muszą zostać wzięte pod uwagę, aby zaspokoić lokalne potrzeby konsumentów.

## Rozwój etnocentryzmu konsumenckiego

Jak już wcześniej wspomniano, strategie międzynarodowe w dużej części determinowane są przez czynniki dodatkowe, w skład których wchodzi kultura.

W obrębie czynników kulturowych wyróżnić można bardzo wiele składowych, a wśród nich z pewnością znajduje się etnocentryzm.

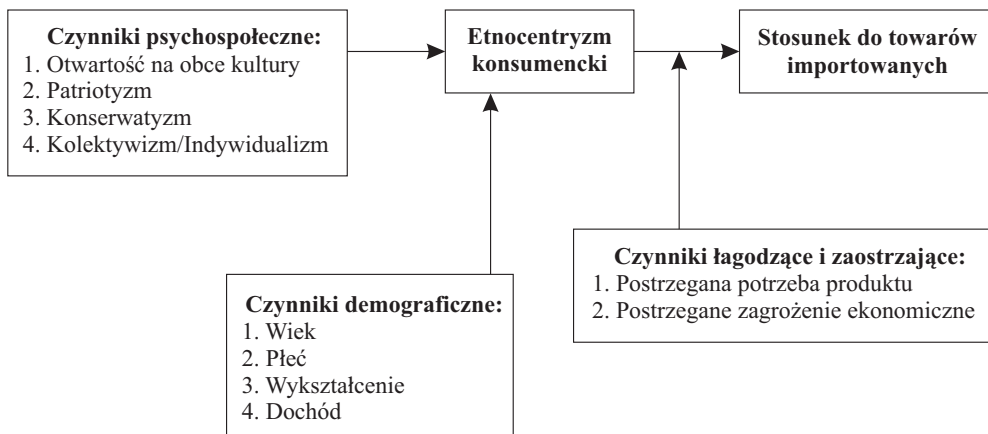
Etnocentryzm można zdefiniować jako określone postrzeganie jednostek i ich zachowań oraz wartościowanie i porównywanie ich z punktu widzenia własnego środowiska. Zjawisko to jest bardzo głęboko zakorzenione w relacjach międzyśrodowiskowych. Zaobserwowano również, iż nie ogranicza się ono do poszczególnych nacji, lecz występuje w obrębie znacznie mniejszych grup społecznych, przejawiając się niekiedy w formie np. patriotyzmu, dyskryminacji rasowej lub też uprzedzeń religijnych. Badania prowadzone nad etnocentryzmem wykazały też tendencje do silnego identyfikowania się jednostki z grupą i kulturą, do odrzucania osób nie będących członkami danej grupy oraz do postrzegania wszelkich ekonomicznych, politycznych i społecznych uwarunkowań przez pryzmat grupy, z której jednostka się wywodzi. Ponadto etnocentryzm charakteryzuje:

- 1) postrzeganie własnego sposobu zachowania jako jedynie właściwego,
- 2) postrzeganie własnej grupy społecznej jako nadrzędnej względem innych,
- 3) uczucie wrogości w stosunku do ludzi spoza grupy,
- 4) zachowywanie się w sposób akceptowany przez grupę,
- 5) wiara, że pomoc i współpraca jest naturalna między członkami grupy, do której się należy,
- 6) postrzeganie wewnętrznych zwyczajów grupy jako uniwersalnych; to, co jest dobre dla nas, jest dobre dla wszystkich.

Pojęcie etnocentryzmu konsumenckiego jako gospodarczej formy etnocentryzmu zostało zdefiniowane w 1987 roku przez Subhash Sharma i Terence Shimp, profesorów The University of South Carolina. Wg nich etnocentryzm konsumencki to „przekonanie podzielane przez konsumentów na temat powinności i moralności kupowania towarów pochodzenia zagranicznego...” Etnocentryzm konsumencki charakteryzuje się następującymi właściwościami: po pierwsze, wywodzi się z troski o własny kraj oraz obawy o utratę kontroli nad własną gospodarką, co może być spowodowane poprzez import; po drugie, zawiera pobudki skłaniające do zaniechania kupowania produktów pochodzenia zagranicznego. Dla konsumentów o wysokim współczynniku etnocentryzmu nabywanie produktów zagranicznych nie stanowi tylko kwestii ekonomicznej, lecz również stwarza problemy natury moralnej. To właśnie zaangażowanie natury moralnej w proces nabywania produktów powoduje, iż konsumenci nabywają produkty krajowe, mimo że jakość ich jest znacznie niższa od jakości produktów importowanych. Po trzecie, można założyć, iż społeczny poziom etnocentryzmu jest sumą tendencji pojedynczych osób będących częścią danej grupy społecznej. Konsekwencją etnocentryzmu konsumenckiego jest więc: przecenianie produktów krajowych, deprecjonowanie znaczenia importu oraz poczucie obowiązku moralnego do kupna produktów rodzimych, co w konsekwencji tworzy bariery dla rozwoju handlu na szczeblu międzynarodowym i stwarza wiele problemów w kształtowaniu strategii firmy wchodzącej na nowe rynki.

Schemat 2

Czynniki determinujące stosunek do towarów zagranicznych



Źródło: S. Sharma, T. A. Shimp, J. Shin, *Consumer Ethnocentrism: A Test of Antecedents and Moderators*, „Journal of Academy of Marketing Science” 1995, 23:1, s. 26—37.

## Etnocentryzm konsumentcki w krajach Europy Środkowej i Wschodniej

Badania dotyczące etnocentryzmu konsumentckiego w krajach Europy Środkowej i Wschodniej wydają się bardzo aktualne w obecnej chwili. Przed otwarciem się rynków tych krajów w 1989 roku nie istniały właściwie żadne informacje dotyczące zachowań konsumentów oraz socjopsychologicznych zjawisk mogących mieć zastosowanie w marketingu. W trakcie istotnych transformacji ekonomicznych większość krajów przechodziła poważny kryzys gospodarczy, który w wielu przypadkach charakteryzował się wysoką inflacją i dużym wskaźnikiem bezrobocia. Częściowo powodem tego była wcześniejsza zła sytuacja gospodarcza oraz utrata rynków zbytu na skutek konfliktów etnicznych (w dawnej Jugosławii i po rozpadzie Związku Radzieckiego). Dodatkowo niebagatelny wpływ miała prywatyzacja państwowych przedsiębiorstw, wskutek czego dokonywano zwolnień dużej części kadry pracowniczej. Obecnie kraje Europy Środkowej i Wschodniej znajdują się na różnych poziomach rozwoju i wdrażania gospodarki rynkowej, co pociąga za sobą borykanie się z różnorodnymi problemami natury ekonomicznej. Dlatego konsumenci żyjący w krajach, w których gospodarka jest w stanie transformacji, w inny sposób postrzegają produkty zagraniczne niż konsumenci żyjący w krajach zachodnich. Uważają oni, iż produkty importowane stanowią nowość, są lepsze, dodają prestiżu osobie, która je posiada, szczególnie gdy pochodzą z Zachodu. Oznaczać to może, iż konsumenci ci mają tendencje do przeceniania produktów zachodnich przy równoczesnej deprecjacji produktów ro-

dzimych<sup>2</sup>. Z drugiej strony fascynacja produktami zachodnimi może zostać przyćmiona troską o własny gospodarczy dobrobyt. Dla przykładu, badania opinii publicznej przeprowadzone w Polsce, Bułgarii, na Węgrzech, w Czechach i na Słowacji wykazały bardzo duże zróżnicowanie troski o jakość życia, przez co rozumie się utratę stanowisk pracy na skutek narastającej konkurencji<sup>3</sup>. Potwierdzają to również badania, które przeprowadziły Irena Vida i Ann Fairhurst<sup>4</sup> w Czechach, Polsce, Słowenii, na Litwie, Łotwie oraz w Estonii i Rosji. Średni poziom etnocentryzmu dla wszystkich tych krajów wynosił 53,36, jednakże wyniki znacząco różniły się ze względu na kraj, w którym prowadzono badania. Dla Litwy, Łotwy, Estonii, Rosji wynosił on 43,28, podczas gdy w Czechach kształtował się na poziomie 52,79, w Polsce — 63,62 oraz w Słowenii — 53,74. Analizy wykazały również znaczące różnice w poziomie etnocentryzmu pomiędzy krajami nadbałtyckimi a pozostałymi trzema krajami, pomiędzy Czechami a Polską oraz pomiędzy Słowenią i Polską. Nie zanotowano natomiast istotnych różnic pomiędzy Czechami a Słowenią. Wyniki te potwierdzają już wcześniej wspomniane kwestie związane z poziomem etnocentryzmu i zaawansowaniem transformacji gospodarki (Stosunkowo wysoki poziom etnocentryzmu konsumenckiego w Polsce i Czechach idzie w parze z bardziej zaawansowanym procesem przemian gospodarczych.) Ponadto analiza zmian zachowań i postaw wykazuje również rosnące zatroskanie społeczeństwa zwiększającym się bezrobociem oraz brakiem adekwatności zarobków do wielkości inflacji<sup>5</sup>.

Jak wynika z tych badań, produkty importowane są zdecydowanie pożądane, lecz istnieje świadomość, że ich nadmierne kupowanie może w dłuższym czasie dotknąć gospodarkę, zwiększyć bezrobocie oraz wpłynąć na standard życia. Etnocentryzm konsumencki wydaje się więc istotnym elementem określającym zachowania konsumentów, szczególnie na stosunkowo nowych rynkach, a co za tym idzie — ma on znaczący wpływ na kształtowanie strategii marketingowej przez firmy krajowe i zagraniczne, które są obecne na rynku lub planują pojawienie się na nim w najbliższym czasie.

<sup>2</sup> D. Michaels, S. Murray, *Eastern Europe: Window of Opportunity is Still Open*, „The Wall Street Journal Europe” 1993 (July 7), E11.

<sup>3</sup> P. Damisch, P. A. Ulram, *Economic Orientations and Consumer Behaviour in East-Central Europe* [w:] *Proceedings of Conference on Marketing Strategies for CEE, Vienna, Austria*, Wirtschaftsuniversität Wien 1995.

<sup>4</sup> I. Vida, A. Fairhurst, „Should Marketers be Concerned about Consumer Ethnocentrism? Empirical Evidence from Seven CEE Countries”, *Conference on Marketing Strategies for CEE, Vienna, Austria, Dec. 1996*.

<sup>5</sup> R. Rose, C. Haerpfer, *Adapting to Transformation in Eastern Europe: New Democracies Barometer II*, Glasgow, Scotland; University of Strathclyde, Centre for the Study of Public Policy, 1993.



## Implikacje w kształtowaniu strategii

W dobie zainteresowania wzrostem ilości produktów zagranicznych i eskalacji konkurencji zagranicznej, która ma negatywny wpływ na przemysł rodzimy, zjawisko etnocentryzmu konsumenckiego przynosi wiele implikacji dla menedżerów i osób odpowiedzialnych za kształtowanie strategii. Jest ono szczególnie ważne dla producentów z Europy Wschodniej i Środkowej, którzy w chwili obecnej walczą o przetrwanie na rynku, a ich działania sprowadzają się głównie do konkurencji cenowej. W większości przypadków nie biorą oni pod uwagę innych, bardziej wyrafinowanych sposobów konkurowania, jednak polityka ta będzie musiała ulec zmianie w niedługim czasie na skutek pojawiania się na rynku coraz to nowych międzynarodowych firm dysponujących umiejętnością wykorzystywania bardzo zaawansowanych technik oddziaływania na klienta.

Z badań przeprowadzonych przez A. Falkowskiego, B. Rożnowskiego, T. H. Witkowskiego<sup>6</sup> wynika, że w Polsce łatwiej niż w krajach zachodnich wprowadzać produkty zagraniczne kierowane do segmentu wysokoetnocentrycznych konsumentów. Wiąże się to głównie ze specyfiką rozwoju społeczno-ekonomicznego Polski w ostatnich kilkudziesięciu latach. W przypadku Polski, jak stwierdzono, stosunkowo wysoki poziom etnocentryzmu nie wiąże się z odrzuceniem towarów importowanych, natomiast niski poziom etnocentryzmu pociąga za sobą zdecydowanie negatywną postawę do produktów krajowych. Wynika z tego, iż firmy zagraniczne w punkcie wyjścia posiadają pewną przewagę konkurencyjną nad firmami polskimi. Tak więc firmy polskie powinny przede wszystkim położyć nacisk na jakość własnych produktów i wykorzystać to w kształtowaniu swoich kampanii reklamowych i promocyjnych.

Przedsiębiorstwom międzynarodowym zainteresowanym wejściem na rynki wschodnioeuropejskie znajdujące się w dobie transformacji znajomość postaw etnocentrycznych może w znaczący sposób ułatwić decyzje związane ze strategią wejścia na ten rynek. Przedsiębiorstwo, gdy ma powody, aby sądzić, że kraj, którym jest zainteresowane, wykazuje wysoki poziom etnocentryzmu, powinno rozważyć utworzenie joint venture lub lokalnego oddziału zatrudniającego miejscowych pracowników, co w znacznym stopniu może przyczynić się do zmniejszenia niechęci do oferowanych produktów.

## Podsumowanie

W sytuacji braku publikacji i dostatecznej ilości informacji na temat zachowań konsumentów na gwałtownie zmieniających się rynkach, przedsiębiorstwa powinny w znacznym stopniu wykorzystywać informacje na temat etnocentryzmu konsumenckiego, jak również kulturowych aspektów dotyczących zachowań konsu-

<sup>6</sup> A. Falkowski, B. Rożnowski, T. H. Witkowski, *Etnocentryzm konsumencki — nowe wyzwanie dla marketingu*, „Marketing i Rynek” 1996, nr 3, 4.

mentów w celu jak najprecyzyjniejszego dostosowania strategii, właściwej segmentacji rynku oraz określenia pozycji produktów. Jest rzeczą oczywistą, że strategie przedsiębiorstw będą zależały w znacznym stopniu od poziomu etnocentryzmu na danym rynku i tak np. środowisko charakteryzujące się wysokim poziomem etnocentryzmu z pewnością nie będzie sprzyjało rozwojowi strategii globalnej, pomimo jej dużych zalet związanych z redukcją kosztów.

Jak już wcześniej wspomniano, na skutek braku pełnych informacji przedsiębiorstwa powinny wykorzystywać też okresowe badania w celu lepszego zrozumienia trendów związanych z postawami klientów w różnych częściach świata. Dzięki temu będą mogły efektywniej zaadaptować instrumenty marketingu do warunków rynkowych w różnych krajach i regionach. Dotyczy to szczególnie instrumentów najbardziej czułych na kwestie kulturowe, czyli promocji i komunikacji.

## Bibliografia

- Damisch P., Ulram P. A., *Economic Orientations and Consumer Behaviour in East-Central Europe* [w:] *Proceedings of Conference on Marketing Strategies for CEE, Vienna, Austria*, Wirtschaftsuniversitaet Wien 1995.
- Falkowski A., Rożnowski B., Witkowski T. H., *Etnocentryzm konsumencki — nowe wyzwania dla marketingu*, „Marketing i Rynek” 1996, nr 3, 4.
- Michaels D., Murray S., *Eastern Europe: Window of Opportunity is Still Open*, „The Wall Street Journal Europe” 1993 (July 7), E11.
- Peters T. J., Waterman R. H. Jr., *In Search of Excellence: Lessons from Americas best-run Companies*, Harper Row, New York 1982.
- Rose R., Haerpfer C., *Adapting to Transformation in Eastern Europe: New Democracies Barometer II*, Glasgow, Scotland; University of Strathclyde, Centre for the Study of Public Policy, 1993.
- Rowe A. J., Mason R. O., Dickel K. E., *Strategic Management — A Methodological Approach*, Addison-Wesley Publishing Company, 1985.
- Sharma S., Shimp T. A., Shin J., *Consumer Ethnocentrism: A Test of Antecedents and Moderators*, „Journal of Academy of Marketing Science” 1995, 23:1.
- Szromnik A., Figiel A., „Etnocentryzm konsumencki jako bariera rozwoju wymiany międzynarodowej”, Materiały Konferencji Katedr Handlu Zagranicznego, AE Kraków, 1997.
- Vida I., Fairhurst A., „Should Marketers be Concerned about Consumer Ethnocentrism? Empirical Evidence from Seven CEE Countries”, Conference on Marketing Strategies for CEE, Vienna, Austria, Dec. 1996.

EWA MAJEWSKA

### Use of the Internet in Teaching English to Business Students\*

What exactly is the Internet?

Some people call it an “Information Superhighway”, some say that it is a library which is five minutes old. Its image is quite complex, but to cut the long story short we may say that it is a cyberspace navigated by computer users on the world’s largest computer network where people throughout the world exchange an immeasurable amount of information, electronic mail, news, pictures, resources, and ideas.

How did it all begin?

At first the Internet was a popular means for scientists and researchers to communicate and share their ideas with one another, but soon it was gaining in popularity outside this scientific community (largely due to college students wanting access to electronic mail). However, at first the Internet required an intimate knowledge of computers and network-operating systems, a knowledge that most ordinary users neither had the time nor the interest to acquire. Soon the researchers came up with so called **gopher**, a network standard which could guide the user from one file to another, as well as from one computer to another. It was a simple idea: a person could point with a mouse to a piece of information (such as a title of an article) and actually download that information. But gopher has some serious limitations. Firstly, it is limited to presenting text files only. Secondly, all gopher menus look pretty the same, so it’s not unusual to get lost. Besides taking educational aspects of using gopher in the classrooms, it must be said that it is not attractive to young students and it is not popular with our students at all.

### WWW

Anyway, of all the recent developments in advanced computer networking, it is the World Wide Web (also known as W3 and WWW) that has truly captured

---

\* Referat wygłoszony na konferencji: 8<sup>th</sup> International IATEFL<sub>PL</sub> Conference 12—14 November 1999 Katowice.

the imagination of millions technophiles and information buffs. In contrast to the gopher however, the Web offered some fascinating new features. For example, so called hypertext has been developed. It is an easier method of navigating the Internet where you can highlight certain words within a paragraph and by selecting these words with a mouse you can link to another document on the Internet. These pages in turn can offer additional links to even more specific information. And beyond its general ease of navigation, besides offered segments of text, it may also include graphics, audio even video and it creates a new dimension to cyberspace, full of images, sounds and ideas. By means of the Web you can chat with friends in the States, view paintings from the National Gallery in London or download the latest news from the BBC, or even participate in live videoconferencing with another students from different school. Since its popularisation in 1993, the Web had caught on as wildfire in business, research and academia, and it also started to be recognised as a powerful educational tool.

## Interactivity in teaching and learning

Probably the most important point that must be addressed in relation to the use of Internet in education is the current emphasis towards interactivity in the learning process. Though it must be stressed that the term “interactivity” has become somewhat of a “buzzword” in Polish and not only in Polish pop culture, teaching and commerce — for example some educational software packages attempt to add to their appeal by emphasising the product’s “interactive nature”. In other words, the way it is understood is that passive learning doesn’t work, yet interactive learning works wonders. But to be honest we must say that students of all ages learn better when they are actively engaged in a process of learning, no matter whether that process comes in the form of a sophisticated multimedia package or a law-tech classroom debate on current events. Anyway, I think the time has come to change this traditional notion of the passive classroom environment into more interactive teaching. Old ways of teaching and studying need some serious restructuring, as today’s young people need to be competitive in tomorrow’s marketplace, and yesterday’s pedagogical methodology is no longer enough.

## Traditional teaching versus interactive one

One of the key reasons why the traditional teaching may fail with some students is the fact that students have no longer use nor interest in much the material as it is presented (textbooks, even colourful don’t make them feel as if they were part of a given subject matter). In order to expand their understanding of a given subject, they must become involved in the entire teaching process.

For example, let’s take into consideration the textbook “Insights into Business”

written by Michael Lannon, Graham Tullis and Tonya Trappe, which we use to teach upper intermediate business students in our school. One of the units tries to familiarise the students with the problem of recruitment. As any other textbook, the unit includes a lead-in passage which presents letters of application and job vacancies, then a text on appearance that counts with many Managers follows. There are also follow-up questions to be discussed. Everything is perfectly arranged but still the students approach the texts in rather passive way, and they are not fascinated by the whole idea of job hunting. Of course they recognise the need to understand the text, they learn new vocabulary, they even try to write their own CVs and application letters but, introducing the Internet into classrooms enables them to search the real job market in the UK or the USA or all over the world, if they feel like doing it. They can surf the sites devoted to job hunting and they can search for different positions as well as they can place their own announcements. They can get help from the Online Career Centre or find actual interview questions, or lists of commercial organisations supplying job databases of other services for Human Resources. Possibilities are endless, but the point is to make students involved, then they invest more mental energy and thus commit the concept to memory with better comprehensive understanding of the problem. Students, when encouraged and given proper opportunity and medium, can grasp the meaning of the subject, and thus understand it better and memorise it faster with better comprehension.

Below you will find a list of the most popular WWW sites on job openings advertised on the Internet.

CALL Cookbook

(<http://www.owlnet.rice.edu/~ling417/>)

Business Meetings

(<http://www.stir.ac.uk/epd/>)

English Language Teaching

(<http://www.stir.ac.uk/epd/higdox/stephen/elt.htm>)

English Teaching/Learning Materials

(<http://www.ling.lancs.ac.uk/staff/visitors/kenji/kiato/material.htm>)

ESL Teacher Connection

(<http://www.sils.umich.edu/~jarmour/etc/etchome.html>)

Heinemann English Language Teaching

(<http://www.heinemann.co.uk/heinemann/elt/index.htm>)

Photocopiable Worksheets

(<http://www.heinemann.co.uk/heinemann/elt/resource/wksht.html>)

ESL Links Page for Students

(<http://www.pacificnet.net/~sperling/student.html>)

Interesting Links for ESL Teachers

(<http://polyglot.cal.msu.edu/mitesol/linkseslteachers.html>)

ESL/EFL Links for Students

(<http://www.aitech.ac.jp/~iteslj/ESL2.html>)

Volterre Web Links for Teachers

(<http://www.wfi.fr/volterre/weblinktch.html>)

BEN Employment Opportunities

(<http://tism.bevc.blacksburg.va.us/employment.html>)

ESL Job Center

(<http://www.pacificnet.net/sperling/jobcentre.html>)

Times Higher Education Supplement

(<http://timeshigher.newsint.co.uk/>)

Information on Work Abroad

(<http://www.istc.umn.edu>)

The briefcase Virtual Interview

(<http://student.studentcentre.com/brief/virtual/virtual.htm>)

Teachers may use the Internet for reinforcement of concepts already learned in the classrooms. It is so exciting to see the students enthusiastic when they find information we have talked about in class. It seems to give the subject we teach, or matters we explain more credibility because they know they are accessing real-world information that is out there on the Internet. Besides, they can use the Internet for practical applications of what they have learned in theory. This will encourage them to apply what they have learned using the Internet as a tool, and in this way it could be highly motivating for them.

Even for those who are not particularly Web-oriented it is still quite easy to download over the Internet. Using the Web as an educational tool is a simple matter even for young learners, so anyone with the will and time to explore the Internet is bound to discover a variety of fascinating sites and resources. The most essential problem is to find out where to begin, what to look for and what to ignore. There are many well-developed so-called search engines, which will surf the Internet for you looking for requested information. It is now possible for a user to connect to so-called “spiders” or “crawlers” which are the most valuable tools on the Internet. Thus those search engines will help you to find what you are looking for. All you have to do is to type in your query into a box, click on the submit button, and in seconds a list of matching clickable links appears.

Some of the most popular search engines include: Alta Vista, HotBot, Infoseek, Lycos, Veronica Gateway, Webcrawler or Yahoooligan. The search takes time, but the results can be dazzling.

And here arises the problem of integrating the Internet into our classrooms. Of course, just like any planning it takes time to prepare the class, and the more time you spend preparing before classes the better the students respond. The most time consuming part of integrating the Internet is finding sites that will work for the unit you are currently doing. Just about any topic will have a few web sites you can use. The key is to visit them before your students do. But we should take one thing into consideration: Don't use the Internet as an "I don't know what else to do, so I will take them to the Internet lab classes". That's the good way to lead students into trouble. And what is more, never take a group of students and set them loose on the Internet. This is just asking for trouble. Treat the Internet Lab seriously. It takes much preparation and discipline to carry it off successfully. The teacher must have pre- and post lab questions that make sure that students have taken advantage of sites they surfed. They need direction and purpose when using the Internet for educational purposes or they will surf to a page about naked Brad Pitt rather than Richard Branson's Virgin airline. It is also good to let them know that if they are found on a page that has nothing to do with the topic at hand, they will not again be allowed to work on the Internet. It is also useful to stress to students that it is very easy for the teacher to tell where they have been, as it is easy to see every screen they have been to, and links change colour after they have been visited. The more the students know how it works, the less problems the teacher will find down the road. But the best way to keep the students on task is to have tangible goals. They need to know exactly what their purpose is, so this is why a good lesson plan is a basic requirement for successful Internet classes. The teacher must prepare a good hand-out including at least four addresses that he or she knows contains the information he or she wants them to find. The teacher must explain what search engine he or she wants them to use. It could also be helpful to give them some keywords beforehand so, as they could comprehend the topics more easily and quickly.

There is one more thing worth mentioning here that is credibility of information on the Internet. Whenever working with students who are researching information on the Internet you should remind them that anyone can put information on the World Wide Web and there is no way to check its sources. Information will not always be 100% correct. If information that has been printed in magazines or books conflicts with what is found on the Internet, you should tell the students to prefer the magazine or text. You should particularly be careful with commercial sites. But in order to avoid serious mistakes why not researching full-text newspapers, magazines, journals, reference works and even whole books on line? With a few touches at a keyboard a person can get access to electronic



libraries or Virtual Libraries and you can look through conference papers, reports, research articles and other authentic materials which can be obtained from proved sources. Current events can provide many educational experiences especially for business students who want to find up-to date information on current matters. Thus students can visit BBC News or CNN News on line. All these television networks provide a valuable educational tool for both teachers and students.

Though the idea of authenticity is receiving a lot of attention in the language teaching, the teacher should remember that lessons must not only be informative but communicative as well, and what is more they must reflect the real communication needs of the students. In teaching business students we have got to keep up with current business practices. In their highly competitive situations they have to learn the newest, most efficient communication technologies. Thus teachers must adopt and teach these technologies.

In that context, e-mail, or in another words Electronic Mail, the most popular way to communicate on the Internet can no longer be considered a new development. E-mail has been an integral component of business communication and for many students of business English, e-mail is the predominant form of writing. So to meet the writing needs of these students, e-mail must be emphasised. So with the ability to instantly and easily communicate with students from almost anywhere in the world, business students can exchange messages, as well as participate in discussions with key pals (that are pen pals via the Internet). There are many Internet locations as eMail Classroom Exchange, or E-Mail Key Pal Connection, or ESL Student Email Connection for Students, which you could find quite useful in your computer labs. But you should remind your students that E-mail messages are somewhat like postcards: you never know who might read the message. Be careful what you write or you may find yourself in trouble. Anyway after a while your students will find out that they are E-mail Junkies when they start introducing themselves as: "EwaMajewska at MWSE dot tarnow dot com dot pl", or you will find yourself telling a taxi driver that you live at [http//1000.edison.garden/house/brick.html](http://1000.edison.garden/house/brick.html) or you start tilting your head sideways to smile. :-), as this is the way we read "smileys" or emoticons, which are very popular ways of expressing our emotions via the Internet.

## Emoticons

Sometimes words are not enough to make messages feel more like personal contact. So newsgroup participants started to use punctuation marks on an ordinary keyboard to make expressive faces at each other. To read these signs you have to tilt your head to your left shoulder. These signs are called "smileys".

The basic "smiley" is: :-). In context it means "I'm happy to hear from you". Sometimes they are used in place of voice inflection to express sarcastic or joking statement.

The "smiley" can also wink, as in "tongue in cheek":

;-) and even frown :-). This one is indifferent; better than a frown but not as good as happy:

**:-I.**

This is a list of most useful smileys:

:-) A LIST OF MOST COMMON SMILEYS

(-: Writer is left handed

%-) has been staring at a green screen for 15 hours straight

:\*) drunk

[:] a robot

8-) wearing sunglasses on head

::-) wears normal glasses

(:-) is Jewish

B-) wears horn-rimmed glasses

:-} has a moustache

:-} wears lipstick

{:-) a toupee

:-[ is a vampire

:-E a bucktoothed vampire

:-F a bucktoothed vampire with one tooth missing

:-7 made a wry statement

:-\* ate something sour

:-)~ drools

:-~) has a cold

:'( is crying

:') so happy, s/he's crying

:-@ screaming

:^) has a broken nose

:v) has a broken nose, but it's the other way

:\_) nose is sliding off of his face

:-& tongue tied

:-) a punk rocker

:-( (real punk rockers don't smile)

:=) has two noses

?-) shaved off one of his eyebrows this morning

,:-) same thing...other side

-I asleep

:-Q a smoker

:-? smokes a pipe

O-) a scuba diver

O:-) an angel (at heart, at least)

:-S an incoherent statement

:0-D laughing (at you!)

The possibility for education on the Web is amazing. In fact, the Web is becoming the most popular medium for the delivery of instructional materials. The ever-growing interest of students as well as teachers is stimulating more and more the creation of web sites devoted to teaching and learning. Materials and resources delivered over the Web are powerful and useful tools for language teaching and learning since they provide students with additional and supplemental language materials in nearly all areas of language learning. It can be difficult for teachers to find the time or energy to learn a new way of teaching, or to search out on-line resources; and in most cases a teacher would rather stick to traditional curricular method instead of surfing the Net. But on the other hand it is unfair to deny students' access to the greatest learning tool available today. The Internet is now beginning to take off in the educational field, and technology promises to be just that — a new way to teach. And it can't be denied that the use of that technology for language teaching and learning is much more effective, motivating and challenging than the use of the traditional classroom tools: pen, paper, whiteboard marker and a book. Besides, it's not as scary as you might think.

Talking about advantages of the Web one should mention something like computer conferencing. And again, interactivity is the strongest asset here. It develops written communication skills, it facilitates collaborative discussions, and it develops the independence and self-directed approach of the learner. The learners can benefit from the expertise of other learners; it is motivating for the learners and it facilitates interaction among people from different cultural backgrounds, because it is easier to write in a second language than to speak the language. Participants can enter and leave the conference as they wish. Unfortunately there is no pressure to respond so this could be a disadvantage as it could lead to chaos, and overwhelming number of messages and there is a chance for online rows. Using both e-mail or computer conferencing during language laboratories it is very important to consider if the students are good writers or readers as it is essential. It is also important to know how people think of new technologies. New technologies can motivate certain people, but can also provoke strong negative reactions from others. Another problem is how much control is allowed to the students. Are they allowed to set up their own conference, how about their time limits for them being online? In opinion of most teachers control over the content of conferences should be introduced.

Taking into account everything that has been presented here, one can conclude that there are more pros than cons to the use of the Internet as a modern tool of teaching. Undoubtedly, further studies on online teaching must be carried out to come to any conclusion on its effectiveness in the learning processes. But judging by the feedback received from business students it can be affirmed that the Internet, especially when used interactively, can be of great value to motivate them in a study of a foreign language. Besides, being actively involved in surfing the

Internet adds flavour to the regular meat-and-potatoes classroom studies of a foreign language.

As the World Wide Web becomes more accessible to schools around the country, teachers and students alike will be able to explore cyberspace and design new resources for a multitude of purposes that have yet to be realised.



## Podpis cyfrowy a bezpieczeństwo gospodarki elektronicznej

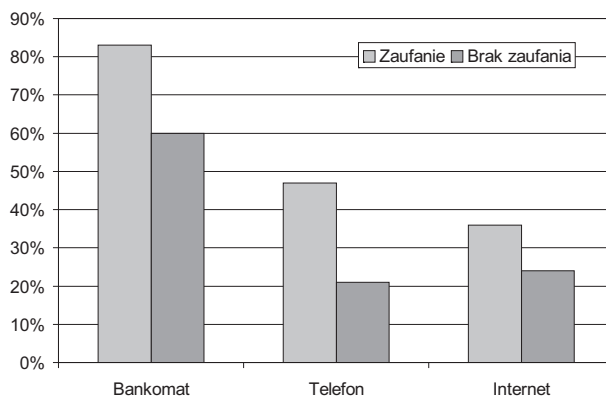
### 1. Wprowadzenie

Podstawą gospodarki elektronicznej jest wymiana danych poprzez sieci transmisyjne, w szczególności przez Internet. Wymiana ta powinna odbywać się w sposób całkowicie bezpieczny i nie niosący zagrożeń dla uczestników tej wymiany. Bezpieczeństwo leży u podstaw zaufania, jakim klienci obdarzają instytucje oferujące swe usługi w Internecie. Fakt istnienia bariery zaufania należy zaliczyć do najpoważniejszych czynników ograniczających rozwój gospodarki elektronicznej.

Rynek usług finansowych jest jednym z najbardziej zaawansowanych segmentów gospodarki elektronicznej i badania dla tego segmentu mogą odzwierciedlać potencjalne zachowania klientów dla całej gospodarki elektronicznej. W świetle badań prowadzonych w Polsce w roku 2000 przez Fundację Edukacji i Badań Bankowych poziom zaufania do elektronicznych kanałów dystrybucji usług finansowych kształtuje się w zależności od rodzaju medium (wykres 1).

Wykres 1

Poziom zaufania do elektronicznych kanałów dystrybucji usług finansowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych FEiBB [4].

Z badań tych wynika, że mniej niż 40% potencjalnych klientów usług finansowych ma pełne zaufanie w stosunku do transakcji wykonywanych przez Internet. Zaufanie to, bądź jego brak, często jest kształtowane przez pojawiające się w mediach informacje o spektakularnych przestępstwach dokonywanych w tym zakresie. W rzeczywistości zagrożenia bezpieczeństwa transakcji wykonywanych w Internecie, choć niebagatelne, nie uzasadniają tak wysokiego braku zaufania, skłaniają jednak do analizy sposobów ochrony danych w Internecie.

Do najistotniejszych zagrożeń, jakie niesie ze sobą transmisja danych przez sieć, należą trzy rodzaje nielegalnej działalności:

- podsłuch — informacje nie zostają zmienione, ale naruszona jest ich poufność,
- manipulacja — informacje zostają zmienione i wysłane do odbiorcy przekazu,
- podstawienie — podszywanie się pod prawowitego nadawcę w celu oszukania odbiorcy.

Zabezpieczenie internetowej transmisji danych powinno zapobiec tego rodzaju działaniom, a więc zapewnić podstawowe warunki bezpieczeństwa:

- poufność — czyli ochronę informacji przed jej poznanie przez osoby nieuprawnione; poufność informacji może zapewnić jej zaszyfrowanie,
- niezaprzeczalność — czyli uniemożliwienie wyparcia się przez nadawcę faktu wysłania wiadomości,
- integralność — czyli ochronę przed wprowadzeniem zmian do wiadomości przez osoby nieupoważnione; do tego celu używa się podpisów elektronicznych,
- uwierzytelnianie — czyli potwierdzanie tożsamości danego użytkownika; do weryfikacji tożsamości służą certyfikaty nadawane podpisom elektronicznym.

Dwa ostatnie warunki mogą być realizowane za pomocą mechanizmu zwanego podpisem elektronicznym (cyfrowym), wykorzystującym zaawansowane techniki kryptograficzne. Podpis elektroniczny pozwala na zawieranie wszelkiego rodzaju umów i transakcji przez sieć, pod warunkiem wcześniejszego ustanowienia odpowiednich regulacji prawnych.

Podpisy cyfrowe funkcjonują już dziś, bez uregulowań prawnych. Honorowanie ich jest jednak efektem dwustronnych porozumień. Po przyjęciu stosownych przepisów każdy dokument elektroniczny, uzupełniony podpisem cyfrowym, będzie miał taką samą moc prawną jak dokument papierowy.

Brak w Polsce regulacji prawnej dla podpisu elektronicznego oznacza dziś rezygnację z wyścigu o zyski e-biznesu, a to w dobie globalizacji może się okazać barierą rozwoju całej gospodarki.

## 2. Podpis własnoręczny a podpis elektroniczny

Podpis własnoręczny jest podstawową formą nadawania dokumentom wiarygodności. Umożliwia on identyfikację podpisującego — zawiera bowiem jego



imię i nazwisko. Potwierdza, że podpisujący zapoznał się z dokumentem, oraz uniemożliwia wyparcie się podpisu przez autora. Możliwa jest także weryfikacja podpisu przez osobę niezależną.

Podpis elektroniczny jest mechanizmem, który nadaje wiarygodność dokumentom w formie elektronicznej, a tym samym umożliwia realizację idei, aby sieci teletransmisyjne można było traktować jako legalny instrument zawierania umów i transakcji. Musi spełniać te same warunki co podpis własnoręczny, tzn. musi umożliwiać stwierdzenie, że dokument pochodzi od określonej osoby oraz że nie został sfalszowany.

Na podpis elektroniczny składa się ciąg bitów przygotowany odpowiednią metodą i dodawany do dokumentu elektronicznego. Podpis ten zależy od treści dokumentu i tożsamości podpisującego.

Podpis elektroniczny posiada przewagę nad jego wersją odręczną przejawiającą się w tym, że w podpisy elektroniczne mogą być zaopatrywane, oprócz osób prywatnych — organizacje, komórki organizacyjne, ale też systemy informatyczne, które wymieniają ze sobą informacje w sposób półautomatyczny w rozwiązaniach *business to business*. Kolejną zaletą jest łatwość weryfikacji podpisu elektronicznego. W przypadku podpisu odręcznego ostateczna weryfikacja może zostać przeprowadzona przez biegłego specjalistę. Weryfikacji podpisu elektronicznego może dokonać każdy za pomocą względnie prostego oprogramowania, które oddziela dokumenty elektroniczne fałszywe od prawdziwych i alarmuje jedynie o próbach nadużyć.

Podpis elektroniczny nie ma jeszcze w Polsce obowiązującej mocy prawnej. Przewiduje się, że dopiero w lipcu 2001 r. wejdzie w życie ustawa o podpisie elektronicznym. Od tego momentu podpis elektroniczny będzie miał taką samą moc prawną jak jego odręczny odpowiednik.

### 3. Podpis cyfrowy i jego atrybuty

Przygotowywany obecnie w Polsce projekt ustawy o podpisie elektronicznym ma za zadanie prawne usankcjonowanie podpisu elektronicznego oraz dokumentu elektronicznego.

Potrzebę stworzenia ram prawnych dla dokonywania obrotu gospodarczego poprzez sieci teleinformatyczne dostrzeżono już wcześniej w wielu rozwiniętych gospodarczo krajach. Poszczególne państwa europejskie wprowadziły już instytucję podpisu elektronicznego do swoich systemów prawnych. Najwcześniej zrobiły to Niemcy — już 22 lipca 1997 r., ale również Austria, Wielka Brytania, Czechy, Estonia, Szwajcaria, Belgia i Holandia. W odpowiedzi na te wewnętrzne procesy Unia Europejska wydała dyrektywę Rady i Parlamentu Europejskiego z 13 grudnia 1999 r. (nr 1999/93/EC). Celem dyrektywy jest standaryzacja rozwiązań stosowanych przez poszczególne państwa członkowskie Unii. Polski projekt ustawy

o podpisie elektronicznym oparty jest na rozwiązaniach zastosowanych w tej dyrektywie.

Według wyżej wspomnianej dyrektywy podpis elektroniczny to:

„dane w formie elektronicznej, dołączone lub logicznie powiązane z danymi zawartymi w dokumencie elektronicznym, które służą do uprawdopodobnienia tożsamości podpisującego” [3].

Jednakże tak zdefiniowany podpis elektroniczny nie jest, w świetle tej dyrektywy, równoprawny z podpisem własnoręcznym. Podpis własnoręczny jest równoważny tylko z tzw. zaawansowanym podpisem elektronicznym. Zaawansowany podpis elektroniczny to podpis elektroniczny, który spełnia następujące wymagania:

- jest niepowtarzalnie powiązany z podpisującym,
- umożliwia identyfikację podpisującego,
- jest powiązany z danymi, do których się odnosi, w taki sposób, że jakkolwiek późniejsza zmiana tych danych jest możliwa do wykrycia,
- jest tworzony za pomocą urządzeń i metod pozostających pod wyłączną kontrolą podpisującego.

Inną definicję prezentuje Polska Norma PN-I-02000. Wg tej definicji podpis elektroniczny to:

„przekształcenie kryptograficzne danych umożliwiające odbiorcy danych sprawdzenie autentyczności i integralności danych oraz zapewniające nadawcy ochronę przed sfałszowaniem danych przez odbiorcę”.

Z powyższych definicji można wyłonić niezbędne atrybuty podpisu cyfrowego:

- możliwość zidentyfikowania nadawcy przez odbiorcę (uwierzytelnianie, autentyfikacja),
- zapewnienie wykrywalności wszelkich zmian w dokumencie (integralność, spójność),
- uniemożliwienie wyparcia się podpisu przez autora (niezaprzeczalność),
- umożliwienie weryfikacji podpisu przez osobę niezależną.

Atrybuty podpisu cyfrowego stanowią o tym, że zaawansowany podpis elektroniczny zapewnia wiarygodność dokumentów elektronicznych analogicznie, jak podpis odręczny zapewnia wiarygodność dokumentów tradycyjnych.

#### 4. Szyfrowanie danych

Idea podpisu elektronicznego wymaga zastosowania metod opartych na procedurach kryptograficznych, które umożliwiają przesłanie informacji w postaci zaszyfrowanej, nieczytelnej dla osób postronnych. Dzięki najnowszym technologiom informacja może być szyfrowana w chwili wysyłania przez sieć i rozszyfrowywana podczas odbierania, pokonując całą drogę w sieci w postaci niemożliwej do odczytania.

Szyfrowanie jest procesem, w którym wiadomość (tekst jawny) jest prze-

kształcana w inną wiadomość (tekst zaszyfrowany) za pomocą algorytmu szyfrowania (odpowiedniej funkcji matematycznej) oraz hasła szyfrowania (zwanego kluczem).

Wszystkie metody szyfrowania mają wspólne elementy:

— Algorytm szyfrowania

Algorytm szyfrowania stanowi funkcję, najczęściej o silnej podbudowie matematycznej, która wykonuje zadanie szyfrowania i deszyfrowania danych.

— Klucze szyfrowania

Klucze szyfrowania są używane przez algorytm szyfrowania do określenia sposobu szyfrowania lub deszyfrowania danych. Algorytm szyfrujący używa klucza do przekształcenia tekstu jawnego w kryptogram, zaś program deszyfrujący używa klucza do przekształcenia kryptogramu w tekst jawny.

— Długość klucza

Klucze kryptograficzne mają postać ciągu znaków w zapisie binarnym. Ilość tych znaków określa długość klucza. Im dłuższy klucz, tym trudniej złamać szyfr.

Współczesne metody szyfrowania opierają się na zastosowaniu odpowiedniego algorytmu szyfrowania wraz z kluczem szyfrującym. Odbiorca informacji odszyfrowuje tekst do postaci tekstu jawnego, za pomocą klucza deszyfrującego i algorytmu deszyfrującego.

W najnowszej kryptografii możliwość utrzymania informacji w tajemnicy oparta jest nie na algorytmie, który zwykle jest szeroko znany, ale na liczbie zwanej kluczem kryptograficznym, która jest niezbędna zarówno do zaszyfrowania wiadomości, jak i do odkodowania informacji zaszyfrowanej.

Istnieją dwa podstawowe typy metod szyfrowania:

— Szyfrowanie z kluczem tajnym, w którym tego samego klucza używa się do szyfrowania i deszyfrowania. Nazywane jest też szyfrowaniem symetrycznym.

— Szyfrowanie z kluczem publicznym, które wymaga posiadania pary kluczy: klucza publicznego i klucza prywatnego. Klucza publicznego używa się do zaszyfrowania wiadomości, a klucza prywatnego do jej odszyfrowania. Nazywane jest też szyfrowaniem asymetrycznym. Tylko klucz prywatny musi pozostać tajny. Drugi może być przesyłany bez zachowania środków bezpieczeństwa. Informacja zaszyfrowana jednym kluczem z pary może być odszyfrowana tylko drugim, pasującym kluczem.

Szyfrowanie z kluczem publicznym jest stosowane do tworzenia podpisów elektronicznych.

## 5. Tworzenie i weryfikacja podpisu cyfrowego

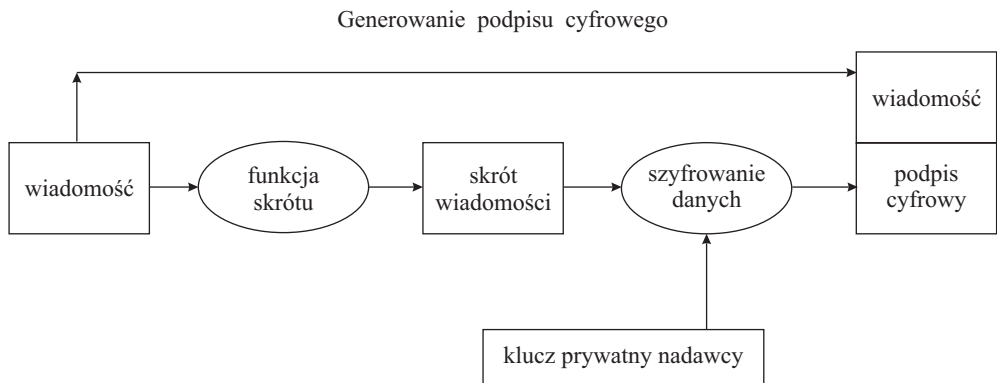
W szyfrowaniu asymetrycznym stosuje się szyfrowanie kluczem publicznym i deszyfrowanie kluczem prywatnym, ale jest możliwy także proces odwrotny. Dane zaszyfrowane kluczem prywatnym można odszyfrować tylko za pomocą pa-

sującego klucza publicznego. Ten drugi sposób jest stosowany do kodowania i dekodowania podpisu cyfrowego

Nadawca informacji musi wygenerować parę kluczy: publiczny i prywatny. Oba klucze: publiczny i prywatny są losowymi ciągami cyfr i należą tylko do jednego właściciela. Klucz prywatny znany jest tylko właścicielowi i jego poufność jest podstawowym warunkiem bezpieczeństwa podpisu. Klucz publiczny przekazywany jest odbiorcy informacji dowolnym kanałem komunikacyjnym. Nadawca informacji koduje ją za pomocą swojego klucza prywatnego. Odbiorca dekoduje wiadomość za pomocą klucza publicznego nadawcy i może mieć pewność, że wiadomość pochodzi od danego autora, gdyż tylko on jest posiadaczem klucza prywatnego z danej pary kluczy. W ten sposób podpis cyfrowy zapewnia identyfikację nadawcy i niezaprzeczalność przesyłanej informacji.

W praktyce za pomocą klucza prywatnego nadawca nie szyfruje całej wiadomości, lecz tylko tzw. skrót wiadomości (kryptograficzna suma kontrolna).

Wykres 2



Skrót wiadomości tworzony jest z przesyłanej informacji za pomocą przekształcenia matematycznego zwanego jednokierunkową funkcją skrótu. Funkcja ta przypisuje przesyłanej informacji liczbę, zwaną skrótem, o określonej długości i następujących cechach:

- wartość skrótu jest unikalna dla przekształczanych danych,
- na podstawie skrótu nie można odtworzyć zawartości danych przekształczanych.

Dopiero tak utworzony skrót jest szyfrowany za pomocą klucza prywatnego nadawcy i wynik tego szyfrowania stanowi podpis elektroniczny. Procedura tworzenia podpisu cyfrowego sprawia, że podpis ten wygląda za każdym razem inaczej (w zależności od treści wiadomości). Tak utworzony podpis dołączany jest do dokumentu elektronicznego.

Generowanie podpisu cyfrowego przebiega następująco:

- wprowadzanie wiadomości w postaci jawnej,

— tworzenie skrótu wiadomości za pomocą jednokierunkowej funkcji skrótu, która ma tę właściwość, że z uzyskanego skrótu nie da się odtworzyć całej wiadomości; w zależności od konkretnie zastosowanego algorytmu otrzymany skrót ma 128 lub 160 bitów,

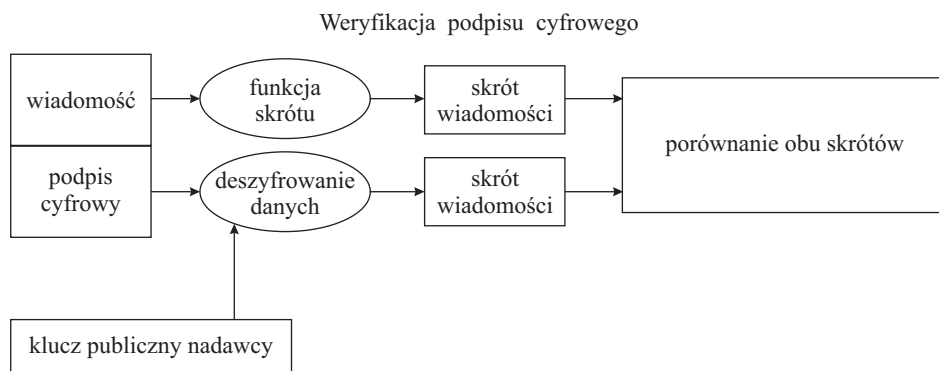
— szyfrowanie skrótu wiadomości za pomocą klucza prywatnego nadawcy wiadomości, co w rezultacie tworzy podpis elektroniczny,

— dołączanie podpisu do wysyłanej wiadomości,

— transmisja wiadomości wraz z podpisem do odbiorcy dokumentu.

Dla sprawdzenia, czy dane nie zostały zmodyfikowane w trakcie transmisji, odbiorca wiadomości dekoduje podpis elektroniczny za pomocą klucza publicznego nadawcy, uzyskując w efekcie skrót odebranej wiadomości. Następnie z odebranej wraz z podpisem wiadomości, za pomocą tej samej jednokierunkowej funkcji skrótu, oblicza skrót otrzymanej wiadomości i porównuje tak uzyskane skróty. Jeżeli skróty są jednakowe, to oznacza, że została zachowana integralność przesłanej wiadomości.

Wykres 3



Weryfikacja podpisu cyfrowego przebiega następująco:

— odbiorca wiadomości deszyfruje podpis elektroniczny za pomocą klucza publicznego nadawcy i otrzymuje skrót wiadomości,

— odbiorca z otrzymanej wiadomości za pomocą tego samego algorytmu co nadawca (jednokierunkowej funkcji skrótu) tworzy skrót wiadomości,

— porównanie obu skrótów,

— jeżeli są jednakowe, to dane nie zostały zmodyfikowane w trakcie transmisji.

## 6. Certyfikacja kluczy kryptograficznych

Opisany mechanizm realizacji podpisu elektronicznego zapewnia identyfikację i niezaprzeczalność nadawcy oraz integralność danych. Dla zachowania pełnego

bezpieczeństwa konieczne jest jeszcze uwierzytelnienie nadawcy informacji, czyli potwierdzenie tożsamości. Odbiorca musi mieć pewność, że klucz publiczny, z którego korzysta, jest kluczem nadawcy, a nie osoby trzeciej, która rozpoznała fałszywy klucz, by w ten sposób wprowadzić do sieci fałszywe dokumenty.

Rozwiązaniem problemu uwierzytelniania nadawcy jest wprowadzenie tzw. zaufanej trzeciej strony, która będzie wydawała elektroniczne certyfikaty potwierdzające autentyczność danego klucza publicznego. Certyfikat ten to:

„elektroniczne potwierdzenie, które łączy dane weryfikujące podpis z osobą i potwierdza tożsamość tej osoby” [3].

Najbardziej znany i akceptowany format certyfikatu zdefiniowany jest przez międzynarodowy standard **X.509** i zawiera:

- klucz publiczny należący do certyfikowanej jednostki,
- nazwę właściciela,
- datę ważności klucza,
- nazwę organu certyfikującego,
- numer seryjny certyfikatu,
- podpis elektroniczny organu certyfikującego.

Certyfikat łączy dany klucz publiczny z nazwą certyfikowanej jednostki. Certyfikaty mają zapobiec wystawianiu fałszywych kluczy publicznych w celu podsywania się pod kogoś innego. W ten sposób wystawca certyfikatu swoim podpisem elektronicznym potwierdza tożsamość właściciela klucza umieszczonego w certyfikacie. Przed wystawieniem certyfikatu organ certyfikujący weryfikuje dane o certyfikowanej jednostce. Wystawcy certyfikatów powinni być instytucjami zaufania publicznego, dysponującymi odpowiednią infrastrukturą teleinformatyczną.

Unia Europejska w swojej dyrektywie [3] wprowadza pojęcie certyfikatu zwykłego i kwalifikowanego. Certyfikat kwalifikowany jest niezbędny, aby można używać podpisu cyfrowego w kontaktach z organami państwowymi. Certyfikat kwalifikowany może być wydawany tylko przez urzędy certyfikacyjne akredytowane przez odpowiedni organ państwowy. Muszą one oprócz certyfikowanego klucza publicznego zawierać:

- wskazanie, że certyfikat został wydany jako kwalifikowany,
- dane świadczącego usługi certyfikacyjne, w tym również państwo jego siedziby,
- nazwisko lub pseudonim podpisującego,
- załączenie specyficznej cechy podpisującego, jeżeli jest to konieczne w związku z celem, któremu ma służyć certyfikat,
- dane umożliwiające potwierdzenie tożsamości podpisującego (dane weryfikujące podpis),
- wskazanie daty wydania oraz ostatniego dnia ważności certyfikatu,
- indywidualny kod identyfikacyjny certyfikatu,

- zaawansowany podpis urzędu certyfikacyjnego, który wydał ten certyfikat,
- ograniczenia zakresu użycia certyfikatu, jeżeli takie istnieją,
- maksymalną wysokość transakcji, do których certyfikat ma być używany, jeżeli urząd certyfikacyjny takie ograniczenie wprowadzi.

Wystawcy certyfikatów umożliwiają komunikującym się stronom m.in. automatyczne sprawdzenie ważności certyfikatów, a tym samym potwierdzenie autentyczności właściciela certyfikatu.

Organy certyfikacyjne (których może być wiele) wraz z organami nadzorującymi je tworzą uniwersalną, hierarchiczną strukturę instytucji certyfikujących tzw. infrastrukturę klucza publicznego.

## 7. Uwagi końcowe

Opisany mechanizm tworzenia i weryfikacji podpisu elektronicznego oraz infrastruktura certyfikacji kluczy kryptograficznych to podstawowe czynniki wpływające na poziom bezpieczeństwa internetowej transmisji danych. Podniesienie poziomu bezpieczeństwa tej transmisji przyczyni się do usunięcia jednej z ważniejszych barier rozwoju gospodarki elektronicznej. Dyrektywa Unii Europejskiej dotycząca podpisu elektronicznego ma zostać wprowadzona przez państwa członkowskie do 19 lipca 2001 r. W perspektywie przystąpienia naszego kraju do Unii Europejskiej wydaje się bezwzględnie konieczne stworzenie warunków prawnych i organizacyjnych dla gospodarki elektronicznej, zgodnych ze standardami europejskimi.

## Bibliografia

- [1] Deptuła T., *Internet z autografem*, Home&market, 9/2000.
- [2] Garfinkel S., Spafford G., *Bezpieczeństwo w Unixie i w Internecie*, Wyd. RM, Warszawa 1997.
- [3] *Dyrektywa Komisji Europejskiej w sprawie ram wspólnotowych dla podpisu elektronicznego. Komentarz*, Biuletyn Związku Banków Polskich, 4/2000 <http://www.zbp/biuletyn.htm>
- [4] Karpiński P., *Szanse bankowości elektronicznej*, Bank 10/2000.
- [5] Kubiak M., *Zastosowanie klucza publicznego PKI w zabezpieczeniu wymiany danych pomiędzy bankami*, Biuletyn Bankowy 6/1999.
- [6] Nowakowski M., *Protokół SSL. Zabezpieczenie internetowej transmisji danych — perspektywy rozwoju*, Biuletyn Bankowy 12/1999.





ANDRZEJ SZROMNIK

### Foreign Investments in Towns and Regions. Main Advantages and Their Conditions

The subject of the paper's analysis is the investment processes carried out abroad as a sign of enterprises' becoming international companies. The author has presented the complex system of conditions of the flows of investment capital, including, apart from own internal motifs, also four additional groups of factors originating from the domestic and foreign environment. Foreign investments are treated in the paper as a phenomenon consisting of various aspects, implying specific advantages and losses for the interested towns and regions. The author proposes the 8+8 list of advantages related to foreign investments, i.e. eight direct and eight main indirect advantages. The list is accompanied by the enumeration of the most common negative consequences of the direct investments abroad. Investment attractiveness of a town (region) that is characterised by the conditions that are dependent (variable) and independent (fixed) from the kind of location, has been the subject of a thorough analysis of the paper.

JÓZEFA FAMIELEC

### Marketing Conditions for the Development Strategies of Small and Medium Companies

The article handles the problem of the market conditions of the development strategies of small and medium companies. It has been assumed that the strategic activities are presently the basic chance of the development of small and medium businesses. These companies have to face demand limitations, strong competitors, and difficulties in collecting capital. It seems therefore necessary that the owners of small enterprises have to learn new strategic behaviours. The paper characterises two groups of the external conditions, namely sector characteristics and industry restructurisation processes, that influence the strategic behaviour of small and medium companies.

MARIA PŁONKA

### Development of the Marketing Orientations of Polish Banks

The objective of the article is to present the analysis of the Polish banks' situation throughout 1989—1998 and their place in the development of the marketing strategy. In particular the paper discusses the conditions necessary for the development of the marketing strategy in Polish banks. The development period has been split into several stages, which have been characterised and evaluated in consideration of the marketing orientation. The paper also analyses the competitive position of the Polish banks in respect to their potential, specialisation and the preferences of the potential bank services customers, at the thresholds of entering the European Union. A lot of attention has been put to discuss the directions of the development of new bank technologies and their usefulness in supporting pro-customer approach with special focus on the importance of human factors in banks. The paper has been finalised with conclusions and creation of the feasibility model for the development of the technology and personnel competence in the Polish banks.

JOLANTA STANIENDA

### Market Conditions for Restructurisation Activities of a Selected Enterprise from Tarnów Region

The article presents the privatisation process carried out in the selected state-owned company from Tarnów region. It points out the features characteristic for the period of the developing free market economy, with particular focus on the footwear branch of the light industry. The paper describes big commitment and involvement of the employees during the privatisation process. The final conclusions highlight the importance of the privatisation process in a company adjustment to the requirements set by the market.

RENATA ŻABA

### Marketing of Services — Characteristics

The article handles a very important problem related to functioning of a service company and marketing activities specific for this kind of business. It draws the attention to the increasing importance of the service sector in the market economy both in Poland and abroad.

The article points out the specific character of services, where the activities and benefits that one party is offering to another do not lead to any form of ownership.

The characteristics of services create specific problems and require a relevant strategy. The service provider has to find the means to give a tangible form to intangible products. Service sector usually lags behind the manufacturing industry in the field of formulating and using the marketing strategies but this situation is gradually changing following the faster and faster development of service businesses.

JAN SIEKIERSKI

### Selection of the Marketing Concept in the Food Industry on the Example of the Chosen Companies

The article presents the issue of selecting the marketing concept in the food industry on the example of the chosen companies in the soft-drink business (Pepsi-Cola International Poland), fruit and vegetable company (Sekmar, Smak) and meat company (private Meat Processing Company).

The paper also discusses different stages of companies' development in respect to accepting the marketing concept in their business activities.

JADWIGA BERBEKA

### The Impact of Advertising on Consumers' Behaviour on the Market

The paper presents the impact of advertising on consumers' behaviour on the market. It stresses that in the time of constantly appearing new products and their on-going improvements and modifications, both producers and sellers are forced to use various methods of persuading the consumers that only their products are able to fully satisfy all consumers' needs. One of the most commonly used means of influencing the buyers is advertising.

Big expansion of the advertising activities on the Polish market does impact consumers' behaviour. They perceive advertising not only as the source of information about the market offer but

also as the new integral element of the market. The observations and analyses of the reactions of Polish customers to the advertising will facilitate the evaluation of the processes of adaptation to the conditions of the market economy.

REGINA KLIMKOWSKA

### The Poles and Advertising in the Nineties

Advertising is in the centre of interest of its practitioners, but also psychologists, sociologists and marketing departments of companies. It is therefore interesting to compare the attitudes to advertising from the beginning of the nineties, when we were slowly getting used to the presence of ads on TV, radio and in press to those of 1996 or 1997, when advertising became the normal element of the social life.

Special attention is paid to the psychological aspects of advertising perception and the appearing new forms of TV ads, so called infomercials. The basis for writing the article are the results of the sounding research carried out by GfK Polonia, Demoskop, CBOS, Pentor, and the materials from the National Polish and International Festival of Advertising, which was held in Kraków in 1991.

STANISŁAW CIEŚLA

### Direct Marketing in the Theory and Practice of the Food Industry Company

Direct marketing is a relatively new branch of marketing continuously expanding its fields of activities. The more so as it is not only a popular tool applied by the procedures to increase sales effectiveness, but also the philosophy of economic activities. This new philosophy assumes that the contact between the salesman and the customer is mutual and provides satisfaction to both parties. This kind of marketing is used in food industry companies. Its precursor is Fruit and Vegetable Processing Company „Tymbark” SA.

WŁADYSŁAW SZCZEPANKIEWICZ

### Logistic Concept of the Customer Service as a Factor of Forming the Competitive Advantage of a Company

The article stresses that in the situation of increasing competition companies are forced to look for the new ways of building their competitive advantages. The changes undergoing in the competitive environment (globalisation, complexity of products and services, customer-oriented activities) have resulted in increased interest in logistic concepts of integrated management as the element of strengthening the competitive position, and thus reaching the strategic goals of the company.

The article points out that logistics has a decisive meaning for solving the discussed problems and achieving market success. At the beginning logistics occupied only a fragmentary portion of companies' activities to develop presently, by Channel Management, also called supply chain management, into the instrument co-ordinating the flows in an enterprise — from obtaining the raw materials to the final customer.

MALGORZATA ROCZNIK-WITKOWSKA

### Marketing and Ethical Assessment of an Enterprise on the Example of the Selected Telecommunication Company

In her article the author handles a very important problem of the marketing and ethical assessment of an enterprise on the example of the selected telecommunication company, i.e. Telekomunikacja Polska S.A. The Company was privatised and established in the result of the division of the state owned enterprise Poczta Polska Telegraf i Telefon (Polish Mail, Cable and Telephone Company). The marketing and ethical analysis carried out on the example of this company defines the main positive and negative influences of the environment upon the company and the strong points, that can be used in developing the company strategy.

The author stresses also that the principles of honest and sound competition should be based on ethical values applying to all people. This is not easy due to cultural, religious or mental differences. On the other hand, the learned dissertations not based on practical experiences bring the risk of creating abstract principles.

ADAM FIGIEL

### The Influence of Consumer Ethnocentrism on the Development of the International Marketing Strategies

The article stresses the practical — ethical aspect of business considered within the framework of the economic system created by the government, which has to create a clear set of regulations required for the operation of the social security system, environment protection, ensuring the honesty in the banking system, preventing arms exporting — in compliance with the responsibility for all the citizens and future generations. However, one of the main duties of the state is to ensure the conditions of fair and sound competition on the market. Full implementation of this task will first of all benefit these companies that will apply moral attitudes and values due to the general social acceptance of their activities.

It has been noticed that in consideration of the lack of the adequate amount of information, the companies should use periodical analyses in order to better understand the trends related to customers' attitudes in different parts of the world and most effectively adopt the instruments of marketing mix, especially those most sensitive to the cultural aspects, i.e. communication and promotion, to the market conditions prevailing in different countries and regions.

EWA MAJEWSKA

### Wykorzystanie Internetu w nauczaniu języka angielskiego studentów biznesu

Autorka porusza problem wykorzystania potencjału informacyjnego globalnej sieci komputerowej, jaką jest Internet, w nauczaniu języka angielskiego.

Dostępne studentom materiały i informacje zamieszczone w sieci pomagają poprawić ich umiejętności z zakresu rozumienia tekstów specjalistycznych, pisanie, słuchanie, gramatyki, słownictwa, zwrotów idiomatycznych, a nawet konwersacji w języku angielskim.

Autorka porównuje tradycyjne metody nauczania z nowymi metodami interaktywnymi, proponuje sposoby aktywizacji studentów, wzbogacenia i uatrakcyjnienia zajęć językowych. Praca zawiera listę adresów internetowych proponowanych przez autorkę do wykorzystania w nauczaniu języka angielskiego.

STANISŁAWA PROĆ

### Electronic signature and the security of electronic economy

The paper presents the electronic signature as a basic factor of the data transmission security, and as one of more important factors having an influence on the development of e-economy.

The features of a manual signature and an electronic signature are compared, definitions as well as attributes of electronic signatures are recommended in the directive of the European Community: "Directive on a Community framework for electronic signatures" of a December 1999. The procedure of creation and verification of electronic signature as well as the method of authentication by means of electronic certificates are presented.

Wydawnictwo Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie  
Tarnów 2001

Wydanie I; ark. wyd. \_\_,\_\_; ark. druk. \_\_,\_\_; nakład 350 egz.

Skład komputerowy: „MarDruk” — Marcin Herzog  
ul. Świętokrzyska 12/511, 30-015 Kraków

Druk i oprawa: Drukarnia Uniwersytetu Jagiellońskiego  
ul. Czapskich 4, 31-110 Kraków, tel./fax 422-59-41