

ZESZYTY NAUKOWE
MAŁOPOLSKIEJ
WYŻSZEJ SZKOŁY EKONOMICZNEJ
W TARNOWIE

ZESZYT 2

POD REDAKCJĄ
JÓZEFY FAMIELEC

TARNÓW 1999

[Spis treści/Table of Contents](#)

KOMISJA SENACKA DO SPRAW NAUKI I WYDAWNICTW
Józefa Famielec, Ewa Majewska, Jan Siekierski (przewodniczący)
Leszek Strzembicki, Stanisława Surdykowska

Zeszyt ten zawiera referaty programowe i materiały z konferencji naukowej
„MARKETING W PRAKTYCE POLSKIEJ GOSPODARKI.
DOŚWIADCZENIA – TENDENCJE ROZWOJOWE”
zorganizowanej przez Katedrę Marketingu MWSE w Tarnowie
18 grudnia 1998 roku

Recenzent: prof. dr hab. Eugeniusz Kulwicki

ADRES REDAKCJI

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

Streszczenia na język angielski tłumaczyła: Katarzyna Tarnawska

Redaktor: Anna StradomskaBiałic

© Copyright by
Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie
Tarnów 1999

Printed in Poland

Wydanie I; ark. wyd. 19,50; ark. druk. 18,00; 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/](#)Table of Contents

Spis treści

<u>JÓZEFA FAMIELEC: Słowo wstępne</u>	7
<u>Referaty programowe</u>	
<u>JERZY ALTKORN: Uwarunkowania rozwoju marketingu w Polsce</u>	9
<u>JAN SZUMILAK: Polityka cen przedsiębiorstw handlowych i jej uwarunkowania</u>	19
<u>ANDRZEJ SZROMNIK: Targi jako czynnik aktywizacji rynku regionalnego</u>	27
<u>GRAŻYNA SORDYL: Rola pośredników w procesie sprzedaży usług ubezpieczeniowych</u>	45
<u>Prace przedstawione na konferencji</u>	
<u>STANISŁAW BELNIAK: Marketing usług budowlanych</u>	53
<u>ROMAN CIEPIELA: Komunikacja społeczna czy marketing polityczny?</u>	59
<u>STANISŁAW CIEŚLA: Sprzedaż bezpośrednia jako kanał dystrybucji gospodarstw rolnych</u>	69
<u>JÓZEFA FAMIELEC: Marketing a interfuzja</u>	79
<u>EWA JANKA, KAROLINA LIGOWSKA: Rola i funkcje oraz aspekty jakościowe badań marketingowych przeprowadzanych dla przedsiębiorstw przemysłowych</u>	89
<u>BARBARA KARCZ, MAŁGORZATA MARZEC: Nowe produkty bankowe formą strategii marketingowej banków (na przykładzie kart płatniczych)</u>	97
<u>MAŁGORZATA KIEPURA-CZUBACKA: Dobór kanałów dystrybucji na przykładzie branży budowlanej</u>	109
<u>LESZEK KOZIÓŁ, ANNA WOJTOWICZ: Zastosowanie koncepcji marketingu w węzłowych obszarach zarządzania firmą</u>	117
<u>URSZULA KUKUŁA: Alians jako strategia przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji</u>	131
<u>MARIUSZ KUZIAK: Wykorzystanie sieci Internet dla celów komunikacji marketingowej</u>	141
<u>ELŻBIETA MALEC: Strategia wprowadzania produktu na rynek na przykładzie branży budowlanej</u>	151
<u>MARIA PŁONKA: Strategie konkurowania polskich banków — wybrane aspekty</u>	159

MAREK RAWSKI: Strategie marketingowe firm z kapitałem rodzimym i zagranicznym (analiza porównawcza)	179
ARTUR RUDNICKI: Marketing w działalności developerskiej w budownictwie mieszkaniowym	193
JAN SIEKIERSKI: Marketing bezpośredni w Polsce (na przykładzie korporacji Amway)	201
JOLANTA STANIENDA: Innowacja jako strategia wprowadzania nowego produktu (na przykładzie proszku do prania Perła)	209
LESZEK STRZEMBICKI: Zachowania nabywców usług turystyki wiejskiej w Polsce	223
MARIANNA STRZYŻEWSKA: Organizacyjne uwarunkowania marketingu w polskich przedsiębiorstwach	237
HENRYK WNOROWSKI: Nowe produkty w strategii przedsiębiorstw przemysłu spirytusowego (na przykładzie Polmosu Białystok)	265
Lista uczestników konferencji i autorów referatów	277
Summaries	279

Table of Contents

<u>JÓZEFA FAMIELEC: Foreword</u>	7
 <u>Programme Papers</u>	
<u>JERZY ALTKORN: Marketing Development Environment in Poland</u>	9
<u>JAN SZUMILAK: The Price Policy of Trade Companies and its Conditions</u>	19
<u>ANDRZEJ SZROMNIK: Fairs as a Factor Activating a Regional Market</u>	27
<u>GRAŻYNA SORDYL: The Role of Intermediaries in the Process of Insurance Service Sales</u>	45
 <u>Papers Presented at Conference</u>	
<u>STANISŁAW BELNIAK: Marketing of Building Services</u>	53
<u>ROMAN CIEPIELA: Social Communication or Political Marketing?</u>	59
<u>STANISŁAW CIEŚLA: Direct Sales as Farms' Distribution Channel</u>	69
<u>JÓZEFA FAMIELEC: Marketing and Interfusion</u>	79
<u>EWA JANKA, KAROLINA LIGOWSKA: The Role, Function and Quality Aspects of Marketing Research Carried out for the Companies</u>	89
<u>BARBARA KARCZ, MAŁGORZATA MARZEC: New Bank Products as a Marketing Strategy of Banks (Example of Credit-Debit Cards)</u>	97
<u>MAŁGORZATA KIEPURA-CZUBACKA: Choice of Distribution Channels (Example of Building Construction Sector)</u>	109
<u>LESZEK KOZIÓŁ, ANNA WOJTOWICZ: The Use of Marketing Concept in Crucial Areas of the Company Management</u>	117
<u>URSZULA KUKUŁA: The Alliance as a Company Strategy in the Presence of Competition</u>	131
<u>MARIUSZ KUZIAK: The Use of the Internet for Marketing Communication Purposes</u>	141
<u>ELŻBIETA MALEC: Strategy of a New Product Introduction on the Market (Example of Construction Sector)</u>	151
<u>MARIA PŁONKA: Polish Banks' Competition Strategies — Selected Aspects</u>	159
<u>MAREK RAWSKI: Marketing Strategies of Firms with Domestic and Foreign Capital (Comparative Analysis)</u>	179
<u>ARTUR RUDNIKI: Marketing in Developers' Activities in Housing Sector</u>	193
<u>JAN SIEKIERSKI: Direct Marketing in Poland (Example of "Amway" Company)</u>	201

JOLANTA STANIENDA: Innovation as a Strategy of a Product Launching (Example of Washing Powder „Perła”)	209
LESZEK STRZEMBICKI: Behaviour of Rural Tourism Services Purchasers in Poland	223
MARIANNA STRZYŻEWSKA: Organisational Environment of Marketing in Polish Companies	237
HENRYK WNOROWSKI: New Products in Strategies of Distillery Sector Companies (Example of „Polmos” Białystok)	265
List of the Conference Participations and the Papers’ Authors	277
Summaries	279

Słowo wstępne

Z inicjatywy Katedry Marketingu Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie i przy poparciu Rektora tej Uczelni została zorganizowana 18 grudnia 1998 roku konferencja naukowa „Marketing w praktyce polskiej gospodarki. Doświadczenia — tendencje rozwojowe”.

Konferencja miała następujące cele:

1. Prezentacja poglądów dotyczących wykorzystywania strategii marketingowych przez przedsiębiorstwa polskie na coraz bardziej konkurencyjnych rynkach w różnych sektorach gospodarki.
2. Przedstawienie wyników badań dotyczących skuteczności podejmowanych działań marketingowych w różnych sektorach gospodarki.
3. Wymiana doświadczeń ekonomistów i menedżerów w stosowaniu zarządzania marketingowego w przedsiębiorstwach.

Konferencję otworzył i jej uczestników powitał Jego Magnificencja Rektor MWSE — prof. dr hab. Stanisław Lis. W otwarciu konferencji uczestniczył również Dziekan Wydziału Zarządzania i Marketingu — dr Aleksander Kowalski, prof. MWSE.

Liczba ponad pięćdziesięciu uczestników oraz dwadzieścia pięć wygłoszonych referatów świadczy o szerokim zainteresowaniu środowiska naukowego i gospodarczego omawianymi na konferencji problemami marketingu.

Tematyka zgłoszonych referatów była bardzo różnorodna, ale można ją sprowadzić do trzech grup problemowych:

- teoretyczne podstawy i uwarunkowania rozwoju marketingu,
- instrumenty oraz strategia marketingowa różnego typu przedsiębiorstw,
- stosowanie marketingu w różnych sektorach gospodarki.

Tym grupom problemowym poświęcone były trzy sesje obrad, na których wygłoszono referaty programowe:

- *Uwarunkowania rozwoju marketingu w Polsce* (Jerzy Altkorn),
- *Polityka cen przedsiębiorstw handlowych i jej uwarunkowania* (Jan Szumilak),
- *Targi jako czynnik aktywizacji rynku regionalnego* (Andrzej Szromnik),
- *Rola pośredników w procesie sprzedaży usług ubezpieczeniowych* (Grażyna Sordyl).

Przedstawiono też wybrane prace uczestników konferencji.

Obradom towarzyszyła dyskusja, w której aktywnie uczestniczyli nie tylko autorzy referatów programowych i prezentowanych prac, ale i liczni goście.

Konferencja zgromadziła zarówno akademickich specjalistów z dziedziny mar-

ketingu, jak i praktyków życia gospodarczego oraz studentów studiów dziennych i zaocznych, słuchaczy podyplomowych studiów MWSE, a także członków założonego niedawno Studenckiego Koła Naukowego Marketingu tejże Uczelni. Wśród naukowców byli przedstawiciele: Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Profesjonalnej Szkoły Biznesu w Krakowie, Politechniki Krakowskiej i Poznańskiej, Wyższej Szkoły Zarządzania w Rzeszowie, Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Akademii Rolniczej w Krakowie oraz Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku.

W konferencji uczestniczył, jako gość i równocześnie referent, wiceprezydent Tarnowa mgr inż. Roman Ciepiera. Byli również obecni przedstawiciele przedsiębiorstw i instytucji regionu tarnowskiego, m.in. Karpackiego Okręgowego Zakładu Gazownictwa w Tarnowie czy też nowo powstałego Centrum Bankowości Korporacyjnej Banku Śląskiego SA w Tarnowie.

Wszystkie zgłoszone i przedłożone organizatorom konferencji referaty programowe i prace są publikowane w niniejszym numerze „Zeszytów Naukowych Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”.

Mamy nadzieję, że ta publikacja, zawierająca wiele oryginalnych opracowań, stanowić będzie nie tylko dokumentację konferencji, lecz także istotną pomoc naukową i dydaktyczną dla nauczycieli akademickich oraz studentów zajmujących się problematyką marketingu, a również będzie użyteczna przy wdrażaniu w przedsiębiorstwach badań i strategii marketingowych.

Józefa Famielec

JERZY ALTKORN

Akademia Ekonomiczna
Kraków

Uwarunkowania rozwoju marketingu w Polsce

1. Trudny start

Historia rozwoju marketingu w skali światowej dowodzi, że przechodził on przez różne fazy, poczynając od „marketingu” produkcyjnego, a kończąc na marketingu strategicznym i partnerskim. W żadnym wysoko rozwiniętym kraju nie dokonano błyskotliwego wynalazku ani wdrożenia nowoczesnego marketingu w pełnym zakresie. W warunkach gospodarki rynkowej rozwój filozofii, metodologii i narzędzi oddziaływania na rynek był naturalnym ewolucyjnym procesem. Nie znaczy to, iż marketing pojawił się w różnych krajach, gałęziach gospodarki i przedsiębiorstwach w tym samym czasie i tempie oraz w podobnej formie. Przejście do marketingowej orientacji i marketingowego zarządzania przebiegało inaczej w organizacjach nastawionych na zysk i organizacjach non-profit, wśród producentów dóbr konsumpcyjnych i dóbr przemysłowych, w bankach i innych przedsiębiorstwach. W tych samych sektorach w krajach o ciągłej gospodarce rynkowej istnieją też firmy, które z różnych powodów nie mogły lub nie potrafiły wyjść poza orientację na produkt i sprzedaż. Tylko mniej niż połowa brytyjskich, francuskich czy niemieckich przedsiębiorstw postrzega marketing jako kompleksowy system, którego podstawą jest identyfikacja, kreowanie i zaspokajanie potrzeb konsumenta. Dla reszty jest to jedynie system poczynań wspierających sprzedaż.

Podczas gdy w Ameryce, Japonii i Europie Zachodniej marketing rozwijał się stopniowo, w naturalny sposób wykorzystując narastające rynkowe doświadczenia, to w krajach postkomunistycznych, wraz z rozpoczęciem procesów ustrojowej transformacji, stał się „produktem importowanym”.

Nie wnikając w szczegółową analizę systemu gospodarki centralnie kierowanej, wystarczy przypomnieć, że jedną z jej głównych cech było istnienie strukturalnej nadwyżki popytu nad podażą i związany z tym zespół zjawisk określanych mianem rynku sprzedawcy. Właściwością takiego rynku był brak bodźców zmuszających producentów do starań o akceptację oferowanych produktów. Nadwyż-

ka popytu, brak konkurencji i jednocześnie odizolowanie rynku krajowego od rynków światowych zmuszały konsumentów do zabiegania o dobra i usługi, które stwarzały pewne szanse zaspokojenia potrzeb, niezależnie od tego, jak bardzo odbiegały one od standardów obserwowanych na rynkach zagranicznych. Oczywiście konsekwencją rynku sprzedawcy był brak zainteresowania przedsiębiorstw marketingowym podejściem do zarządzania. W tych warunkach wysiłki sprzedawców koncentrowały się przede wszystkim na pozyskiwaniu zasobów potrzebnych do wykonywania dyrektywnych planów. Sztuka sprzedawania musiała zatem ustąpić sztuce nabywania.

Doświadczenia uzyskiwane w czasie dominacji gospodarki centralnie kierowanej nie dostarczyły więc i nie mogły dostarczyć wskazówek, jak działać na rynku, nie mówiąc już o gromadzeniu elementów marketingowego podejścia do zarządzania. Nie znaczy to jednak, iż w Polsce przed 1989 rokiem nie zajmowano się marketingiem. Przedsiębiorstwa działające na rynkach zagranicznych, a więc konkurencyjnych, musiały uprawiać „eksportowy marketing”. Dla ich obsługi powołano specjalistyczne ośrodki, instytuty badawcze i doradcze firmy. Co więcej, liczne ośrodki naukowe już w latach sześćdziesiątych zaczęły rozwijać badania nad konsumpcją i rynkiem, a nawet metodologię marketingu. Aby spełnić wymagania ustrojowej prawomyślności, w nazewnictwie wykładów stosowano zabawne kamuflaże w rodzaju „socjalistyczny marketing”, „marketing w handlu zagranicznym” i in.

Wszystkie te poczynania miały jednak duże znaczenie z punktu widzenia przygotowania przyszłych kadr marketingu. Nie zmienia to jednak generalnej konstatacji, iż punktem wyjścia dla rozwoju marketingu w Polsce nie mogły stać się rodzime doświadczenia. Nieodzowna okazała się implementacja wiedzy i umiejętności wykształconych za granicą. Stworzyło to jednak i wciąż stwarza wiele problemów adaptacyjnych. Różnicuje też szanse na sukces działających na polskim rynku przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych.

Tempo, w jakim dokonała się zmiana polskiego rynku, dystans dzielący rodzime firmy od przedsiębiorstw zagranicznych, a zwłaszcza przedsiębiorstw ponadnarodowych, ograniczone możliwości inwestowania, a tym samym unowocześnienia własnych produktów, spowodowały, że wiele przedsiębiorstw upadło już we wstępnej fazie transformacji. Równocześnie pojawiły się tysiące innych, które podjęły skuteczną rynkową działalność. Jednoznaczne określenie rodzaju i stopnia ich orientacji jest skomplikowane. Wyznacza ją bowiem wiele elementów, których część jest trudna do zidentyfikowania nawet w ramach szerokich i kosztownych badań. Badań takich wciąż zresztą brakuje.

Wśród kryteriów weryfikujących marketingowe zarządzanie znajdujemy zwykle takie wyróżniki, jak: orientacja na konsumenta, prowadzenie badań marketingowych, strategiczne planowanie, aktywny marketingowy mix, odpowiednie kwalifikacje i promarketingowe nastawienie managementu, marketing wewnętrzny, wprowadzenie do zarządzania marketingowych procedur i procesów decyzyjnych,

istnienie marketingowych departamentów i in. Już powyższe przykładowe wyliczenie uświadamia nie tylko trudności kwantyfikacyjne, ale nawet kwalifikacyjne. Określenie punktu czy ciężaru gatunkowego czynników, które uzasadniają, iż przedsiębiorstwo „już posiada” właściwości zezwalające na zaliczenie go do „marketingowej klasy”, jest zresztą umowne.

W nawiązaniu do zarysowujących się szans i zagrożeń istotna wydaje się jednak refleksja o potrzebie rozwijania różnych elementów marketingu. Zależnie od istniejących i przewidywanych warunków, organizacje dostrzegają konieczność rozwijania różnych wariantów marketingu: o wymiarach strategicznych lub tylko taktycznych, o charakterze kompleksowym i jedynie odcinkowym. Poczynania takie nie muszą tworzyć zintegrowanego, kompleksowego systemu, ale mogą inicjować całkiem rozsądne kierunki poczynań.

2. Marketing a prywatyzacja

Jak już wspomniano, wyjściowym czynnikiem rozwoju marketingu jest bez wątpienia system regulacji gospodarki. Mechanizm rynkowy eliminuje przedsiębiorstwa, które dystansują się od orientacji na rynek lub realizują ją ułomnie. Rzecz w tym, iż zależność taka ma miejsce tylko w dojrzałej gospodarce rynkowej, opartej na własności prywatnej i pozbawionej elementów regulacji pozarynkowej (np. w postaci dotacji budżetowych, ulg podatkowych i in.).

Warunki te w polskiej gospodarce do niedawna nie występowały i wciąż nie występują w pełni, ale proces urynkowienia gospodarki szybko postępuje i ma dla orientacji rynkowej inspirujące znaczenie. Systematyczny wzrost liczby przedsiębiorstw prywatnych automatycznie umacnia regulację rynkową, a rozwój rynku wymusza reakcje firm na jego bodźce.

Własność prywatna i gospodarka rynkowa mają się do siebie jak silnik i przekładnia. Bez własności prywatnej mogą wprawdzie funkcjonować poszczególne rynki, ale nie realna gospodarka rynkowa ani marketing, dla którego poza rynkiem nie ma miejsca. Organizacje, których byt nie zależy od rynku, mogą wykorzystywać poszczególne marketingowe narzędzia (tzw. „marketing funkcjonalny”), ale nie znajdują się pod presją konieczności stosowania marketingu jako kompleksowego systemu zarządzania.

Orientacja marketingowa jest częstsza w firmach prywatnych niż państwowych i spółdzielczych. Nie jest to jednak regułą. Ogromna liczba małych przedsiębiorstw, które w strukturze polskiego biznesu dominują liczebnie, nie wykracza poza orientację produktową lub sprzedażową. Z drugiej strony zdarzają się przedsiębiorstwa państwowe, które z racji wieloletnich związków z rynkami zagranicznymi oraz kwalifikacji kadry kierowniczej legitymują się marketingowymi strategiami. Duże znaczenie ma tu otoczenie rynkowe, a zwłaszcza konkurencja.

Wpływ procesów prywatyzacji na rozwój marketingu nie jest jednak jedno-

znaczny. Realizowana w makroskali szeroka prywatyzacja, zmieniając warunki otoczenia przedsiębiorstw, zmusza je do przyjęcia strategii wyraźnie rynkowej, a więc pośrednio podporządkowania swojej działalności koncepcji marketingowej. Oddziaływanie przekształceń własnościowych na poszczególne organizacje bywa różne. Nie ulega wątpliwości, że prywatyzacja uruchamia zapory przeciwko marnotrawstwu, tak charakterystycznemu dla przedsiębiorstw pozbawionych autentycznych właścicieli. Prywatna własność sprzyja adaptacji przedsiębiorstw do warunków gospodarki rynkowej, a pośrednio — co najmniej — zapobiega upowszechnianiu się orientacji antymarketingowej. Same przekształcenia własnościowe nie zapewniają jednak przejścia do fazy marketingowego zarządzania, podobnie jak nie gwarantują automatycznie wzrostu efektywności przedsiębiorstwa.

Znakomita większość prywatnych przedsiębiorstw powstałych po 1990 roku to przedsiębiorstwa niewielkie. Można wśród nich wyróżnić firmy drobne (*little*) i małe (*small*)¹. W przedsiębiorstwach drobnych właściciele sami zajmują się produkcją bądź świadczeniem usług. Jest to model klasycznego, rzemieślniczego warsztatu, który we współczesnych warunkach przybiera także formę jedno- lub kilkusobowej firmy świadczącej usługi dla biznesu, podatkowego doradcy i in. W przedsiębiorstwach małych właściciel zajmuje się przeważnie lub wyłącznie zarządzaniem, nie łącząc tej funkcji z osobistą „pracą przy warsztacie”. Większość właścicieli drobnych przedsiębiorstw nie ma ambicji strategicznych i ekspansywnych. Przedsiębiorstwo jest dla nich źródłem zdobywania środków do życia, a celem trwanie na rynku. Przejście od działalności polegającej na „samoza-trudnieniu” do organizacji opartej na pracy najemnej stawia przed światem drobnego biznesu konieczność dostrzeżenia zwrotnego punktu, w którym należy zmienić własną filozofię, kwalifikacje i system zarządzania firmą, aby nadać jej marketingowe cechy. Liczne doświadczenia dowodzą, że przejście takie jest dla drobnych firm bardzo trudne.

Bardziej optymistycznie można postrzegać przyszłość przedsiębiorstw małych, a więc zatrudniających pewną liczbę pracowników najemnych. Dobre perspektywy rozwojowe rysują się zwłaszcza przed małymi firmami, nastawionymi na stałą współpracę z dużymi organizacjami, tworzącymi nisze rynkowe dla produkcyjnych i usługowych kooperantów. Taka współpraca wymaga zwykle wysokich kwalifikacji wykonawców (np. porady prawne, informatyka, reklama, projektowanie wnętrza i in.). Polski mały biznes wykazuje na rynku dużą aktywność w wychodzeniu naprzeciw powstającym okazjom. Wiele małych firm tworzy nowe rynki (np. badania marketingowe, doradztwo podatkowe, usługi softwarowe). Wchodząc w rynkowe luki, mali przedsiębiorcy wykorzystują możliwości różnicowania produktu, elastyczne ceny i tańsze formy promocji. Niestabilność otoczenia powoduje, że większość małych firm dąży jednak do realizacji celów nie

¹ Pojęcie małej firmy jest bardzo nieprecyzyjne z uwagi na związek między stosowaną technologią a zatrudnieniem. Stosowane w statystyce gospodarcze przedziały, nawiązujące do liczby zatrudnionych, mają znaczenie formalne.

na poziomie strategicznym, lecz taktycznym, a nawet operacyjnym. Cele takie są zresztą nie tyle wybierane, ile wymuszane.

Analiza zachowań drobnych i małych przedsiębiorstw potwierdza zatem ujawnioną już wcześniej w innych krajach zależność między skalą gospodarowania a rozwojem marketingu. Okazuje się, że marketing jest sposobem myślenia i działania przede wszystkim organizacji wielkich. Nie od rzeczy będzie też wspomnieć, że bogata literatura poświęcona marketingowi w *small businessie* sprowadza się przeważnie do tłumaczenia, w jaki sposób „mali mogą korzystać z doświadczeń wielkich”. Jest to zrozumiałe w świetle ograniczonych możliwości finansowych, kadrowych i silnego uzależnienia od odbiorców narzucających wzo-ry i ceny produktów oraz przejmujących funkcje dystrybucji.

3. Bariera kadr i kwalifikacji

Jedną z najważniejszych barier rozwoju orientacji marketingowej przedsiębiorstw są kwalifikacje menedżerów i załóg. Bariera ta systematycznie się obniża, ale jej oddziaływanie jest wciąż znaczące, zwłaszcza w tych przedsiębiorstwach, które nie zostały poddane ani restrukturyzacji, ani konsekwentnej prywatyzacji.

Największe znaczenie mają tu kwalifikacje kadry kierowniczej. Stanowiska kierownicze w Polsce obsadzone są głównie przez ludzi, od których wymaga się określonego zawodowego doświadczenia. Ponieważ marketing (podobnie jak większość wiedzy o funkcjonowaniu gospodarki rynkowej) stał się przedmiotem nauczania w szkołach średnich i wyższych zaledwie od kilku lat, znaczna część kadry kierowniczej musiała uzupełniać kwalifikacje poprzez samokształcenie i różne formy doksztalcania. Skuteczność tych akcji okazała się zależna od trzech powiązanych ze sobą elementów: jakości przekazu wiedzy, wcześniejszego przygotowania słuchaczy (a przede wszystkim przeciętnego poziomu wykształcenia) oraz ich przekonania o rzeczywistej konieczności nabywania marketingowej wiedzy. Przewyciężenie tych barier okazuje się trudniejsze w tych branżach i przedsiębiorstwach, gdzie w kierownictwie dominują inżynierowie, z natury rzeczy silnie zorientowani na produkt i technologię.

Produkcyjna orientacja kadry kierowniczej jest nierzadko wręcz narzucana przez istniejący i trudny do zmiany stan ekonomicznych zasobów. Szczególnie opornie zmienia się też mentalność średniej kadry kierowniczej i kierowników produkcji, którzy nie chcą przyjąć do wiadomości, że przedsiębiorstwo nie żyje z produkcji, lecz z zaspokajania potrzeb docelowego rynku.

Większość menedżerów polskich firm deklarujących marketingową orientację w rzeczywistości tkwi w „erze sprzedaży”. Zjawisko to ma miejsce także w organizacjach, gdzie powołano specjalistyczne komórki do spraw marketingu. Istnienie takiej komórki nie znaczy oczywiście, że firma jest zarządzana zgodnie

z marketingową koncepcją, ale jej brak nie musi też oznaczać, że organizacja z marketingiem nie ma nic wspólnego.

Generalną cechą orientacji polskiego biznesu jest brak rzetelnie opracowanych marketingowych strategii i sprowadzanie marketingu do narzędzi aktywizacji sprzedaży. Nie uwzględnia się na ogół sprzężeń zwrotnych między marketingiem a innymi funkcjami przedsiębiorstwa, a zwłaszcza produkcją i finansami. Bardziej szczegółowymi objawami dominowania sprzedażowej orientacji są: słaby rozwój badań marketingowych i niewielka skłonność do wykorzystywania ich wyników, skromne próby rozpoznawania segmentów rynkowych i różnicowania produktów, bazowanie na aktualnym popycie przy niedostatku kreowania nowych potrzeb i in. Narastającej obawie przed konkurencją nie towarzyszy jej profesjonalne badanie ani analiza reakcji konkurentów na działanie własnej firmy. Chociaż większość organizacji opracowuje marketingowe plany, to mają one w znacznej mierze cechy planów sprzedaży. Wdrażanie marketingowego zarządzania jest więc utożsamiane z wdrażaniem elementów „marketingu-mix”.

Bariera kwalifikacji i motywacji jest jeszcze silniejsza wśród pracowników wykonawczych. Stopień, w jakim załoga przedsiębiorstwa spełnia wymogi wynikające z przyjęcia przez przedsiębiorstwo marketingowej orientacji, zależy od całego systemu kierowania. Osiągnięcie zbieżności między zamierzeniami kierownictwa a marketingową świadomością załogi wymaga sprawnych systemów informacyjnych, które pozwalają zrozumieć pracownikom kierownictwo, a kierownictwu pracowników, oraz sprawnego zarządzania kwalifikacjami. Wewnętrzny marketing ma szczególne znaczenie w firmach usługowych, gdzie większość załogi to „pracownicy linii pierwszego kontaktu”. Stopień wdrażania wewnętrznego marketingu trudno uznać za zadowalający. Jego rozwój jest wyraźny tam, gdzie łatwo jest wywierać wpływ na produkt i jego usługową obudowę, ale znikomy wśród produkcyjnych pracowników przemysłu.

Wysokość bariery kwalifikacyjnej jest w praktyce bardzo zróżnicowana. Zależy to od branży, czasu powstania organizacji, jej właścicieli, kierowników, potencjału i in. Optymizmem napawa jednak jej systematyczne zanikanie. Przyczyniają się do tego trzy powiązane wzajemnie czynniki. Pierwszym z nich jest utrwalające się przekonanie o ważności marketingu jako warunku odniesienia rynkowego sukcesu, a więc i roli związanej z nim wiedzy i umiejętności. Po drugie, do praktyki napływa narastająca liczba absolwentów modyfikowanego na wszystkich poziomach systemu edukacji. Jest on coraz lepiej dostosowywany do potrzeb gospodarki rynkowej i standardów krajów rozwiniętych gospodarczo. Odbiorcy marketingowej edukacji na kursach doskonalących są też coraz bardziej świadomi, czego mogą i powinni oczekiwać po oferowanym im kształceniu, a wykładowcy, czego mają uczyć. Po trzecie, w przedsiębiorstwach obserwuje się skrócenie czasu oczekiwania na awans. Liczni dyrektorzy do spraw marketingu to ludzie młodzi, którzy zawdzięczają swoje stanowiska nie wysłudze lat i innym formalnym wymogom, lecz kwalifikacjom potwierdzonym rynkowymi sukcesami.

4. Uwarunkowania branżowe

Wyraźne różnice obserwuje się między orientacją podmiotów działających na rynkach dóbr konsumpcyjnych i dóbr przemysłowych. Producenci środków produkcji nastawieni są na ogół na produkt. Jest to w pewnej mierze zgodne z tendencjami rozwojowymi i ewolucją marketingu przemysłowego w skali światowej. Produkcja i zakupy dóbr przemysłowych w relatywnie niewielkim stopniu zależą od dynamiki potrzeb, preferencji, mody i decyzji natury emocjonalnej, tak charakterystycznych dla rynków konsumpcyjnych. W związku z tym nie występuje konieczność szybkich przewartościowań strategii oraz zmian asortymentu i innych elementów marketingu-mix. Wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom indywidualnych konsumentów to nie tylko zaspokajanie ich oczekiwań, lecz także kreowanie nowych pragnień. Praktyka corocznych i sezonowych zmian wzorów kolorystyki czy opakowań nie oznacza jednak równoczesnych technologicznych rewolucji. Zmiany profilu i form działalności producentów przemysłowych wymagają nowych technologii połączonych z koniecznością intensywnego inwestowania. Prawdopodobnie ta wyrażnie ujawniła się także w Polsce. Wiele polskich przedsiębiorstw dysponuje aparatem wytwórczym z poprzedniej epoki, który obecnie jest zużyty ekonomicznie, a nawet technicznie. Powoduje to koncentrację uwagi na dotychczas wytwarzanych produktach i zanikających rynkach, kosztem troski o przyszłe możliwości zysku. Taka sytuacja ma miejsce zwłaszcza w przemyśle wydobywczym i przetwórczym, gdzie postsocjalistyczne molochy, znajdujące się w pozycji zbliżonej do monopolistycznej, nie odczuwają konieczności marketingowego przeorientowania. Przy ograniczonej rynkowej świadomości dostrzegają jedynie niebezpieczeństwo związane z konkurencją zagraniczną, a rzadko odbiorcę i jego potrzeby. Rynkowe ciśnienie traktują jako przejściową turbulencję otoczenia.

Orientacji marketingowej wielkich przedsiębiorstw państwowych i przedsiębiorstw sprywatyzowanych pozornie (spółek pracowniczych, jednoosobowych spółek Skarbu Państwa) przeszkadza też wielość sprzecznych interesów organów władzy państwowej, dyrekcji, samorządu pracowniczego i silnych związków zawodowych, które wysuwają różne socjalne i płacowe roszczenia. Przejście na orientację rynkową oznacza bowiem zmianę perspektywy z wewnętrznej, nastawionej na własne sprawy, na bardziej otwartą, zewnętrzną, a to łączy się z przesunięciami władzy, zmianami struktur organizacyjnych oraz akceptacją nowych poziomów niepewności w stosunku do przyszłości. Tymczasem związki zawodowe preferują z natury rzeczy działania zapewniające załogom doraźne korzyści, stając się tym samym przeciwnikiem marketingowej reorientacji.

Z uwagi na rodzajowe zróżnicowanie rynków, szczególnie trudne jest przedstawienie przenikania marketingu do sfery usług. Produkty „tercjarnego” sektora gospodarki zaspokajają krańcowo różne potrzeby, składają się z różnych struktur materialnych i niematerialnych, świadczone są przy zastosowaniu całkowicie od-

miennych „technologii” i sposobów postępowania z klientami, a nadto część z nich (usługi publiczne) może być poddawana komercjalizacji przy stosowaniu licznych ograniczeń prawnych i etycznych. Wszystko to sprawia, że marketing usług nie jest i nie może być zwyczajną adaptacją „ogólnego” marketingu (a ściślej marketingu „rzeczowego”), który ujawnia wyraźną opcję przemysłową.

Najbardziej intensywne jest przenikanie marketingu w usługach dla biznesu, w handlu, hotelarstwie, turystyce i gastronomii. Wszystkie te branże są prężnymi dziedzinami gospodarki, które szybko sprywatyzowano. Ich oferty uwzględniają w pełni różnicowanie popytu i adresowane są do różnych segmentów rynku. Marketing toruje tu sobie drogę znacznie szybciej niż w przemyśle z uwagi na silne związki między popytem i podażą. Niskie bariery wejścia na rynek i proste strategie naśladownictwa sprzyjają ostrej konkurencji, czego konsekwencją jest poszukiwanie marketingowych narzędzi rywalizacji. Wiele większych hoteli, restauracji i biur podróży sprawnie akcentuje już dzisiaj swoje specjalizacje i oryginalność, traktując to jako warunek formowania lojalnej klienteli. Przedsiębiorstwa turystyczne, które dzięki wcześniejszym kontaktom z partnerami zagranicznymi uzyskały pewną marketingową wiedzę, potrafiły ją w nowych warunkach nieźle wykorzystać. Wejście na polski rynek zagranicznych łańcuchów hotelowych i biur podróży stworzyło dodatkowe bodźce dla konkurencji opartej na marketingowych zasadach.

Warto w związku z tym zauważyć, iż działalność zagranicznych przedsiębiorstw (a zwłaszcza ponadnarodowych korporacji) okazała się dla polskich przedsiębiorstw poważnym ekonomicznym zagrożeniem, spełniając jednocześnie istotną rolę edukacyjną. Inna sprawa, iż ich aktywność jest dla krajowców niełatwa do naśladowania z uwagi na rodzime ograniczenia kapitałowe. Istnieje jednak pogląd, iż wkraczające na polski rynek międzynarodowe korporacje stosują „zubożone” marketingowe strategie, zbliżone do strategii sprzedażowych. Zjawisko to jest objaśniane relatywnie łatwiejszymi warunkami działania, a zwłaszcza mniejszą konkurencją.

Bardzo interesujący okazał się proces adaptacji marketingu w instytucjach finansowych. Jego początki były bardzo trudne z uwagi na niedobre doświadczenia i nawyki nabyte w okresie gospodarki socjalistycznej. Instytucje finansowe pełniły bowiem wówczas obowiązki państwowych urzędów, z którymi klienci utrzymywali przymusowe stosunki. Otwarcie pola dla marketingowych przemian stały się reformy zmierzające do złamania monopolu państwa na finansowym pseudorynku, powołania wielu banków komercyjnych oraz stworzenia warunków, które sprzyjałyby powstaniu i wejściu na rynek wielu innych organizacji finansowych o krajowym i zagranicznym kapitale. Pojawienie się na rynku kilkuset nowych organizacji gwałtownie zaostrzyło konkurencję między nimi, pozytywnie wpływając na jakość usług. Naturalnym czynnikiem sprawczym rozwoju całego sektora bankowego stał się sam proces urynkwienia i prywatyzacji gospodarki, który spowodował lawinowy rozwój liczby klientów instytucjonalnych.

Tempo rozwoju banków i bankowego marketingu okazało się szybsze, niż by to wynikało z doświadczeń zagranicznych systemów bankowych. Jednocześnie marketing bankowy znajduje się w połowie potencjalnej drogi rozwojowej. Banki dostrzegają konieczność planowania marketingowego i budowy marketingowych strategii. W wielu brakuje jeszcze koordynowania rozwoju poszczególnych procedur i procesów. Wolno postępuje segmentacja nabywców. Oznacza to słabe identyfikowanie najbardziej dochodowych segmentów rynku i wciąż niedoskonałe oddziaływanie na różne grupy potencjalnych nabywców.

Transformacja systemowa w sektorze usług oznacza nie tylko zmianę form własności. Jej siłą napędową, ale i hamulcem jest komercjalizacja, sprawiająca, że usługi, które w warunkach gospodarki centralnie kierowanej były „dobra mi wolnymi” lub nabywanymi po cenach symbolicznych, stają się towarami. W Polsce konsumenci byli przez kilkadziesiąt lat przyzwyczajeni do tego, że pewne usługi są bezpłatne i należy je traktować jako zrozumiałe zdobycze socjalne. Znalazło to również odzwierciedlenie w teorii usług, gdzie rozróżniano usługi rynkowe i pozarynkowe oraz stworzono specyficzne nazewnictwo uczestników wymiany usług („usługodawca”, czyli rozdający usługi jako „dobra wolne”, i „usługobiorca”, który je bierze).

Zmiany tych uwarunkowań są trudne do przewyżczenia z przyczyn społeczno-politycznych i wymagają podjęcia reform w makroskali. Muszą one objąć służbę zdrowia, ubezpieczenia społeczne, telekomunikację, gospodarkę komunalną i in. Dominujące w tych dziedzinach administracyjne monopole mają aktualnie słabe związki z rynkiem. Wykazują zainteresowanie swoją ekonomiczną efektywnością, gdy zysk przechodzi w deficyt, i zaczynają czuć się tylko w pewnej mierze zagrożone, gdy deficyt przekracza dotacje. Przeszukują wprawdzie otoczenie celem znalezienia okoliczności, które mogłyby polepszyć ich wyniki ekonomiczne, ale trudno byłoby dopatrywać się w tym choćby orientacji sprzedażowej.

Nie oznacza to, że w omawianych obszarach nie pojawiły się organizacje o orientacji marketingowej. Marna jakość większości usług publicznych stworzyła bowiem pole dla powstania sektorów gospodarki równoległej w postaci firm prywatnych, świadczących usługi medyczne, komunalne, edukacyjne i in. na zasadach czysto komercyjnych. Ich liczebność, dynamizm i konkurencyjność pozwalają sądzić, iż implantacja marketingu będzie tam bardzo szybka.

JAN SZUMILAK

Akademia Ekonomiczna
Kraków

Polityka cen przedsiębiorstw handlowych i jej uwarunkowania

Przez politykę cen będziemy rozumieli zbiór decyzji sprzedawcy zmierzającego do skoordynowania procesu kształtowania cen oferowanych produktów z ogółem działań związanych z dostarczaniem wartości (korzyści) nabywcom z danego rynku docelowego. Należałoby zatem traktować ją jako środek urzeczywistniania strategii sprzedawcy wobec danego rynku względnie poszczególnych jego części.

Powyższa wykładnia polityki cen zdaje się dość oczywista w odniesieniu do działań rynkowo zorientowanych podmiotów gospodarczych. Obserwacja rynku dostarcza wielu przykładów dowodzących, jak skuteczne i efektywne może być wykorzystanie ceny jako instrumentu marketingu, zwłaszcza gdy jej wielkość numeryczna została określona w wyniku kompleksowo wypracowanych decyzji planistycznych.

Nietrudno też znaleźć uzasadnienie dla tej wykładni na gruncie współczesnej teorii mikroekonomicznej. Porzuciła ona bowiem neoklasyczne założenie o zbieżności trajektorii rozwoju przedsiębiorstw do określonego punktu równowagi i nie traktuje występującej różnorodności cen wyłącznie z punktu widzenia niesprawności koordynacyjnej funkcji rynku¹.

Jednakże w odniesieniu do przedsiębiorstw handlowych zaproponowane wyjaśnienie istoty polityki cen może wzbudzić wiele wątpliwości. Tradycyjne spojrzenie na proces cenotwórstwa w handlu każe bowiem eksponować rolę marży handlowej jako parametru decydującego o cenie dla finalnego nabywcy, ściśle przy tym wiążąc jej poziom z określonym standardem świadczonych usług i jakością oferowanych towarów przez dany typ placówek handlowych. Zdaje się więc

¹ W szczególności nawiązano tu do tzw. „regulacji korytarzowej”, koncepcji przedstawionej przez T. Kasprzaka, w której cena jako rezultat interakcji pomiędzy podmiotami rynku, obok ilości, jakości (wartości dla konsumenta) i ograniczeń finansowych wytycza przestrzeń, w której swobodnie kształtują się w czasie trajektorie rozwojowe przedsiębiorstw, określone ich ofertami rynkowymi. Por. T. Kasprzak, *Ewolucja i regulacja sfery mikroekonomicznej* [w:] *Strategie rozwoju przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1990.

sprowadzać politykę cen handlowców do wręcz automatycznego wyznaczania ceny finalnej na podstawie zwyczajowo określonej marży i bieżąco kształtującej się ceny nabycia towarów².

Takie wyobrażenie o systemie kształtowania cen znajduje uzasadnienie w wieloletniej, a właściwie stosowanej przez dziesiątki lat, praktyce stanowienia cen w handlu. Mowa tu przy tym nie o handlu funkcjonującym w warunkach gospodarki centralnie sterowanej, z definicji redukującej lub wykluczającej autonomię cenową jednostek gospodarczych, lecz o handlu działającym w gospodarce rynkowej.

Podniesiony problem zdaje się najwyraźniej ujawniać w ujęciu retrospektywnym. Jeszcze z początkiem lat siedemdziesiątych, choć przede wszystkim w latach wcześniejszych, zasady kształtowania cen w handlu były zdominowane przez dwa rozwiązania: system cen pionowo wiązanych i ustalanie cen finalnych na podstawie ceny nabycia towarów, kształtującej się w wyniku walki przetargowej pomiędzy niezależnymi kupcami o względy dostawców. Zarówno w pierwszym, jak i w drugim przypadku handlowcy występowali w roli „price taker’s”.

Szczególną popularność i znaczenie osiągnęło zwłaszcza pionowe wiązanie cen, uznawane za system niedyskryminujący konsumentów, ponieważ oferowane nabywcom ceny produktu były cenami jednolitymi („one price”)³. W dokonujących się tu interakcjach między dostawcami (zwykle producentami towarów) a firmami kupieckimi podstawowe znaczenie miała zatem nie cena, lecz wysokość marż handlowych, jako decydująca o długookresowej rentowności pośredników. Chodziło w tym o swoiste „trade-off”: utrata autonomii cenowej w zamian za korzystną sytuację finansową. Sytuacja ta była rzeczywiście korzystna, gdyż dostawcy oferując wysoką na ogół marżę, będącą różnicą między ustaloną przez nich ceną finalną i ceną zbytu, kierowali się przede wszystkim jej stymulującym wpływem na wielkość sprzedaży. Znajdowało to wyraz w ocenie tzw. elastyczności marży, czyli analizie wpływu (dodatniego) zmian jednostkowego przyrostu marży na przyrost sprzedaży. Marżę traktowano zatem przede wszystkim jako rekompensatę za wkład pośrednika w agresywną sprzedaż i promocję, czym charakteryzowała się orientacja sprzedażowa dominująca wówczas na rynku. W tej sytuacji z kolei w interakcjach po stronie handel — nabywcy finalni przeważały wyraźnie dostosowania o charakterze ilościowym. Nie przypadkiem właśnie wtedy rozwinęły się systemy aktywnej sprzedaży nastawione głównie na wytwarza-

² Wyjaśnienie kształtowania się cen detalicznych jako pochodnych stawek marżowych, tradycyjnie związanych z określonym typem placówek handlowych, do których dochodzono w długookresowym dostosowaniu metodą prób i błędów, znajdujemy w pracy R. M. Cyerta i L. G. Marcha *Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York 1963, s. 158 i nast.

³ Por. J. R. Evans, B. Berman, *Marketing*, McMillan Publishing Co., New York — London 1990, s. 587.

nie pozacenowych bodźców skłaniających konsumentów do dokonywania obfitszych zakupów⁴.

Również niezależni kupcy, nie uczestniczący w wiązaniu cen, w oddziaływaniu na nabywców na pierwszym miejscu stawiali sposób wykorzystania potencjału usługowego, a nie ceny. Starali się więc z jednej strony poprawić swoją pozycję wobec dostawców, tworząc różnego rodzaju instytucje wspólnych zakupów, z drugiej zaś zapewnić sobie klientów poprzez zwiększanie dostępności usług i poszukiwanie nisz rynkowych.

Tak funkcjonujący układ kształtowania cen zaczął tracić na znaczeniu z chwilą, gdy w handlu wewnętrznym ujawniły się, stale nasilające się, tendencje do integracji i koncentracji⁵. Przyniosły one, i przynoszą nadal, głębokie zmiany w składzie i strukturze podmiotowej handlu wewnętrznego, a równolegle wiele innowacji zmieniających bardzo gruntownie jego dotychczasowy potencjał usługowy. Z punktu widzenia niniejszych rozważań szczególne znaczenie ma to, że wzrastającej sile rynkowej przedsiębiorstw handlowych towarzyszy znaczne wzbogacenie wariantów sytuacyjnych w stosunku do wcześniej wyróżnionych, charakteryzujących proces interakcji przemysł — handel i podkreślających wzrost autonomii przedsiębiorstw handlowych. W syntetycznym ujęciu ten nowy układ można zilustrować następująco:

Warianty sytuacyjne w sferze współdziałania przemysłu i handlu

Postawa producenta w sferze zbytu	Postawa w handlu w sferze zbytu	
	aktywna	pasywna
aktywna	konflikt interesów: kompromis lub obejście	dopasowanie: kooperacja pod egidą producenta
pasywna	dopasowanie: kooperacja pod egidą handlu	luka marketingowa: przejęcie inicjatywy albo przez producenta, albo przez handel

ródło: R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa 1996, s. 167.

Przytoczony schemat, objaśniający ogólniejszy problem kształtowania się opcji strategicznych odnoszących się do tworzenia marketingowych koncepcji dostarczania wartości konsumentom z udziałem pośredników, wskazuje jednocześnie

⁴ W literaturze polskiej z tego okresu zagadnienie to zostało szeroko opisane w pracy T. Sztuckiego *Reklama i aktywizacja sprzedaży*, PWE, Warszawa 1971.

⁵ W Polsce procesy te zostały dostrzeżone i opisane, por. W. Jastrzębowski, *Koncentracja organizacyjna (koncentracja funkcji) w świetle teorii organizacji i zarządzania*, „Problemy Organizacji” 1969, z. 14, a zwłaszcza E. Garbaciak, *Integracja i koncentracja we współczesnym handlu kapitalistycznym*, „Handel Wewnętrzny” 1961, nr 2.

możliwe obszary autonomii cenowej współcześnie funkcjonujących przedsiębiorstw handlowych — koniecznego warunku polityki cen *sensu stricto*.

Biorąc pod uwagę cytowane wyżej układy sytuacyjne i wykorzystując opisane przez H. Simona⁶ modele powiązań cenowych w układzie producent — handel, otrzymamy w rezultacie następującą charakterystykę autonomii cenowej przedsiębiorstw handlowych:

1. Sytuacja zalecanych (sugerowanych) cen finalnych. Dotyczy przedsiębiorstw handlowych, oferujących swój potencjał usługowy producentom głównie markowych produktów, którzy ze względu na atrakcyjność produktu i/lub specjalne wymagania podyktowane przez przyjętą koncepcję marketingu sugerują cenę detaliczną i zarazem określają swoją cenę zbytu. Jest to poniekąd mutacja, aktualnie w większości krajów zabronionego i/lub bardzo ograniczonego, pionowego wiązania cen. W interakcjach z dostawcami handel zachowuje tu postawę pasywną, oczekując jedynie korzystnej marży, za jaką wynajmuje swoje zdolności usługowe. Względem nabywców finalnych dominują w tym wypadku dostosowania ilościowe polegające na wspieraniu siły rynkowej producenta. Niekiedy w opisywanej sytuacji mają miejsce specyficzne dostosowania cenowe polegające na tzw. „łamaniu cen”, czyli nieformalnym obniżaniu ceny detalicznej zalecanej przez producenta.

2. Sytuacja ustalania przez handel ceny finalnej „koszt plus”. Odnosi się do przedsiębiorstw handlowych ustalających ceny dla nabywców finalnych poprzez powiększenie ceny nabycia towarów o narzut służący na pokrycie kosztów funkcjonowania i wypracowanie zysku. Ilustruje dobrze wpływ skali i zakresu działania handlu na stopień jego autonomii w sferze stanowienia cen. Sieci handlowe, obiekty wielkopowierzchniowe i inne formy masowej obsługi osiągają w tym systemie znaczną swobodę w kształtowaniu cen. Mogą bowiem skutecznie negocjować ceny zbytu z dostawcami i — co szczególnie istotne — budować własną koncepcję ceny finalnej, nawet w przekroju grup, asortymentów, a niekiedy pojedynczych towarów⁷. Do sterowania wielkością cen dla nabywców wykorzystywane są właśnie narzuty, odpowiednio dobrane, których wysokość dostosowuje cenę do branżowego, asortymentowego i przestrzennego zróżnicowania elastyczności popytu. Możliwości takich dostosowań cen ujawniają się zarówno ze względu na wykorzystywany wysoki potencjał usługowy, jak i efektywne wykorzystanie technik obliczeniowych, ułatwiających bądź wręcz warunkujących kontrolę procesu kształtowania cen na niezbędnym poziomie dezagregacji oferty towarowej. W rezultacie przedsiębiorstwa handlowe mogą przejmować od dostawców aktywną i pełną kontrolę nad procesem marketingowym, co wzmacnia ich autonomię w obszarze kształtowania cen. Przedsię-

⁶ Szeroką i interesującą prezentację modeli optymalizacji ceny finalnej i ceny zbytu z udziałem handlu H. Simon przedstawił w obszernej monografii *Zarządzanie cenami*, PWN, Warszawa 1996.

⁷ Chodzi o kształtowanie ceny względnej danej marki towaru, aby zwiększyć jej udział w rynku w stosunku do marek konkurencyjnych.

biorstwa handlowe dysponujące niskim potencjałem usługowym i praktycznie pozbawione rozpatrywanych możliwości wpływania na układ warunków sprzedaży stają się w omawianej sytuacji najczęściej ogniwem realizującym koncepcję marketingową dostawcy. Dostawcy mogą bowiem z korzyścią dla własnej koncepcji marketingu dobierać pośredników, biorąc pod uwagę wysokość stosowanych przez nich narzutów na cenę zbytu w konfrontacji z jakością świadczonych usług.

3. Sytuacja ceny finalnej maksymalizującej zysk handlu. Objaśnia możliwość osiągnięcia autonomii cenowej przedsiębiorstw handlowych wykorzystujących elastyczność marży narzutu na cenę nabycia towarów w celu stymulacji procesu sprzedaży. W ogólności dotyczy przedsiębiorstw umiejętnie wykorzystujących ujawniające się luki marketingowe (por. tab. na s. 21) i podejmujących aktywne działania w sferze promocji tam, gdzie można się spodziewać więcej niż proporcjonalnego efektu. Przypomina to do pewnego stopnia sytuację cen sugerowanych, tyle że w tym wypadku niezależny pośrednik sam określa rozpiętość narzutu w stosunku do danej ceny nabycia, zmniejszając go wraz ze wzrostem tej ceny. Cena nabycia jest dana, ponieważ dostawcy, którzy ją określają, nie biorą pod uwagę interesów pośredników, będąc świadomi, że ewentualne ustępstwo na rzecz maksymalizującego zysk pośrednika oznacza uszczuplenie ich zysku. Powodzenie pośrednika — przedsiębiorstwa handlowego zależy tu więc od umiejętności penetracji rynku. Jak jednak dowodzi H. Simon, masa osiąganego zysku przez przedsiębiorstwo handlowe poszukujące optymalnej dlań wielkości narzutu cenowego zwykle jest niższa od stosującego cenę „koszt plus”⁸.

4. Sytuacja ceny finalnej maksymalizującej zysk łączny. Dotyczy przedsiębiorstw handlowych dysponujących dużą siłą rynkową, dla których najkorzystniejszym wynikiem interakcji z równie silnym dostawcą jest kompromis polegający na wspólnym ustaleniu ceny maksymalizującej łączny zysk ze sprzedaży. Zasadniczym celem tych interakcji jest bowiem podział zysku, osiągniętego w wyniku solidarnych działań w obszarze cen dla nabywców. W efekcie dochodzi do ustalania się niskich cen finalnych, które w obszarze stanowienia cen nie zostawiają wiele swobody żadnemu z kontrahentów. Niskie ceny finalne umożliwiają natomiast masowy zbytu, a w konsekwencji dużą masę zysku, który z kolei jest dzielony z uwzględnieniem realnej siły rynkowej kontrahentów. Specyficzną rolę odgrywa tu cena zbytu, pełniąc funkcje rozliczeniowe. Jej wysokość zależy od wynegocjowanej przez kontrahentów wysokości: rabatów, premii, opłat dodatkowych, zwrotu kosztów promocji itp. Sytuacja ta jest więc przykładem na to, że nie zawsze potencjał usługowy decyduje bezpośrednio o autonomii w zakresie cen.

5. Sytuacja ustalania ceny producenta przez handel. Dotyczy przedsiębiorstw handlowych osiągających przewagę nad dostawcami pod

⁸ Por. H. Simon, *op. cit.*, s. 463.

względem siły rynkowego oddziaływania na nabywców. Przewaga ta jest najczęściej pochodną unikatowej usługi handlowej, skali działania, marki handlowej, osiągnięć na rynku globalnym itp. Pozwala ona dyktować cenę zbytu, której dostawca może najwyżej nie zaakceptować. Ten rodzaj autonomii, charakterystycznej dla monopsonu, ma swoje istotne ograniczenia. Jeśli bowiem nie wszyscy dostawcy mogą sprostać określonej koncepcji marketingu firmy handlowej, zachowującej pozycję monopsonu, to może zaistnieć konieczność akceptacji wyższych cen zbytu od dostawców pozostałych.

Wymienione układy, w ramach których dochodzi do ukształtowania się cen finalnych, wyznaczają — jak można to określić — podstawowy krąg uwarunkowań polityki cen przedsiębiorstw handlowych. Kolejne uwarunkowania ujawniają się z kolei w związku z formowaniem tej polityki. Jak bowiem podpowiada dokonana charakterystyka sytuacji tworzenia cen finalnych, zwiększaniu autonomii w sferze stanowienia cen towarzyszy potrzeba indywidualizacji decyzji co do wysokości cen towarów składających się na daną ofertę, co w konsekwencji prowadzi do ich zróżnicowania. Handel przejmując kontrolę nad cenami finalnymi staje więc przed koniecznością silniejszego zorientowania swojej oferty względem cenowej elastyczności popytu, zachodzących sprzężeń w ramach asortymentów i wobec cen konkurentów. Wymaga to zwykle odejścia od stosowania tradycyjnych stawek marżowych odnoszących się do dużych agregatów towarów. Taki sposób kształtowania cen, jakkolwiek racjonalny ze względu na koszt zarządzania cenami, jest niewystarczający z punktu widzenia skuteczności oddziaływania na rynek za pomocą cen. Tym samym daje o sobie znać kolejny krąg uwarunkowań, które muszą być uwzględnione w procesie tworzenia polityki cen, czyli określania jej składowych: celów, kierunków, formuł, metod wdrażania i zmian. Warto zatem rozpatrzyć niektóre z tych uwarunkowań.

Cele polityki cen. Jeśli celem polityki ma być zachowanie status quo ante w kanałach dystrybucji, to bez wątpienia tworzenie ceny według przeciętnych, zweryfikowanych stawek marżowych najlepiej temu służy. Określony poziom marż, obowiązujący w danym typie placówek handlowych, pozwala łatwo zidentyfikować standard oferowanych usług świadczonych dostawcom i przewidzieć zachowania pośredników w sytuacji zmian zachodzących na rynku w sferze cen. Jeśli natomiast cele polityki są zorientowane na powiększenie zysku lub udziału w rynku, to z kolei niezbędne jest indywidualizowanie cen, uaktywniające sprzężenia asortymentowe (jak to ma, przykładowo, miejsce w sytuacji wykorzystywania tzw. „liderów strat” lub stymulacji wzrostu udziału rynkowego, np. poprzez aktywne kształtowanie cen względnych). Działania te wiążą się najczęściej z budowaniem nowych relacji w kanałach dystrybucji, w które konflikt jest niejako wkomponowany. Postawmy tylko przykładowe pytania, które ten problem ilustrują: czyj produkt ma pełnić funkcję „loss leader’a”?; jak zdyskontować wzrost udziału rynkowego markowego producenta, realizowany za pomocą aktywnego kształtowania ceny względnej?

Kierunki polityki cen. Ukierunkowanie polityki cen wiąże się, jak wiadomo, z określeniem, jaki poziom cen i związany z tym image cenowy będzie obowiązywał w placówkach handlowych danej firmy. Występuje tu więc z kolei problem doboru asortymentu do określonej koncepcji ceny, ponieważ nie pojedynczy produkt, lecz wiele produktów może być wyznacznikiem wizerunku cenowego. I w tym wypadku zaznacza się konieczność spojrzenia z perspektywy cen finalnych produktów i ich wzajemnych relacji. Chodzi bowiem o ustalenie, jakie produkty decydują o wizerunku, do jakiego poziomu cen należy zmierzać oraz jak to zapewnić, biorąc pod uwagę interesy dostawców?

Formuła ceny finalnej. Najpowszechniej stosowana w handlu formuła „koszt plus” jest, jak wspomniano, przejawem koniecznej racjonalizacji działań cenotwórczych. Jednakże w tym właśnie obszarze wzrost autonomii cenowej stawia wiele wymagań. Wiązą się one zwłaszcza z potrzebą bardziej selektywnego określania narzutów cenowych z nastawieniem na określone grupy nabywców i ich postawy wobec cen. Komplikuje to znacznie kalkulowanie cen, nawet mimo ułatwień, jakie przynosi nowoczesna technika rejestracji i analizy obrotów handlowych.

Wdrażanie polityki cen. I w tym wypadku na plan pierwszy wysuwa się problem indywidualizacji procesu ustalania cen. Cały bowiem bogaty arsenał środków wcielania w życie określonej koncepcji cen wywodzi się z takiego podejścia. Wymagają tego więc: oferty specjalne, wykorzystujące wrażliwość na wysokość cen, gwarancje cenowe, nastawione na uwiarygodnienie wizerunku cenowego na tle cen konkurentów, wiązanie cen, odwołujące się do kalkulowania przez nabywców „nadwyżki konsumenta” oraz szereg innych podejść wywodzących się z tzw. „cen psychologicznych”.

Zmiana polityki cen. Sytuacja wymagająca decyzji o zmianie polityki cen ma miejsce na niestabilnych rynkach, a także w ogólniejszej sytuacji zmian w makroproporcjach gospodarczych. Również i w tym obszarze ujawnia się problem kontroli cen w sposób zindywidualizowany. Orientowanie się bowiem wyłącznie na wcześniej ustalone stawki marżowe odnoszące się do danych grup towarów prowadzi do bieżących adaptacji cenowych, niwelujących wypracowane wcześniej cele i kierunki polityki cen. Oprócz tych sytuacji potrzeba indywidualizacji procesu ustalania cen w kontekście uwzględnienia koniecznych ich zmian ma miejsce zwłaszcza we współpracy z dostawcami uprawiającymi zdynamizowane wersje swojej polityki w rodzaju: „penetracji rynku” lub „zgarniania śmietanki”.

Ogół rozpatrzonych zagadnień dowodzi zatem, że przeobrażenia, jakie się dokonały i dokonują nadal w handlu i w całej sferze obrotu towarowego, zmieniają tradycyjny obraz polityki cen przedsiębiorstw handlowych. Najwyraźniej zmiany te zachodzą, co poniekąd oczywiste, w przedsiębiorstwach posiadających zdolność do powiększania swojego potencjału usługowego bazującego na nowoczesnych formach handlu. Rozwój tych form staje się z kolei szczególną pożywką

dla prowadzenia dynamicznej i coraz bardziej agresywnej polityki cenowej, odwołującej się do zróżnicowanych postaw i warunków akceptacji ceny przez finalnych nabywców.

Bibliografia

- Cyert R. M., March L. G., *Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York 1963.
- Evans J. R., Berman B., *Marketing*, McMillan Publishing Co., New York – London 1990.
- Garbacik E., *Integracja i koncentracja we współczesnym handlu kapitalistycznym*, „Handel Wewnętrzny” 1961, nr 2.
- Jastrzębowski W., *Koncentracja organizacyjna (koncentracja funkcji) w świetle teorii organizacji i zarządzania*, „Problemy Organizacji” 1969, z. 14.
- Kasprzak T., *Ewolucja i regulacja sfery mikroekonomicznej [w:] Strategie rozwoju przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1990.
- Simon H., *Zarządzanie cenami*, PWN, Warszawa 1996.
- Sztucki T., *Reklama i aktywizacja sprzedaży*, PWE, Warszawa 1971.

ANDRZEJ SZROMNIK

Akademia Ekonomiczna
Kraków

Targi jako czynnik aktywizacji rynku regionalnego

1. Wprowadzenie

Targi są rynkiem zorganizowanym, który od dziesiątków lat w różnych postaciach przyciąga uwagę przedsiębiorców ze względu przede wszystkim na swe niekwestionowane zalety funkcjonalne, inspirującą rolę w kształtowaniu kontaktów na coraz to bardziej złożonym i nieprzejrzystym rynku. Główne zalety targów wynikają z ich istoty jako „rynku na czas”, jako ściśle określonego czasu oraz miejsca konfrontacji podaży i popytu, gdzie spotykają się ci, którzy szukają informacji, z tymi, którzy specjalnie przyjechali dla ich udzielania.

Targi rozpatrywać można z teoretycznego punktu widzenia — widząc w nich głównie specyficzny rynek o właściwych dla niego strukturach i mechanizmach, z punktu widzenia praktyki handlowej — jako spotkania partnerów, konkurentów, klientów (aktualnych i potencjalnych), z punktu widzenia marketingowego — traktując je w kategoriach uniwersalnego narzędzia oddziaływania przedsiębiorstwa na swoje otoczenie, z punktu widzenia emocjonalnego — jako ważne przeżycie dla uczestników i wreszcie z punktu widzenia edukacyjnego — dostrzegając w nich funkcje szkoleniowo-rozwojowe w odniesieniu do jednostek, grup i całego społeczeństwa. Nie można również zapominać o tym, że targi są instrumentem kształtowania wizerunku miasta, regionu, a nawet kraju.

Celem niniejszego opracowania jest naświetlenie jeszcze innej ważnej funkcji targów, czyli funkcji ilustracji oraz aktywizacji rozwoju gospodarczego miast i regionów. Zgodnie z tezą zawartą w tytule targi są dla autora także przedsięwzięciem bezpośredniej i pośredniej stymulacji wielu obszarów ludzkiej aktywności w jej wymiarze terytorialnym.

2. Targi jako otwarta impreza masowa

Targi, będąc szczególnym rodzajem rynku o wysoce sformalizowanych zasadach oraz regułach ich przeprowadzania, charakteryzują się ściśle określonymi

kryteriami — warunkami uczestnictwa. Organizator targów (niekiedy nawet kilka podmiotów) określa i rozpowszechnia w środkach masowego przekazu oraz drogą kontaktów bezpośrednich zasady udziału w targach w przypadku każdej odrębnej grupy podmiotów tego rynku. Jeżeli udział w targach w charakterze wystawcy wymaga specjalnego przygotowania oraz spełnienia dodatkowych warunków organizacyjnych, prawnych, technicznych i finansowych, to uczestniczenie w charakterze interesantów, zwiedzających czy też gości wiąże się ze znacznie mniejszym zakresem warunków wstępnych.

Typowymi kryteriami kwalifikowania firm do udziału w targach, jak już to zasygnalizowano, są:

- kryterium bezpośredniej lub pośredniej zgodności oferty targowej z branżowym profilem imprezy targowej (kryterium branżowe),
- kryterium akceptacji finansowych warunków udziału w imprezie targowej (kryterium finansowe),
- kryterium akceptacji organizacyjno-technicznych warunków udziału w imprezie targowej (kryterium organizacyjne),
- kryterium akceptacji porządkowo-proceduralnych warunków udziału w imprezie targowej (kryterium prawne).

Jako otwarta, ogólnodostępna impreza rynkowa targi skupiają liczne osoby oraz instytucje, które występują w charakterze podmiotów rynku targowego (podmioty targów). Komercyjny charakter targów wyraża się w tym, iż z jednej strony udział w targach jest płatny (z wyjątkiem zaproszonych gości), a z drugiej udział w targach wynika przede wszystkim z chęci realizacji określonych celów biznesowych danej osoby, grupy osób czy instytucji.

Wśród indywidualnych uczestników targów — osób fizycznych biorących udział w targach w różnym charakterze, z reguły dominują:

- mieszkańcy danego miasta i najbliższej okolicy (powiatu i województwa),
- pracownicy lokalnych i regionalnych przedsiębiorstw, ich związków i grup
- w tym kadra kierownicza,
- pracownicy lokalnych i regionalnych instytucji rynkowych o funkcjach regulacyjnych — banków, firm ubezpieczeniowych, agencji marketingowych, firm doradczych, izb gospodarczych itp.,
- pracownicy organów administracji państwowej różnych szczebli — głównie danego miasta, powiatu, województwa,
- pracownicy i współpracownicy lokalnych i regionalnych środków masowego przekazu,
- uczniowie i studenci miejscowych szkół oraz uczelni.

Ogólnie można więc powiedzieć, że impreza targowa z punktu widzenia geograficznego jest przedsięwzięciem zorientowanym wybitnie terytorialnie, jest przedsięwzięciem organizowanym przez „miasto” w dużym stopniu dla „miasta”. Nawet jeśli międzynarodowy charakter targów czy ich charakter ogólnopolski powoduje, że wśród uczestników imprez są liczni uczest-

nicy „zewnątrzni”, to jednak uwzględniając wszystkich obecnych na targach, w różnym charakterze, zwłaszcza gości, zwiedzających oraz pracowników obsługi, lokalny czy regionalny wymiar targów jest kwestią bezdyskusyjną. W takim też aspekcie analizowane będą wybrane cechy strukturalne i funkcjonalne targów, zwłaszcza oferowane przez nie korzyści.

3. Targi jako rynek zorganizowany

Procesy wymiany w jej najprostszych formach doprowadziły do ukształtowania się rynków pierwotnych, w ramach których kupujący i sprzedający w warunkach przypadkowych i nieokreślonych dokonywali zakupu-sprzedaży prostych dóbr użytkowych. Każdorazowo zawierana transakcja wymienna charakteryzowała się nieporównywalnością w stosunku do innych, tak jak jednostkowy charakter miały produkty oraz niepowtarzalne były okoliczności i motywy wymiany.

Ograniczony zakres wymiany, ograniczona liczba potencjalnych jej uczestników, proste kryteria i metody oceny wartości wymiennych powodowały między innymi, że rynek w takich warunkach nie wymagał wprowadzenia elementów stałych, które nadawałyby mu nawet najprostsze cechy zorganizowania. O rynku zorganizowanym można mówić wówczas, gdy procesy wymiany są tak podzielone i wzajemnie ułożone, że ich uczestnicy — sprzedający i kupujący, znają swoje czynności, są w stanie je zrealizować za pomocą przydzielonych im środków, wiedzą ponadto, w jakim miejscu i czasie ze środków tych korzystać, aby zrealizować cele własne lub cele grupy. W praktyce oznacza to, iż dla dokonania transakcji kupna-sprzedaży zostaje wydzielone specjalne miejsce, wyposażone w elementy techniczne ułatwiające sprzedaż lub zakup, do którego przybywają ściśle określone potencjalni partnerzy, aby na z góry ustalonych zasadach oraz warunkach wziąć udział w procesach wymiany.

Organizowanie rynku może mieć różny zakres i charakter, tak jak różnym stopniem organizacji cechują się pierwsze rynki. I tak zaznaczają się istotne różnice (ale i podobieństwa) między rynkami zorganizowanymi, takimi jak bazar, targowisko, jarmark, sklep, hala targowa, hurtownia, dom towarowy, kiermasz, a znacznie bardziej zaawansowanymi pod względem organizacji rynkami, takimi jak targi, giełdy, aukcje.

Wymienione typy rynków zorganizowanych różnią się przede wszystkim rodzajem i zakresem realizowanych funkcji, w tym zwłaszcza funkcji handlowych, różnią się one także ze względu na liczbę uczestniczących w nich podmiotów — sprzedających czy kupujących.

Targi jako rynek zorganizowany ze względu na profil funkcjonalny zaliczyć można do rynków zorientowanych na „klienta masowego”, a ich

główną funkcją są funkcje handlowe (sprzedażowe). Nie znaczy to jednak, iż wszystkie imprezy targowe charakteryzują się takimi cechami głównymi, wiele bowiem z nich nastawionych jest na klienta o szczególnym charakterze działalności — na klienta specjalistycznego. Dotyczy to zwłaszcza targów specjalistycznych.

Chociaż targi realizują bez wątpienia funkcje handlowe (bez prowadzenia bezpośredniej sprzedaży), to jednak istnieją zdecydowane różnice między nimi a typowymi instytucjami handlu detalicznego czy hurtowego. Miejsce targów w strukturze instytucji handlowych przedstawia zamieszczone ujęcie macierzowe. Odpowiedni schemat zawiera dwa kryteria wiodące, czyli „organizację sprzedaży” oraz „przedmiot oferty”, które umożliwiły podział całej zbiorowości instytucji o funkcjach handlowych na cztery odpowiednio wyodrębnione grupy.

Wykres 1

Zróznicowanie funkcji handlowych wybranych rynków zorganizowanych w ujęciu macierzy „portfolio”

		Przedmiot oferty	
		Kiermasz TARGI Jarmarki	Aukcje doraźne Aukcje stałe
Organizacja sprzedaży	Okresowa Cykliczna Doraźna		
	Ciągła	Giełda towarowa Sklepy Hurtownie	Sklepy specjalistyczne
		Masowy	Jednostkowy

Uznanie targów za rynek zorganizowany oznacza, że ich organizowaniu przyświeca określony cel. Równocześnie każdy podmiot rynku targowego w oparciu o ten cel ogólny formułuje i realizuje podczas targów własny, indywidualny cel szczegółowy. Przypisanie targów do określonego miejsca — kraju, regionu, miasta i dzielnicy powoduje, że ich uczestnicy, realizując swoje cele, wykorzystują „miejscowe” zasoby, czerpią określone użyteczności terytorialne. Korzyści podmiotów rynku targowego należy skonfrontować z korzyściami odpowiednich jednostek terytorialno-osadniczych.

4. Targi jako przedsięwzięcie komercyjne

Na targi w ogóle, a przede wszystkim na konkretną imprezę targową można patrzeć z różnych punktów widzenia, każdorazowo dostrzegając i uwzględniając inny obszar interesu oraz jego głównych „aktorów”. Komercyjny charakter targów nie może jednakże przysłonić ich warstwy niekomercyjnej, istotnej dla jednostek, grup i większych zbiorowości uczestniczących bezpośrednio czy też pośrednio w targach. Nie wnikając w szersze uzasadnienia i opisy, należy wskazać, iż targi są dla uczestniczących osób fizycznych ważnym wydarzeniem emocjonalnym, momentem osobistych przeżyć. Jako szczególny rodzaj „events” dostarczają często niezapomnianych wrażeń, których ściśle osobisty charakter nie pozwala wyrazić się za pomocą typowych mierników korzyści.

Niekomercyjny charakter targów widzianych z szerszej perspektywy korzyści społecznych wyraża się niekwestionowanym ich wkładem w rozwój edukacji społeczno-ekonomicznej — edukacji dotyczącej gospodarki rynku, postępu naukowo-technicznego, nie licząc edukacji wynikającej z tematyki wystawienniczej samych targów. Oprócz przedstawicieli firm i instytucji uczestnikami targów są przecież także uczniowie i studenci, turyści oraz inni mieszkańcy miasta i regionu targowego.

W kategoriach niekomercyjnych należy dostrzegać, że targi przyczyniają się do szeroko zakrojonej popularyzacji miasta, regionu i kraju, do kształtowania świadomości społeczno-geograficznej — krzewienia wiedzy geograficznej, historycznej, politycznej, do kształtowania więzi społecznych w ich wymiarze oficjalnym, nieoficjalnym i całkowicie prywatnym. Wiele miast w Polsce i w świecie nigdy nie utrwaliłoby się w ludzkiej świadomości, gdyby nie fakt, iż są znanymi centrami targowymi.

Z punktu widzenia korzyści komercyjnych, głównie bezpośrednich, targi są przede wszystkim określonym obszarem interesu dla:

- organizatora (organizatorów),
- wystawców,
- interesantów,

ale w pewnym, szczególnym zakresie (jako korzyści pośrednie) także dla:

- gości,
- zwiedzających,
- dla miasta i regionu.

Organizator targów jest z reguły wyspecjalizowanym przedsiębiorstwem targowym świadczącym zainteresowanym podmiotom odpłatne usługi targowe. Jako świadczenie — czynność o charakterze użytecznym — usługa targowa obejmuje trzy główne korzyści adresowane do trzech wiodących grup podmiotów biorących udział w targach, a więc:

- możliwość prezentacji własnej oferty sprzedażowej,

- możliwość kontaktu i negocjacji,
- możliwość uzyskania i zgromadzenia informacji.

Wymienione korzyści stanowiące „rdzeń” usługi targowej oferowane są w określonym miejscu i czasie, w ustalonym zakresie i formie organizacyjno-technicznej, z wykorzystaniem różnorodnych elementów materialnych, dodatków i usług towarzyszących. Z tego tytułu usługobiorcy ponoszą określone opłaty targowe w postaci stawek od wynajęcia powierzchni wystawienniczej, biletów wstępu i opłat z tytułu korzystania ze świadczeń dodatkowych.

Wielkość korzyści finansowych organizatora targów wynika nie tyle z ustalonych stawek cenowych, ile z liczby uczestników targów — wystawców, interesantów, zwiedzających oraz wysokości własnych kosztów działalności.

Niewątpliwie najważniejszą grupą podmiotów rynku targowego są wystawcy. Ich udział w targach oraz ich atrakcyjność „biznesowa” związane są z faktycznymi i potencjalnymi korzyściami handlowymi, a szerzej mówiąc — marketingowymi. O ich zakresie świadczą:

- nowe kontrakty handlowe,
- nowe kontakty i porozumienia wstępne,
- zacieśnione i utrwalone więzi handlowe z dotychczasowymi klientami,
- ważne zgromadzone informacje o konkurentach,
- uzgodnienia z dostawcami i kooperantami,
- pozytywny wizerunek firmy ukształtowany w świadomości wszystkich uczestników targów.

Pomiar łącznych korzyści wystawcy z tytułu uczestnictwa w rynku targowym nie jest sprawą łatwą, głównie ze względu na ich często pośredni, niewymierny (ilościowo czy wartościowo) charakter, a także opóźnione w czasie przejawianie się efektów. Zagadnienie to rozwinięte zostanie w dalszej części niniejszego opracowania.

Interesanci, a ściślej osoby zwiedzające targi dla celów biznesowych, to liczna i różnorodna grupa pracowników firm produkcyjnych, usługowych, handlowych, przedsiębiorców i właścicieli, którzy biorąc odpłatny udział w rynku targowym oczekują w zamian również określonych korzyści związanych z:

- możliwością zapoznania się z ofertą poszczególnych firm, branży, regionu, kraju,
- możliwością poznania zakresu i form wykorzystywanych działań oraz instrumentów marketingowych,
- możliwością porównania własnych produktów, firm oraz warunków ich sprzedaży z odpowiednimi elementami u konkurentów, dostawców lub innych wyróżniających się firm krajowych czy zagranicznych,
- możliwością zdobycia nowych kontaktów handlowych,
- możliwością uczestniczenia w sesjach informacyjno-szkoleniowych,
- możliwością zgromadzenia informacji marketingowych (w tym przeprowadzenia badań, sondaży itp.).

Najtrudniejszą do sprecyzowania kwestią jest sprawa zakresu i rodzajów korzyści oczekiwanych przez zwiedzających, czyli określenia ich obszaru biznesu. Wnosząc określone opłaty, niewątpliwie również i oni spodziewają się w zamian określonych satysfakcji, mających w jakimś zakresie także „przełożenie biznesowe”. Mogą one być związane z:

- planowanym przedsięwzięciem gospodarczym,
- podnoszeniem własnych kwalifikacji zawodowych,
- zdobyciem nowego miejsca pracy,
- chęcią poszerzenia wiedzy ogólnej,
- chęcią wypoczynku, relaksu, spędzenia czasu wolnego,
- chęcią poznania nowych środowisk — ludzi biznesu, polityki, nauki, mediów.

Rynek targowy ze względu na jego strukturę i funkcje łączy oczekiwania i konkretne interesy wszystkich jego uczestników, gwarantując zachowanie względnej równowagi interesów wszystkich zainteresowanych stron. Dla pełnej ilustracji biznesowej strony targów nie sposób pominąć i bliżej nie wyjaśnić jeszcze jednego ważnego ogniwa „gospodarki targowej”, czyli miasta i regionu (miejsca organizacji targów) z punktu widzenia ich powiązań ekonomicznych i społecznych z samym przedsięwzięciem targowym.

5. Targi a rynek terytorialny

Organizowanie targów w konkretnej jednostce osadniczej powoduje, że są one ściśle powiązane z terytorialnym układem społeczno-gospodarczym, zwłaszcza obejmującym dane miasto czy region, a w niektórych przypadkach nawet cały kraj. Powiązania targów ze środowiskiem strefy ich bezpośredniego oddziaływania wyrażają się różnorodnymi przepływami dóbr, środków pieniężnych, osób oraz informacji między samymi uczestnikami targów (powiązaniem bezpośrednim) oraz między uczestnikami targów a innymi podmiotami gospodarczymi danego obszaru — osobami lub instytucjami, z którymi nawiązują oni stałe, doraźne lub przypadkowe kontakty podczas trwania targów (powiązania pośrednie). W ten sposób impreza targowa osadzona jest w lokalnej, regionalnej lub krajowej strukturze gospodarczej, wyznaczając dodatkową sieć sprzężeń, stymulując i aktywizując odpowiednie podmioty.

Aktywizujące działanie targów w stosunku do zaangażowanych podmiotów wyraża się poprzez ich zasilanie materialno-finansowe oraz poprzez ich włączenie do sieci przepływów informacyjnych generowanych przez targi. Pozytywna stymulacja osób oraz instytucji miasta (regionu) ze strony targów obejmuje w szczególności:

- aktywizację środowiska biznesu w ogóle,
- aktywizację środowiska branży (sektora),

- aktywizację sfery usług,
- aktywizację mieszkańców, w tym młodzieży,
- aktywizację samorządu terytorialnego.

Środkami oddziaływań, determinantami stymulacji zachowań rynkowych wymienionych środowisk i jednostek są pozyskane dzięki targom dodatkowe środki finansowe, nowe elementy infrastruktury, nowe technologie i pomysły, wzorce postępowania i rozwoju osobistego, dodatkowe miejsca pracy, ważne informacje biznesowe. Ich aktywizujące działanie w stosunku do wybranych podmiotów rynku terytorialnego prowadzi w konsekwencji do wzrostu ich zasobów finansowych, rzeczowych czy ludzkich, podniesienia poziomu wiedzy i kompetencji pracowników, większego profesjonalizmu działania w kontaktach handlowych, wzrostu poziomu edukacji ekonomicznej społeczeństwa, intensyfikacji działań i poprawy ich efektywności. Aktywizacja środowiska to także szersze horyzonty myślowe ludzi, większa ich aktywność na polu indywidualnej przedsiębiorczości oraz większe i silniejsze ich utożsamianie się z danym miastem (regionem).

W świetle podanych wyjaśnień i przytoczonych argumentów stwierdzić można, iż targi w strukturze rynku miasta, regionu czy kraju stanowią ogromną siłę napędową ludzkich działań, dostarczając nie tylko środków, ale edukując i wskazując wzorce oraz metody postępowania. Angażując setki oraz tysiące osób, targi stają się „centrum wpływów”, weryfikatorem nowych pomysłów, ośrodkiem koordynacji i integracji sektora, centralnym punktem zbornym dla całego środowiska biznesowego miasta. Być na targach, uczestniczyć w imprezach towarzyszących targom, współpracować z organizatorami to także wyróżnienie i splendor, to zaufanie i prestiż, to wysoka pozycja w środowisku.

6. Targi a korzyści miasta

Pojęcie „korzyści” jest często używane w marketingu, zwłaszcza dla określenia indywidualnych odczuć oraz konkretnych użyteczności, jakie dostarczane są klientom w momencie udostępnienia im dobra czy też usługi. W tym przypadku chodzi więc o kategorię w dużej mierze subiektywną, będącą wypadkową różnego rodzaju „satisfakcji” rejestrowanych przez osoby lub instytucje.

Określenie, a tym bardziej pomiar korzyści miast (regionów) z tytułu funkcjonowania centrum targowego nie jest sprawą łatwą. Wynika to z faktu, iż na łączne korzyści jednostki osadniczej, korzyści sumaryczne, uwzględ-

niające także rejestrowane i odczuwane w otaczającej ją strefie, składają się zarówno pozytywne efekty mierzalne i przeliczalne finansowo, jak i pozytywne efekty niemierzalne, w dużej mierze natury „jakościowej”, często o charakterze psychologicznym. Należy jednakże zdawać sobie sprawę z faktu, iż rejestr korzyści dla miasta targowego musi opierać się na rachunku:

- korzyści bezpośrednich i pośrednich,
- korzyści bieżących i przyszłych,
- korzyści głównych i ubocznych,
- korzyści finansowych, materialnych, infrastrukturalnych, edukacyjnych (cywilizacyjnych) oraz marketingowych (psychologicznych),
- korzyści osobowych i nieosobowych,
- korzyści firm, podmiotów rynku targowego, budżetu miasta oraz mieszkańców.

Tylko tak szerokie postrzeganie i ujęcie skutków organizowania targów w danym mieście może odzwierciedlić ich rzeczywistą skalę oraz główne składowe. Podejście takie jest pierwszym podstawowym warunkiem poprawności ewidencji korzyści.

Drugim warunkiem „sukcesu” w kalkulacji korzyści płynących dla miasta z tytułu organizowania w nim targów jest przyjęcie właściwej metody wyceny bezpośredniej, przeliczeń oraz szacunków. To także właściwy dostęp do źródeł informacji — sprawozdań, statystyki podatkowej, rejestrów itp.

Metoda obliczania wielkości korzyści miasta (regionu) targowego najczęściej wykorzystuje porównania statystyczne, szacunki, ale również wspomagana jest bezpośrednimi sondażami, badaniami testującymi i weryfikującymi. Okres odbywania targów jest przedmiotem szczegółowych analiz porównawczych. Dotyczą one wzrostu w tym okresie m.in.:

- sprzedaży w handlu detalicznym, gastronomii i usługach bytowych miasta,
- liczby widzów w kinach, teatrach i innych placówkach kulturalnych,
- liczby klientów i zleceń pocztowych i telekomunikacyjnych,
- liczby klientów i operacji w bankach i bankomatach,
- liczby klientów w transporcie publicznym i prywatnym oraz na parkingach,
- zużycia (sprzedaży) energii elektrycznej i ciepłej,
- sprzedaży gazet i czasopism oraz liczby płatnych ogłoszeń, audycji i programów informacyjno-reklamowych w lokalnych mass mediach,
- sprzedaży krótkookresowych polis ubezpieczeniowych,
- liczby gości hotelowych w placówkach noclegowych,
- liczby zamówionych programów turystycznych i zleceń przewodnickich.

Ważnymi wielkościami wyjściowymi omawianego rachunku jest liczba wszystkich uczestników targów, a zwłaszcza osób „zewnątrznych” (przyjeżdżających do danego miasta) oraz osób „miejscowych” — mieszkańców miasta zaangażowanych na stałe lub doraźnie przy organizacji i obsłudze targów. Zewnętrzni uczestnicy targów ponoszą określone stałe opłaty obowiązkowe

we i opłaty dobrowolne związane z obecnością na targach, własną aktywnością, wyżywieniem, wypoczynkiem oraz rozrywką w okresie trwania targów. Wydatkują więc oni środki finansowe firmy (służbowe) oraz własne, wnosząc je na rachunki:

- organizatora targów,
- firm obsługujących targi,
- firm handlowo-usługowych miasta (poza targami),
- bezpośrednio do kasy miasta,
- mieszkańców miasta.

Wysokość opłat obowiązkowych — stawek, taryf czy ryczałtów jest z reguły znana i stosunkowo łatwo obliczyć łączne wydatki uczestników z tego tytułu. Znacznie trudniej jest oszacować inne wydatki uczestników, w tym wydatki własne (prywatne) — zakupy dla domu, prezenty i upominki, nabyte usługi dodatkowe itp. Najczęściej należy dla ich określenia przeprowadzić wycinkowe badania sondażowe, które pozwolą oszacować niezbędne wielkości finansowe w przeliczeniu na 1 dzień targowy lub cały okres trwania targów.

Dochody budżetu miasta to nie tylko dochody bezpośrednie, głównie z tytułu wykorzystywania infrastruktury komunalnej lub korzystania z usług firm (spółek) komunalnych, ale również dochody pośrednie — czyli różnego rodzaju podatki od osób prawnych i fizycznych czerpiących swoje przychody z pracy z tytułu organizacji targów oraz obsługi ich uczestników.

Wielką niewiadomą są zazwyczaj korzyści finansowe miasta związane z „potargową” aktywnością firm oraz ich pracowników, a dotyczące nawiązanych lub utraconych kontaktów biznesowych (aktywność służbowa) oraz „potargowej” aktywności poszczególnych osób w sferze relacji indywidualnych i osobistych (aktywność prywatna). Znane są fakty, iż obecność na targach, poznane osoby i obiekty kultury materialnej są motywem podejmowania ponownych, już prywatno-rodzinnych podróży do tych samych miast lub ich najbliższych okolic.

W kategoriach finansowych należy postrzegać i szacować te efekty funkcjonowania centrum targowego w mieście, które prowadzą do napływu nowego kapitału inwestycyjnego jako opóźnionego w czasie rezultatu pozytywnej oceny kwalifikacji pracowników (w tym kadry kierowniczej), sprawności działania władz administracji samorządowej, sprzyjającej atmosfery społecznej, zaangażowania środowiska przedsiębiorców (widzianego często przez pryzmat działalności izb gospodarczych), nowoczesnej i licznej sieci placówek bankowych.

Targi skupiające przedstawicieli biznesu krajowego i zagranicznego są doskonałą okazją do zaprezentowania się nie tylko organizatora targów czy też lokalnych wystawców, ale przede wszystkim samego miasta i regionu. Wśród uczestników targów — tysiący zwiedzających, interesantów, gości oraz wystawców znajdują się bez wątpienia osoby, których opinie lub bezpośrednio decyduje

wpływają na geograficzne kierunki ekspansji firm, na wybór miejsc lokalizacji nowych inwestycji. Ukształtowany podczas targów wizerunek miasta jako centrum gospodarczego może być czynnikiem decydującym o ocenie jego atrakcyjności inwestycyjnej. Dużą rolę w tym względzie odgrywają także czynniki osobiste, o charakterze emocjonalnym, a związane z subiektywną oceną dokonywaną przez potencjalnego inwestora, poznanych ludzi biznesu, mieszkańców, przedstawicieli władz miasta itp.

Trudną kwestią metodyczną pozostaje problem pomiaru siły oddziaływania targów na decyzje inwestycyjne przedsiębiorców, czyli udzielenie względnie zobiektywizowanej odpowiedzi na pytanie — ile kapitału, nowych inwestycji, dodatkowych miejsc pracy pojawiło się dzięki istnieniu i funkcjonowaniu centrum targowego? Istnienie takiej zależności oraz wymierne jej skutki mogą jedynie odzwierciedlić odpowiednio zaprogramowane badania motywowane i zrealizowane wśród inwestorów (właścicieli, decydentów). Główny lub dodatkowy wpływ targów na lokalizację nowych inwestycji odpowiednio wyrażony wskaźnikowo po jego przeliczeniu przez ogólną wartość inwestycji pozwoli wyrazić wartościowy lub ilościowy rezultat tzw. „efektu targowego”.

7. Komercyjna orientacja i profil targów

W świetle dotychczasowych wyjaśnień dotyczących zespołu korzyści dostarczanych różnym podmiotom przez każdą imprezę targową stwierdzić można, iż właściwie wszystkie strony zainteresowane ze względów komercyjnych i niekomercyjnych organizacją targów w danej jednostce osadniczej mają swoje interesy dające się sprowadzić do trzech grup, czyli:

- organizatora i jego korzyści,
- uczestników i ich korzyści,
- miasta i jego korzyści.

Wynika z tego, że w świetle wymienionych, względnie niezależnych „użytkowników” czerpiących korzyści z targów można przeanalizować każdą imprezę targową. W ten sposób udzielona zostanie odpowiedź na niezmiernie istotne — zasadnicze dla biznesu targowego — pytanie: kto i w jakim stopniu (udziale) korzysta z targów? Tę samą kwestię sformułować można inaczej:

- komu najwięcej „użyteczności” dostarcza impreza targowa?
- na jaki podmiot (grupę) zorientowana jest impreza targowa?
- jaki jest podział korzyści pochodzących z imprezy targowej?

Ze względu na relacje ilościowe między faktycznymi lub oczekiwanymi (planowanymi) korzyściami dostarczonymi poszczególnym stronom interesu targowego, czyli organizatora, uczestników i miasta, można mówić o generalnie trzech hipotetycznych sytuacjach rozkładu korzyści każdej imprezy targowej, które pozwalają podzielić targi na trzy rodzaje:

- imprezy targowe o względnie zrównoważonym podziale korzyści między stronami,
- imprezy targowe preferujące w podobnych relacjach tylko dwie strony spośród trzech stron zainteresowanych,
- imprezy targowe nastawione wybitnie na interes jednej strony z wyraźnym ograniczeniem korzyści pozostałych dwóch stron.

Pierwsza grupa imprez targowych obejmuje te przedsięwzięcia, które przygotowane i zrealizowane zostały z uwzględnieniem interesów wszystkich podmiotów. W tym przypadku organizacyjno-techniczna aranżacja rynku targowego, obsługa wszystkich uczestników, udogodnienia dla nich, program imprez towarzyszących, lista gości, formy i środki prezentacji miasta i regionu umożliwiają realizację celów — dla których uczestniczą w targach czy też je wspierają i współorganizują — zarówno samemu organizatorowi głównemu, uczestnikom czy miastu. Oznacza to, że zagwarantowane zostały w jednakowym stopniu interesy wszystkich zainteresowanych jednostek, bez względu na wyraz i formę tego interesu.

Do drugiej grupy imprez targowych należy zaliczyć te imprezy, które wyraźnie pomijają oczekiwania i konkretne korzyści z targów jednej ze stron, bez względu na to, która jest to strona. Praktyka polskiego rynku targowego potwierdza, że, niestety, najczęściej zagrożony jest interes miasta targowego. Impreza organizowana jest jak gdyby w pustce społecznej, w anonimowym środowisku terytorialnym. Oznacza to w rzeczywistości brak „akcentu” lokalnego w całokształcie działań organizacyjno-marketingowych, niewykorzystywanie w promocji targów walorów miejscowych, zamknięcie rynku targowego i ograniczenie jego „echa medialnego”, brak wśród gości znanych osobistości miasta (regionu), przedstawicieli instytucji lokalnych i regionalnych, brak stoisk biur promocji miasta itp. Ponadto obsługa targów w szerokim tego słowa znaczeniu skoncentrowana jest wyłącznie w rękach organizatora targów, równocześnie nie stymuluje on i nie proponuje programu pozatargowego nastawionego na korzystanie z usług instytucji i przedsiębiorstw miasta — turystycznych, handlowych, gastronomicznych, rozrywkowych, transportowych i innych.

W skrajnym przypadku stroną pominiętą w koncepcyjnym projektowaniu scenariusza targów mogą być również ich uczestnicy. Wydawać się to może dziwne lub prawie niemożliwe, ale zdarza się, iż wyniki badań zadowolenia uczestników targów potwierdzają taką sytuację. Targi jako rynek zorganizowany nastawione są z natury na ich uczestników, ale rzeczywiste spectrum oferowanych im korzyści odbiega od ich oczekiwań, stąd ich zawód, niezadowolenie i niekiedy nawet rezygnacja z dalszej współpracy.

Znacznie częściej można zauważyć sytuację, kiedy imprezy targowe „robione są” z myślą o jednej stronie, z wyraźnym nastawieniem na korzyści przede wszystkim jednego zainteresowanego podmiotu. Takie targi

zaliczono do trzeciej grupy rodzajowej. Główną stroną z reguły są: organizator targów, znacznie rzadziej uczestnicy lub miasto targowe.

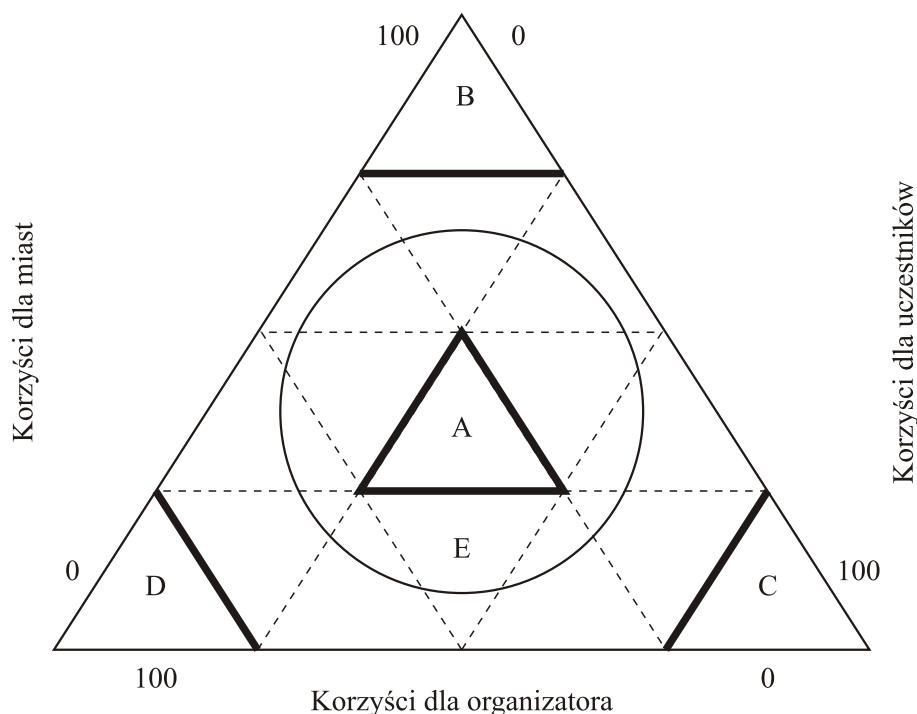
W pierwszym, częstym przypadku chodzi o targi organizowane wyłącznie jako biznes własny, jako impreza dochodowa dla organizatora, jako łatwe źródło zysku. Niestety, można spotkać takie imprezy targowe, ale byt organizatorów, ich przyszłość są jednoznacznie przesądzone. Wysokie stawki opłat i innych kosztów, minimalizowanie wkładu własnego, doraźność i tymczasowość działań, ograniczenie usług dla uczestników, to wszystko i inne „racjonalizujące” przedsięwzięcia organizatora są negatywnie oceniane w środowisku targowym.

Jeżeliby całokształt korzyści oferowanych przez daną imprezę targową (przykładowo 100%) podzielić na trzy uczestniczące w ich podziale strony w odpowiednich proporcjach (przykładowo 20%, 45% i 35%), to wy-

Wykres 2

Typologia imprez targowych ze względu na strukturę oferowanych korzyści

Diagram trójkątny Ossana



- A — obszar imprez targowych o idealnej równowadze korzyści
- B, C, D — obszar imprez targowych o skrajnej orientacji oferowanych korzyści
- E — obszar imprez targowych o względnej równowadze korzyści

r ó d ł o : Opracowanie własne.

korzystując konstrukcję tzw. diagramu trójkątnego Ossana wszystkie imprezy targowe, całą ich różnorodną zbiorowość można zaprezentować jako sieć punktów o właściwych dla każdego punktu parametrach rozkładu korzyści.

Zaprezentowany diagram korzyści Ossana umożliwia pełne odzwierciedlenie rozkładu imprez targowych ze względu na trójdzielną kombinację dostarczanych korzyści. I tak w polu A (trójkąt) znajdują się imprezy targowe o zbliżonych, łącznych korzyściach dla każdej strony, przy założeniu, że idealny rozkład kształtuje się, jak: 33,3% dla organizatora, 33,3% dla uczestników i 33,3% dla miasta. Taki idealny rozkład odwzorowuje punkt centralny w trójkącie A. Względnie zrównoważone targi z uwagi na ich komercyjną orientację znajdują się również w polu wokół trójkąta A, czyli w okręgu E (np. impreza targowa o rozkładzie korzyści: 28%, 40%, 32%).

W trójkątach B, C, D znajdują się punkty symbolizujące imprezy targowe o skrajnym profilu komercyjnym, odpowiednio w trójkącie B — targi zorientowane na korzyści miasta, w trójkącie C — targi zorientowane na korzyści uczestników i w trójkącie D — targi zorientowane na korzyści organizatora. Im bliżej odpowiedniego trójkąta leży rozpatrywany punkt, tym bardziej odpowiednie targi uwzględniają interesy danej strony. Wierzchołki trójkąta Ossana mają następujące parametry korzyści sprofilowanych skrajnie monocentrycznie: trójkąt B — 100% korzyści dla miasta, C — 100% korzyści dla uczestników i D — 100% korzyści dla organizatora.

Na tle przedstawionych rozwiązań modelowych dotyczących podstawowych rodzajów targów ze względu na prezentowany rozkład korzyści rodzi się pytanie — jaki jest zalecany rodzaj targów? czy wręcz — jaki rozkład korzyści dostarczanych przez targi należy uznać za optymalny? Na pytania te można sformułować jedną generalną odpowiedź. Profil komercyjny targów powinien absolutnie uwzględniać korzyści dla wszystkich stron i to w proporcjach oczekiwanych przez nie. Niekoniecznie więc musi to być rozkład zgodny z zaangażowaniem środków i sił własnych, rozkład gwarantujący minimalny, satysfakcjonujący zakres korzyści i stymulujący wszystkie podmioty do wspólnego wysiłku gwarantującego otrzymanie jeszcze większych korzyści także w przyszłości.

8. Zmiany atrakcyjności imprezy targowej — cykl życia targów

Impreza targowa jako przedsięwzięcie marketingowe, jako impreza masowa ulega, zwłaszcza w długim horyzoncie czasowym, specyficznym zmianom, które w analogii do „store erosion” można by nazwać „fair erosion”. Zasygnalizowane zmiany związane są ze zjawiskiem psychologicznego „starzenia się” imprezy, które powoduje w konsekwencji spadek jej atrakcyjności mierzonej:

- liczbą wystawców,
- liczbą interesantów,
- liczbą zwiedzających,
- liczbą zawartych kontraktów (lub ich wartością),
- liczbą nawiązanych kontaktów.

„Erozja” imprezy targowej w ocenie uczestników wynika także z negatywnego wpływu na jej atrakcyjność:

- tego samego miejsca organizacji targów,
- podobnej aranżacji powierzchni wystawienniczych,
- zbliżonego scenariusza programu targów,
- tych samych uczestników,
- schematu organizacji otwarcia czy zamknięcia targów,
- podobnego zespołu gości targów,
- powtarzanego co rok asortymentu oferty targowej.

W rezultacie impreza targowa traci z czasem w oczach zainteresowanego grona podmiotów swą innowacyjność, oryginalność, atrakcyjność rynkową. Biorąc dodatkowo pod uwagę fakt coraz większej konkurencji innych centrów targowych i odpowiednich, porównywalnych imprez, można założyć, że proces starzenia się imprezy targowej będzie przebiegać z dużą dynamiką, co spowoduje nawet wyeliminowanie tych targów z rynku.

Organizator targów oraz pozostałe zainteresowane strony (miasto, stowarzyszenia kupieckie, producenci, izby gospodarcze) winni systematycznie obserwować i analizować siłę atrakcyjności każdej imprezy targowej, zdając sobie sprawę z tego, iż erozja ma charakter w dużej mierze obiektywny i zasadniczo podlegają jej wszystkie imprezy targowe.

Przyjmując dwa podstawowe mierniki atrakcyjności rynku targowego, czyli liczbę wystawiających oraz łączną liczbę zwiedzających (w tym interesantów i gości) i tworząc ich podstawowe kombinacje ilościowe wszystkie imprezy targowe można ująć w cztery grupy ich rozwoju. Odpowiednio będą to:

- targi — rynki eksperymentalne — mała liczba wystawców i mała liczba zwiedzających,
- targi — rynki wschodzące — mała liczba wystawców i duża liczba zwiedzających,
- targi — rynki nietrafione, „niewypały” — duża liczba wystawców i mała liczba zwiedzających,
- targi — rynki dojrzałe, rozwinięte — duża liczba wystawców i duża liczba zwiedzających.

Wzrost liczby wystawców i zwiedzających (wraz z interesantami) powoduje, iż udział w rynku usług targowych danej imprezy rośnie, zwłaszcza na rynku branżowych usług targowych. Podobnie rośnie dynamika sprzedaży tych usług. Wykorzystując wymienione dwa klasyczne parametry „biznesu”, czyli:

— względny udział w rynku, tzn. procentowy udział przyrównany do największego procentowego udziału konkurenta,

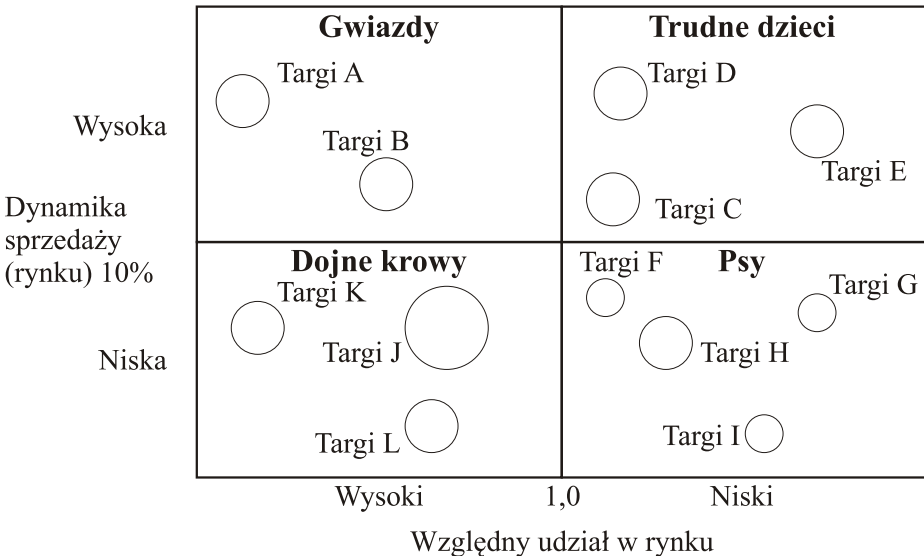
— dynamikę sprzedaży (%)

z powodzeniem można zastosować do oceny sytuacji strategicznej przedsięwzięcia targowego znaną metodę portfelową w wersji BCG. Po wprowadzeniu dwudzielnej skali każdego miernika w postaci „wysoki” i „niski” i dostosowując go do skali ciągłej zjawiska (udziału w rynku oraz dynamiki sprzedaży), odpowiednią imprezę targową można zlokalizować w polu w otrzymanej tablicy 2 x 2 (wykres 3). Uwzględniając wszystkie inne przedsięwzięcia targowe w postaci rozrzutu punktów w macierzy BCG można rozpoznać sytuację strategiczną przedsiębiorstwa targowego. Najkorzystniejsze imprezy targowe to te, które znajdują się w polu „gwiazdy” (wysoki względny udział w rynku i wysoka dynamika sprzedaży) oraz „dojne krowy” (wysoki względny udział w rynku i niska dynamika sprzedaży).

Imprezy targowe charakteryzujące się niskim względnym udziałem w rynku oraz wysoką dynamiką sprzedaży to tzw. „trudne dzieci” lub „znaki zapytania”. Należą do nich te przedsięwzięcia targowe, których los rynkowy jest niepewny, są to imprezy o nieznanym przyszłości. „Psa mi” określa się te imprezy targowe (w metodzie portfelowej mówi się ogólnie o „strategicznych

Wykres 3

Analiza sytuacji strategicznej przedsiębiorstwa targowego w ujęciu metody portfelowej (BCG)



U w a g a: Wielkość punktów może oznaczać udział imprezy w dochodach (sprzedaży) całej firmy lub w zysku.

jednostkach biznesowych” firmy), które ze względu na niski względny udział w rynku i niską dynamikę sprzedaży docelowo należy wycofać z programu targowego. Nie mają one perspektyw rozwoju i przynoszą tylko straty.

Zaprezentowane rozróżnienia i klasyfikacje imprez targowych w dużej mierze nawiązują do „cyklu życia targów”, czyli długofalowej prezentacji zmian ich atrakcyjności rynkowej mierzonej czy to liczbą uczestników, czy w ujęciu wartościowym łączną wartością sprzedaży usług przez przedsiębiorstwo targowe.

W nawiązaniu do klasycznej postaci krzywej cyklu życia produktu na rynku zaproponowano podobną krzywą odwzorowującą charakterystyczny trend zmian atrakcyjności imprezy targowej, złożoną z pięciu faz, które opatrzono zaproponowanymi nazwami:

- faza I — „nowy eksperyment”,
- faza II — „podbój rynku”,
- faza III — „kosztowny wzrost”,
- faza IV — „pułap możliwości”,
- faza V — „słabnące tętno”.

Przebieg cyklu życia imprezy targowej może cechować się różnymi anomaliaми. Bez względu jednak na sam kształt odpowiedniej krzywej zasygnalizowane zmienne rytmy wzrostu, stabilizacji i spadku atrakcyjności targów potwierdzają analizy i obserwacje tego rynku. Organizatorzy targów, przede wszystkim targów o wieloletnich tradycjach ich organizowania, podejmują liczne wysiłki ograniczające działanie procesu starzenia się imprezy. Wprowadzają wiele nowych elementów, akcentów oraz form organizacyjno-technicznych, które przedłużyłyby żywot targów i nadały im inny, atrakcyjniejszy wizerunek w oczach uczestników. Nowe aranżacje, formuły i programy są z reguły skutecznymi środkami opóźniającymi erozję, a zmodernizowane koncepcje targów nadające im nowy kształt pozwalają przedstawić odpowiednie targi jako rozszerzony doskonalszy produkt marketingowy.

9. Uwagi końcowe

Problematyka targów ze względu na ich dynamiczny rozwój w Polsce i w skali międzynarodowej wywołuje szereg dyskusji, i to w różnych środowiskach, między innymi w środowisku przedsiębiorców i inwestorów, w środowisku władz samorządowych oraz w środowisku kupieckim. Główne pytanie niniejszego opracowania związane z wpływem targów na aktywizację miast i regionów jest częstym pytaniem padającym we wspomnianych polemikach. Nie powtarzając argumentów i przykładów analizowanych szczegółowo w tekście, należy jednak jednoznacznie stwierdzić, iż targi:

- są biznesem przyszłościowym (pomimo niekiedy pojawiających się opinii

przeciwnych), potwierdzającym swą przydatność w zmieniających się warunkach gospodarowania,

— wymagają inwestycji, gdyż dalszy ich rozwój napotyka barierę infrastrukturalną,

— wymagają profesjonalizmu i nawiązania do najnowszych osiągnięć technik wystawienniczych,

— należy traktować jako wspólny obszar interesów organizatora, uczestników oraz jednostek osadniczych,

— powinny być dla miast głównym instrumentem realizacji ich marketingowych strategii rozwoju,

— mogą być wewnętrznym źródłem pozyskania znacznych środków pieniężnych do kasy miejskiej (wojewódzkiej).

Jak już to stwierdzono, pozytywny wpływ targów na rozwój rynku regionalnego nie jest generalnie kwestionowany, chociaż brak jest konkretnych, przeliczalnych dowodów potwierdzających siłę i charakter takich zależności. W literaturze fachowej podaje się w tym względzie przykład Targów Frankfurckich. Wg szacunku targi te „napędzają” miastu około 1,5 mld marek rocznie, co stanowi około 20% jego rocznych dochodów. Jest to wielkość zaskakująca, ale z pewnością realna. Eksperymentalne szacunki dochodów finansowych gminy Kraków z tytułu funkcjonowania ośrodka targowego w tym mieście jako pionierskie przedsięwzięcie Akademii Ekonomicznej w Krakowie — Katedry Handlu i Instytucji Rynkowych oraz przedsiębiorstwa targowego „Cracow Expo Center” ujawniły wysokie, dodatkowe wpływy finansowe dla miasta, które nie mogą być niedostrzeżone przez władze komunalne w momencie podejmowania decyzji inwestycyjnych.

Bibliografia

Człowiek i technika we współczesnym handlu targowym, Materiały seminarium pod red. A. Szromnika, Kraków 1997.

Dietl J., *Handel we współczesnej gospodarce*, PWE, Warszawa 1991.

Földy R., *Die Messe als Markt — Beteiligungsstrategien für Aussteller*, Orac, Wien 1990.

Marketing wystawienniczy, Materiały seminarium pod red. A. Szromnika, Kraków 1996.

Prueser S., *Messemarketing — ein netzwerkorientierter Ansatz*, DUV, Wiesbaden 1997.

Selinski H., Sperling U.A., *Marketing instrument Messe*, Bachem, Koeln 1995.

Targi w systemie komunikacji marketingowej, Materiały konferencji naukowej 27—28 V 1996 r., MTP, Poznań 1996.

Wojciechowski H., *Międzynarodowe rynki towarowe*, PWE, Warszawa 1992.

Wojciechowski H., *Targi i wystawy gospodarcze*, PWN, Warszawa 1992.

Wpływ targów na dochody gminy Kraków — próba szacunku, pod red. A. Szromnika, AE Kraków, Cracow Expo Center, Kraków 1995.

GRAŻYNA SORDYL

Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna
Tarnów

Rola pośredników w procesie sprzedaży usług ubezpieczeniowych

Rynek ubezpieczeń stanowi istotny segment rynku gospodarczego każdego państwa. Podobnie jak i w innych dziedzinach gospodarowania pojawia się w działalności ubezpieczeniowej problem dotarcia do potencjalnego klienta i sprzedaży usługi ubezpieczeniowej. Jednym z najważniejszych elementów w tworzeniu strategii marketingowej dla zakładu ubezpieczeń jest określenie sposobu dystrybucji usług. W procesie tym można korzystać z różnego typu kanałów dystrybucji. Przypomnijmy, że przez kanał dystrybucji rozumiemy „sieć instytucji lub jednostek, które wykonują działania marketingowe w celu przekazania produktu od towarzystwa ubezpieczeniowego do nabywcy”¹. Kanały dystrybucji występujące na rynku ubezpieczeniowym możemy podzielić na dwie podstawowe grupy:

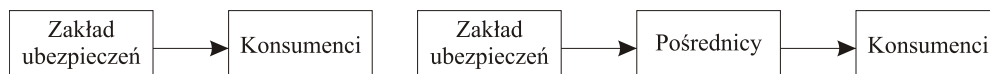
- 1) dystrybucję bezpośrednią, w której usługa trafia bezpośrednio od jej wytwórcy do konsumenta,
- 2) dystrybucję pośrednią, występującą wówczas, gdy w procesie sprzedaży pojawiają się pośrednicy pomiędzy usługodawcą a konsumentem.

Wykres 1

Typy kanałów usług ubezpieczeniowych

A. Dystrybucja bezpośrednia

B. Dystrybucja pośrednia



ródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Nowatorska-Romaniak, *Marketing usług ubezpieczeniowych*, Warszawa 1996, s. 74.

¹ K. Rodek, J. Visan, *Marketing ubezpieczeń na życie*, Warszawa 1996, s. 225.

W procesie sprzedaży zakład ubezpieczeń może korzystać z jednego bądź kilku kanałów dystrybucji. Każda z przyjętych form posiada swoje wady i zalety. Dystrybucja bezpośrednia ogranicza dostęp do szerszego kręgu odbiorców, pozwala jednak na lepszą kontrolę wykonania usługi, jej indywidualizację oraz uzyskanie bezpośrednich informacji od konsumentów o poziomie oferowanych usług oraz strukturze potrzeb. Szybki przepływ informacji stwarza możliwość natychmiastowych reakcji na zmiany popytu oraz bezpośrednią kontrolę nad zawieranymi umowami². Niewątpliwie dystrybucja pośrednia wymaga większych nakładów finansowych, ale korzyści płynące z tej formy powodują, że jest ona najbardziej rozpowszechniona w sprzedaży ubezpieczeń. Wśród owych korzyści należy przede wszystkim wymienić te, które leżą po stronie nabywcy, gdyż obok jakości produktu jakością obsługi jest nader często elementem decydującym o wyborze zakładu ubezpieczeń. Ogromnie ważna jest oszczędność czasu dla ubezpieczającego, jak również możliwość uzyskania szczegółowych informacji dotyczących czy to produktu, czy też zakładów ubezpieczeń (w tym ostatnim przypadku szczególna rola przypada brokerom ubezpieczeniowym). Ubezpieczający może uzyskać również pomoc w zakresie zarządzania ryzykiem, a więc jego identyfikacji, pomiaru oraz opracowania programu ubezpieczenia, czy też w zakresie zgłaszania roszczeń oraz likwidacji szkód. Obok korzyści płynących z wysokiej oceny jakości obsługi przez konsumentów niezwykle istotna dla zakładu ubezpieczeń jest możliwość dotarcia do szerokiego kręgu odbiorców, jak również możliwość bezpośredniego oddziaływania na ich decyzje dotyczące zakupu usługi ubezpieczeniowej. Współpraca zakładów ubezpieczeń z brokerami ułatwia proces zawierania umowy, ponieważ negocjacje w tym przypadku są łatwiejsze i szybsze, pozwalając na zaoszczędzenie czasu (a w konsekwencji pieniędzy) w sprawach rutynowych.

Pośrednictwo w działalności ubezpieczeniowej stanowi niezwykle ważne zagadnienie, czego dowodem jest uregulowanie powyższej kwestii w Ustawie o działalności ubezpieczeniowej z dnia 28 lipca 1990 r.³ Działalność pośredników wpływa bowiem na prawidłowe funkcjonowanie zakładów ubezpieczeń oraz ich odbiór w świadomości ubezpieczonych, a tym samym na stopień zaufania do instytucji ubezpieczenia. Kwestia ta nierozzerwalnie wiąże się z zapewnieniem konsumentom rynku ubezpieczeniowego właściwej ochrony związanej z zawarciem umowy ubezpieczenia.

W omawianym zakresie wypowiedało się niejednokrotnie wielu wybitnych znawców przedmiotu, a dyskusja wokół zasad określających działalność pośredników na polskim rynku trwa nadal. Owe gorące polemiki wypływają z faktu kształtowania się instytucji w praktyce, dostosowywania przepisów prawnych do realiów polskich i do wymogów Unii Europejskiej. Należy również nadmienić, że

² B. Nowatorska-Romaniak, *Marketing usług ubezpieczeniowych*, Warszawa 1996, s. 74.

³ Ustawa o działalności ubezpieczeniowej z dnia 28 lipca 1990 r., tekst jednolity Dz. U. nr 11, poz. 62 z późniejszymi zmianami.

trwają prace nad kodyfikacją polskiego prawa ubezpieczeń gospodarczych, w tym przygotowanie odrębnej ustawy regulującej problematykę pośrednictwa.

W polskim prawie pojęcie pośrednictwa ubezpieczeniowego pojawiło się po raz pierwszy w 1934 roku w rozporządzeniu Prezydenta RP⁴. Przepisy, w których uregulowano pośrednictwo, zlikwidowano ustawą z 1952 r.⁵, by ponownie dopuścić udział pośredników ubezpieczeniowych w zakresie pozyskiwania i rozwoju ubezpieczeń dobrowolnych ustawą grudniową z 1958 r.⁶ W rozporządzeniu Rady Ministrów z 10 marca 1972 r. uszczegółowiono kwestie pośrednictwa, ograniczając jednocześnie jego funkcjonowanie do działania na rzecz PZU, jak również rozszerzono zakres czynności związanych z zawieraniem umowy ubezpieczenia. Wyłoniono wówczas trzy kategorie pośredników będących osobami fizycznymi: pośrednika stałego — pracownika PZU lub agenta PZU, jak również pośrednika ubezpieczeniowego niestałego, powiązanego z zakładem ubezpieczeń umową zlecenia. Pośrednictwo mogły wykonywać także jednostki gospodarki społecznej prowadzące działalność usługową, handlową oraz kredytową w zakresie skupu i kontraktacji. Owa konstrukcja przetrwała do 1984 r., a więc do momentu wprowadzenia nowej Ustawy o ubezpieczeniach majątkowych i osobowych⁷. Zarówno w ustawie z 1984 roku, jak i w jej nowelizacji nie unormowano kwestii pośrednictwa ubezpieczeniowego⁸.

Zmiany przyniosła powołana ustawa z 1990 roku, która uregulowała to zagadnienie w sposób zbyt lapidarny i ogólnikowy. Na uwagę niewątpliwie zasługuje fakt określenia w art. 34 p. 2 działalności maklerów (brokerów) ubezpieczeniowych i reasekuracyjnych. Konkretyzację zagadnienia zawarto w zarządzeniu Ministra Finansów z dnia 29 listopada 1990 r.⁹ W ten sposób po bez mała 56 latach działalność brokerska została reaktywowana w krajowym obrocie ubezpieczeniowym. Co prawda ustawą z 1952 r. zlikwidowano działalność brokerów na polskim rynku, niemniej jednak w przepisach Kodeksu Morskiego przewidziano działalność zarówno agentów morskich pośredniczących przy zawieraniu umowy ubezpieczenia, jak i maklerów¹⁰. Jak podkreśla E. Kowalewski, maklerstwo ma „żywe i długie tradycje

⁴ Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 24 października 1934 r., Dz. U. nr 96, poz. 864.

⁵ Ustawa o ubezpieczeniach państwowych z 1952 r., Dz. U. nr 20, poz. 130, zob. W. Warkalno, W. Marek, W. Mogiński, *Pravo ubezpieczeniowe*, Warszawa 1983, s. 59.

⁶ Ustawa o ubezpieczeniach majątkowych i osobowych z 1958 r., Dz. U. nr 72, poz. 357.

⁷ Ustawa o ubezpieczeniach majątkowych i osobowych z dnia 30 września 1984 r., Dz. U. nr 45, poz. 242.

⁸ Ustawa o zmianie ustawy o ubezpieczeniach majątkowych i osobowych z dnia 17 maja 1989 r., Dz. U. nr 30, poz. 160.

⁹ Zarządzenie Ministra Finansów z dnia 29 listopada 1990 r. w sprawie wymogów, jakie muszą spełniać osoby fizyczne i prawne ubiegające się o zezwolenie na prowadzenie działalności brokerskiej w zakresie ubezpieczeń i reasekuracji, trybu wydawania tych zezwoleń oraz dopuszczalnego zakresu działalności brokerskiej, M. P., nr 47, poz. 355.

¹⁰ Kodeks Morski — Ustawa z dn. 1 grudnia 1961 r., tekst jednolity Dz. U. nr 22, poz. 112 z 1986 r. z późniejszymi zmianami, art. 197—209.

w ubezpieczeniach morskich. [...] W okresie powojennym funkcji maklera ubezpieczeniowego podejmowało się sporadycznie kilka specjalistycznych przedsiębiorstw i instytucji (np. Polfracht, Morska Agencja w Gdyni i Szczecinie oraz „Warta”. [...] Wykonywanie funkcji przez „Wartę” polegało na pośredniczeniu w zawieraniu ubezpieczeń przez krajowe jednostki organizacyjne (jako ubezpieczających) w zagranicznych firmach ubezpieczeniowych; „Warta” występowała tu więc nie w roli zakładu ubezpieczeń, lecz maklera lokującego dane ubezpieczenie u ubezpieczyciela zagranicznego w imieniu i na rzecz swego klienta jako zleceniodawcy. Działalność maklerska — pisze dalej autor — nie ograniczała się — co ciekawe — wyłącznie do dziedziny ubezpieczeń morskich, lecz obejmowała dość szeroki wachlarz ubezpieczeń związanych z naszym handlem zagranicznym”¹¹.

W ustawie z 1990 roku dopuszczono do działalności trzy grupy pośredników: agentów ubezpieczeniowych, brokerów ubezpieczeniowych i brokerów reasekuracyjnych. Brak szczegółowego określenia zasad działalności agentów i brokerów w ustawie wywołał liczne kontrowersje oraz spowodował pilną potrzebę wprowadzenia nowych regulacji prawnych. Wśród najistotniejszych kwestii wymagających zmian wymieniano konieczność sprecyzowania dopuszczalnego zakresu działalności brokera oraz przedmiotowego zakresu koncesji; podwyższenia wymogów stawianych brokerom, wprowadzenia koncesjonowania działalności; wprowadzenia prawnego obowiązku zachowania tajemnicy oraz sankcji za jej naruszenie; wprowadzenia formy brokerstwa pośredniczącego; wprowadzenia zakazu zawierania stałych umów z ubezpieczycielami, jak również wprowadzenia bieżącej kontroli działalności¹². Zarządzenie Ministra Finansów z 14 grudnia 1993 roku w niewielkim stopniu poprawiło istniejący stan rzeczy¹³. Po części postulaty te zostały zrealizowane w noweli do ustawy w roku 1995¹⁴.

W powołanej ustawie określono równocześnie, czym jest pośrednictwo. W myśl ustawy pośrednictwo ubezpieczeniowe polega na wykonywaniu czynności faktycznych lub prawnych związanych z zawarciem umowy ubezpieczenia lub wykonaniem umów ubezpieczenia lub reasekuracji¹⁵.

Agentem ubezpieczeniowym jest osoba fizyczna, osoba prawna lub podmiot gospodarczy nie posiadający osobowości prawnej, upoważniony przez zakład ubezpieczeń do stałego zawierania umów ubezpieczenia w imieniu i na rzecz tego

¹¹ E. Kowalewski, *Makler ubezpieczeniowy — broker. Zakładanie firmy, przepisy, działalność*, Bydgoszcz 1991, s. 11.

¹² Katalog postulowanych zmian był nieco szerszy, zob. E. Kowalewski, *Prawo ubezpieczeń gospodarczych. Ewolucja i kierunki przemian*, Bydgoszcz 1992, s. 176—177.

¹³ Zarządzenie Ministra Finansów z dnia 14 grudnia 1993 r. w sprawie wymogów, jakie muszą spełniać osoby fizyczne i prawne ubiegające się o zezwolenie na prowadzenie działalności brokerskiej w zakresie ubezpieczeń i reasekuracji, trybu wydawania tych zezwoleń oraz dopuszczalnego zakresu działalności brokerskiej, M. P., nr 67, poz. 593.

¹⁴ Ustawa o zmianie ustawy o działalności ubezpieczeniowej z dnia 8 czerwca 1995 r., Dz. U. nr 96, poz. 478.

¹⁵ Art. 37d, p. 2 Ustawy o działalności..., *op. cit.*

zakładu lub pośredniczenia przy zawieraniu umów¹⁶. Możemy zatem wyróżnić agentów ubezpieczeniowych — pełnomocników i agentów ubezpieczeniowych — pośredników. Podkreślić należy, że działalność agencyjna może być wykonywana wyłącznie przez osoby fizyczne posiadające zezwolenie wydane przez Państwowy Urząd Nadzoru Ubezpieczeń¹⁷. Zezwolenie wydawane jest na wniosek zakładu ubezpieczeń po spełnieniu określonych w ustawie wymogów, do których należy między innymi udział w szkoleniu organizowanym przez zakład ubezpieczeń oraz zdanie egzaminu. Ze swoim mocodawcą agent jest związany umową agencyjną, określającą szczegółowo zasady współpracy i sposób wynagradzania, którym najczęściej jest system prowizyjny. Za czynności agenta ponosi odpowiedzialność zakład ubezpieczeń, co ma istotne znaczenie, szczególnie w odniesieniu do tak zwanych „multiagentów”. Z uwagi na fakt, iż ustawa nie zabrania powiązania agenta wyłącznie z jednym zakładem ubezpieczeń, agenci mogą działać na rzecz kilku ubezpieczycieli jednocześnie. Rodzi to określone skutki zarówno dla ubezpieczających, jak i samych zakładów ubezpieczeń. W takiej sytuacji może bowiem „multiagent” podjąć czynności doradcze w zakresie wyboru przez ubezpieczającego zarówno określonej usługi, jak i zakładu ubezpieczeń, bez ponoszenia z tego tytułu odpowiedzialności prawnej. W tym przypadku pojawia się również problem lojalności agenta wobec zakładu. Stąd też niektóre z zakładów ubezpieczeń włączają do umowy agencyjnej klauzulę o wyłączności współpracy agenta z firmą. W tym miejscu należy zaznaczyć, że działalność ta wymaga przestrzegania nie tylko reguł prawnych czy ekonomicznych, ale nade wszystko reguł moralnych. Owe niepisane zasady etyki sprowadzają się do trzech poziomów zobowiązań:

- agenta wobec klienta,
- agenta wobec zakładu ubezpieczeń,
- agenta wobec innych podmiotów rynku ubezpieczeń¹⁸.

W swojej roli wobec zakładu ubezpieczeń agent powinien dbać o jego rozwój, w sensie pozyskiwania nabywców usług ubezpieczeniowych oraz budowania jak najlepszego wizerunku zakładu. Wspomniane kwestie należą do sfery problemów, jakie powinny zostać uregulowane w przyszłej ustawie o pośrednictwie ubezpieczeniowym.

Drugą grupę pośredników działających na polskim rynku stanowią brokerzy¹⁹. Działalność brokerska polega na zawieraniu i wykonywaniu umów ubezpieczenia

¹⁶ Art. 37e, p. 1 Ustawy o działalności..., *op. cit.*

¹⁷ Art. 37e, p. 2 Ustawy o działalności..., *op. cit.*, w powiązaniu z art. 3.

¹⁸ A. Auriga-Borówko, W. Buczyński, *Agent ubezpieczeniowy jako ogniwo systemu sprzedaży ubezpieczeń na życie* [w:] *Rynek ubezpieczeń na życie w Polsce. Teraźniejszość i przyszłość*, pod red. J. Garczarzyk, Poznań 1997, s. 262.

¹⁹ Trzeba zaznaczyć, że terminologia w tym zakresie w przepisach prawa polskiego nie jest jednolita i wymaga nowych uregulowań. W Ustawie o działalności ubezpieczeniowej funkcjonuje nazwa „broker” i taka stosowana jest w literaturze fachowej, jak również w języku potocznym; w przepisach Kodeksu Morskiego nadal obowiązuje, w odniesieniu do tej grupy pośredników, nazwa „makler”.

lub reasekuracji w imieniu ubezpieczającego lub na pośredniczeniu przy zawieraniu umów ubezpieczenia lub reasekuracji na rzecz ubezpieczonego. Działalność brokerska może być wykonywana jedynie za zezwoleniem Państwowego Urzędu Nadzoru Ubezpieczeń, przy czym wymogi stawiane brokerom różnią się nieco od wymagań określonych w ustawie w stosunku do agentów. Osoba fizyczna prowadząca działalność brokerską nie może pozostawać w stosunku pracy z zakładem ubezpieczeń, jak również nie może być członkiem władz tego zakładu oraz stroną umowy agencyjnej lub umowy zlecenia, których przedmiotem jest pośredniczenie przy zawieraniu umów ubezpieczenia na rzecz zakładu ubezpieczeń. Jednocześnie brokerzy wynagradzani są tzw. kurtażem — prowizją od składki ubezpieczeniowej wypłacaną przez zakład ubezpieczeń. Broker jest pośrednikiem niezależnym, a wykonując doradztwo ubezpieczeniowe odpowiada za swoje czynności w pełnym zakresie, a więc ponosi odpowiedzialność cywilną, administracyjną i karną. Szerokie kompetencje kontrolne urzędu nadzoru, od organizowania egzaminu i wydania zezwolenia, przez bieżącą kontrolę działalności po cofnięcie zezwolenia włącznie, mają na celu wyeliminowanie sytuacji, w których broker podjąłby działania niezgodne z obowiązującymi zasadami. Jego działalność determinuje bowiem interes ubezpieczającego, a owe mechanizmy kontrolne mają zapewnić jego bezstronność. Zakres posiadanej wiedzy brokera musi być znacznie szerszy aniżeli w przypadku agentów, ponieważ w swojej działalności broker dokonuje identyfikacji ryzyka, jego oceny oraz wyboru najlepszej oferty dla ubezpieczającego, stąd również konieczność znajomości rynku ubezpieczeniowego, w tym szczególnie znajomości produktów oraz kondycji finansowej zakładów ubezpieczeń. Do zadań brokera należy:

- pośredniczenie w zawieraniu umów ubezpieczenia pomiędzy zakładem ubezpieczeń a ubezpieczającym w jego imieniu lub na jego zlecenie,
- świadczenie usług w zakresie organizacji ochrony ubezpieczeniowej,
- uzgadnianie z ubezpieczającym zakresu ochrony ubezpieczeniowej i sposobu ulokowania ryzyka,
- przekazywanie składki ubezpieczeniowej od ubezpieczającego, o ile taka czynność została mu powierzona²⁰.

Wśród brokerów możemy wyróżnić brokerów ubezpieczeniowych — pełnomocników i brokerów — pośredników. Kryterium pozwalającym dokonać takiej klasyfikacji jest zakres kompetencji. Możemy także wyróżnić brokera stałego, który ze swoim zleceniodawcą powiązany jest umową agencyjną, jeżeli uzyskuje wynagrodzenie od dającego zlecenie, lub umową na warunkach zlecenia, jeżeli działa bez wynagrodzenia, oraz brokera ad hoc, którego łączy ze zleceniodawcą umowa zlecenia lub na warunkach zlecenia, a działa bez wynagrodzenia.

Kończąc powyższe rozważania dotyczące roli pośredników w procesie sprze-

²⁰ Zob. *Ubezpieczenia w gospodarce rynkowej*, pod red. A. Wąsiewicza, Bydgoszcz 1997, s. 48–49.

daży ubezpieczeń, pragnę podkreślić, że przedstawione zagadnienia nie wyczerpują problematyki. W działalności ubezpieczeniowej możemy bowiem wyróżnić jeszcze inne grupy pośredników, np. banki, instytucje kredytowe czy spółdzielnie mieszkaniowe — są to tak zwani pośrednicy instytucjonalni, których rola jest jednak nieco mniejsza, jak również mniejsza skala oddziaływania.

Bibliografia

- Auriga-Borówko A., Buczyński W., *Agent ubezpieczeniowy jako ogniwo systemu sprzedaży ubezpieczeń na życie* [w:] *Rynek ubezpieczeń na życie w Polsce. Teraźniejszość i przyszłość*, pod red. J. Garczarczyk, Poznań 1997.
- Kodeks Morski — Ustawa z dnia 1 grudnia 1961 r., tekst jednolity Dz. U. nr 22, poz. 112 z 1986 r. z późniejszymi zmianami.
- Kowalewski E., *Makler ubezpieczeniowy — broker. Zakładanie firmy, przepisy, działalność*, Bydgoszcz 1991.
- Kowalewski E., *Prawo ubezpieczeń gospodarczych. Ewolucja i kierunki przemian*, Bydgoszcz 1992.
- Nowatorska-Romaniak B., *Marketing usług ubezpieczeniowych*, Warszawa 1996.
- Rodek K., Visan J., *Marketing ubezpieczeń na życie*, Warszawa 1996.
- Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z 24 października 1934 r., Dz. U. nr 96, poz. 864.
- Ubezpieczenia w gospodarce rynkowej*, pod red. A. Wąsiewicza, Bydgoszcz 1997.
- Ustawa o ubezpieczeniach państwowych z 1952 r., Dz. U. nr 20, poz. 130.
- Ustawa o ubezpieczeniach majątkowych i osobowych z 1958 r., Dz. U. nr 72, poz. 357.
- Ustawa o zmianie ustawy o ubezpieczeniach majątkowych i osobowych z dnia 17 maja 1989 r., Dz. U. nr 30, poz. 160.
- Ustawa o działalności ubezpieczeniowej z dnia 28 lipca 1990 r., tekst jednolity Dz. U. nr 11, poz. 62 z późniejszymi zmianami.
- Ustawa o zmianie ustawy o działalności ubezpieczeniowej z dnia 8 czerwca 1995 r., Dz. U. nr 96, poz. 478.
- Zarządzenie Ministra Finansów z dnia 29 listopada 1990 r. w sprawie wymogów, jakie muszą spełniać osoby fizyczne i prawne ubiegające się o zezwolenie na prowadzenie działalności brokerskiej w zakresie ubezpieczeń i reasekuracji, trybu wydawania tych zezwoleń oraz dopuszczalnego zakresu działalności brokerskiej, M. P. nr 47, poz. 355.

STANISIAW BELNIAK

Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna
Tarnów

Marketing usług budowlanych

1. Wprowadzenie

Działalność budowlana jako rodzaj działalności gospodarczej może być z rynkowego punktu widzenia ujmowana dwojako. Z jednej strony jako usługa, a z drugiej jako produkcja dobra materialnego (budynek, budowla).

W przypadku świadczenia usługi budowlanej wykonawca sprzedaje swoje umiejętności wykonania produktu-budowli, który to produkt został ukształtowany już wcześniej, tyle że w postaci projektu architektoniczno-budowlanego. Z reguły nie jest to produkt własny wykonawcy. W tym przypadku działania prowadzone przez firmę budowlaną mają charakter świadczeń na rzecz zamawiającego, który wcześniej zaakceptował produkt w postaci projektu. Nabywca usługi budowlanej oczekuje, że w wyniku realizacji tej usługi otrzyma produkt wykonany ściśle według projektu, w określonym czasie, zgodnie z zaakceptowanymi przez siebie kosztami i na odpowiednim poziomie jakościowym. Wykonawca podejmuje się realizacji tej usługi, gdyż uważa, że potrafi to zrobić. Sprzedaje on zatem swoje umiejętności wykonania, niezależnie od ukształtowanego, tyle że „na papierze”, produktu [1], [2], [3].

W przypadku produkcji dobra materialnego (budynek, budowla) wykonawca budowlany podejmuje trud zarówno ukształtowania produktu budowli, jak i jego wykonania. Buduje obiekt nie dla konkretnego nabywcy, ale dla nabywcy bliżej nie znanego. Buduje z myślą, że produkt jako wynik jego pracy znajdzie nabywcę. Zatem wykonawcy tego produktu zależy na tym, aby efekt jego pracy był atrakcyjny. Potencjalnego nabywcę nie interesuje, w jaki sposób produkt został wykonany, ale to, jaki on jest, jakie posiada walory użytkowe i estetyczne. W tym przypadku sprzedaży podlegać będzie nie umiejętność wykonania produktu, lecz sam produkt-budowla.

Ten rodzaj działalności przedsiębiorcy budowlanego określany jest mianem działalności developerskiej, gdzie zyski przedsiębiorcy pochodzą z uzdatniania, uzbrajania i zabudowywania gruntów na własne ryzyko [4].

Mając na uwadze działalność marketingową w usługach budowlanych, nie można tych dwu podstawowych przypadków nie odróżniać, gdyż co innego jest towarem oferowanym na rynku w pierwszym przypadku, a co innego w drugim. W przypadku pierwszym mamy do czynienia z klasyczną usługą — gdzie towarem są czynności świadczone na rzecz nabywcy, a produkt został ukształtowany poza wykonawcą. W drugim przypadku są to produkty własne wykonawcy — budynki, budowle, które ktoś od niego może kupić.

W dzisiejszym budownictwie dominuje pierwsza z dwu wyróżnionych tutaj działalności budowlanych i ona będzie przedmiotem naszych dalszych rozważań.

2. Zakres działań marketingowych w usługach budowlanych

Zakres i kierunki działań marketingowych w budownictwie wypływają ze [5]:

- specyfiki przedmiotu działania,
- specyfiki rynku zbytu,
- charakteru nabywców usług budowlanych.

Przedsiębiorca budowlany powinien traktować przedmiot swojej działalności usługowej jako dobro inwestycyjne posiadające pewne specyficzne cechy, różniące je od towarów konsumpcyjnych. W konsekwencji powoduje to konieczność innego niż na rynku konsumpcyjnym postępowania marketingowego.

Do tych cech należą między innymi:

- miejsce wytworzenia usługi, które za każdym razem jest inne, czasem jest to rynek zagraniczny,
- moment rozpoczęcia świadczenia usługi; rozpoczyna się on zwykle dopiero po zawarciu kontraktu,
- długość trwania usługi, która jest znacznie rozciągnięta w czasie — usługi budowlane nierzadko trwają kilka miesięcy, a nawet kilka lat,
- indywidualizacja usługi budowlanej — bardzo wysoka,
- trwałość efektów usługi budowlanej — niejednokrotnie bardzo wysoka,
- charakter procesu świadczenia usługi — zbiorowe świadczenie,
- cena jednostkowa za wykonanie usługi budowlanej — również wysoka w porównaniu z innymi usługami na rynku,
- stopień ryzyka w trakcie wykonywania usługi budowlanej — także wysoki,
- częstotliwość nabywania danych usług budowlanych przez tego samego nabywcę — z reguły jednorazowo.

Cechy te w połączeniu ze swoistymi cechami usług mają znaczący wpływ na działalność marketingową w przedsiębiorstwach budowlanych. Swoiste cechy usług jako obiektu sprzedaży na rynku to [6]:

1. Brak charakteru materialnego — usługa to czynność. Ta cecha oznacza, że usługa nie jest przedmiotem fizycznym, nie można jej dotknąć, wziąć, przenieść, a tylko wyobrazić sobie, ewentualnie zaobserwować, jak jest wykonywana w określonych okolicznościach. Niektóre usługi specjalistyczne

czasem nawet trudno sobie wyobrazić, zatem obserwacja może tutaj niewiele wniesić. Dlatego też wiele usług w gruncie rzeczy nabywa się „w ciemno”. Stąd też szczególna rola reputacji usługodawcy, zapewnienie nabywcy usługi dużej dozy pewności, że otrzyma to, czego oczekiwał. Ma to istotne znaczenie w przypadku firm budowlanych, gdzie klient może mieć kłopoty z wyobrazeniem sobie niektórych robót budowlanych, zwłaszcza tzw. robót zanikających, które są typowe dla budownictwa. W takim przypadku nabywca darzy zaufaniem wykonawcę, że wszystkie prace związane z daną usługą zostaną prawidłowo wykonane.

2. **Nierozdzielność usługi z osobą wykonawcy.** Wynika ona z niemożności fizycznego oddzielenia czynności od tego, kto ją wykonuje. Produkty materialne istnieją niezależnie od wykonawcy, usługi nie. Dlatego ważną jest osoba wykonawcy lub zespół wykonujący daną usługę.

3. **W przypadku usługi zbieżność efektów konsumpcji z miejscem i czasem jej świadczenia.** W przypadku usług budowlanych kontakt usługodawcy z usługobiorcą nie musi być ciągły i bezpośredni jak podczas strzyżenia czy uczestnictwa w seansie filmowym. Jednakże w czasie trwania budowy dochodzi do częstych kontaktów wykonawcy z zamawiającym i kontakty te powinny być źródłem pozytywnych wrażeń usługobiorcy, zachęcających go do skorzystania z dostawcy tych usług ponownie.

4. **Mała podatność przedsięwzięcia budowlanego na standaryzację.** Ponadto jego zakup z reguły ma charakter zakupu nowości. Te same usługi w zależności od czasu wykonania, umiejętności i predyspozycji usługodawców mogą się znacznie różnić między sobą. Istnieje też pokusa ułatwienia sobie wykonania usługi kosztem jej jakości. Nabywca nie jest w stanie tego czasami ocenić. Dlatego tutaj liczy się bardzo reputacja wykonawcy. W budownictwie dotyczyć to może dbałości o wykonanie wszystkich niezbędnych robót, użycia właściwych narzędzi, materiałów, wykonania czynności kontrolnych itp. W działalności marketingowej warto podkreślić dbałość firmy o zachowanie standardów wykonywania robót na budowie.

Stosując klasyfikację towarów według stopnia standaryzacji, można wyróżnić trzy grupy produktów [8]:

- a) produkty wytwarzane na indywidualne zamówienie — stanowią one unikatowy projekt dla danego nabywcy,
- b) produkty modułowe — stanowią unikatową kombinację standardowych składników,
- c) produkty standardowe — stanowią kombinację składników wcześniej przedstawionych.

Przedsięwzięcie budowlane mieści się głównie w pierwszej grupie produktów — usług, a niektóre z wyróżnionych ich rodzajów można sklasyfikować w grupie drugiej. Mała podatność na standaryzację wynika zarówno z cech usługi budowlanej, z ograniczonych możliwości techniczno-technologicznych w tym zakresie, jak i z charakteru potrzeby zgłaszanej przez nabywcę. Potrzeba ta z reguły wyra-

za się bardziej w dążeniu nabywcy do znalezienia partnera, który rozwiąże jego konkretny indywidualny problem, niż do zakupu danej usługi. Tendencja ta z jednej strony powoduje, iż wykonawca usługi zmuszony jest do dużej indywidualizacji oferty, a z drugiej rozwiązanie całości problemu nabywcy wymaga scalenia szeregu usług w jedną całość.

5. **Nieemożność magazynowania**, co oznacza, że usługi nie można wykonać na zapas i później oferować jej nabywcy, tak jak to można uczynić w przypadku dobra materialnego. Brak chętnych na usługę w danym momencie oznacza stratę dla jej dostarczyciela. Dla przedsiębiorstwa budowlanego oznacza to ciągle poszukiwanie przedsięwzięć lub robót budowlanych i takie postępowanie musi być stałym elementem jego działalności marketingowej.

6. **Nieemożność nabycia usługi na własność ze względu na jej nierozdzielność z wykonawcą**. Mur jako efekt usług murarskich staje się własnością nabywcy, natomiast czynność murowania nie, gdyż umiejętność ta jest nierozzerwalnie związana z murarzem. Nabywca, chcąc wymurować następny obiekt, musi ponownie skorzystać z usługi murarskiej. Nabycie usługi wraz z wykonawcą na zawsze nie jest możliwe. Ta cecha usług stanowi pozytywny element działalności budowlanej, gdyż oznacza to, że dopóki będzie zapotrzebowanie na budowie i budynki, dopóty będzie istniało zapotrzebowanie na usługi związane z ich wykonywaniem. W tym przypadku kreowanie popytu na produkty budowlane (budynki i budowie) jest równocześnie kreowaniem popytu na usługi budowlane.

7. **Komplementarność lub substytucyjność usługi w stosunku do dobra materialnego**. Jeżeli chodzi o usługi budowlane, to mogą one być uzupełnieniem nabycia budowli — adaptacja, modernizacja, jak i substytutem nabycia budowli — remont starego obiektu zamiast nabycia czy wybudowania obiektu nowego. Ta cecha może być z powodzeniem podkreślana w działalności marketingowej przedsiębiorstw, zwłaszcza specjalizujących się w przebudowach i remontach. W takim przypadku popyt może być aktywnie kreowany poprzez podkreślenie, że jakiś obiekt został przez daną firmę wykonany profesjonalnie, szybko, tanio, dobrze jakościowo, przy dobrej współpracy z nabywcą.

Specyfika marketingu usług budowlanych wynika także z tak zwanych podmiotowych aspektów procesu zakupu kompleksowej usługi budowlanej. Kompleksowy charakter usługi budowlanej powoduje, że:

— proces zakupu jest złożony i składa się z kilku faz, których realizacja wymaga nieraz dłuższego czasu,

— w procesie zakupu bierze udział szereg ogniw reprezentujących nabywcę.

Podstawowe fazy zakupu kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego to [7]:

- a) identyfikacja potrzeb nabywcy i ogólnego sposobu ich realizacji,
- b) określenie ogólnych charakterystyk pożądanego przedsięwzięcia budowlanego,
- c) opis (projekt) kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego,
- d) uzyskanie informacji o potencjalnych wykonawcach (źródłach zakupu),

- e) zebranie propozycji,
- f) ocena propozycji i selekcja wykonawców,
- g) ocena efektów zakupu dla nabywcy.

Znajomość podmiotów występujących po stronie nabywcy i ich rola w poszczególnych fazach procesu zakupu stanowi podstawę do dalszej analizy procesu zakupu przedsięwzięcia budowlanego. Niezmiernie ważna jest tutaj tzw. faza generowania potrzeby i sposób jej materializacji.

Potrzeba taka może być kształtowana:

- autonomicznie — poprzez uświadomienie sobie konieczności realizacji danej inwestycji przez inwestora bądź inwestora i użytkownika,
- poprzez czynniki zewnętrzne — krajowe albo też zagraniczne (ekspertów, instytucje rządowe, instytucje międzynarodowe itp.).

Rola wykonawców usług budowlanych w kreowaniu nowego popytu, tworzeniu nowych potrzeb, nierzadko obserwowana w przypadku innych towarów, również przemysłowych, na rynku budowlanym jest znacznie ograniczona. Niemniej jednak uświadomiona wcześniej konieczność realizacji danej inwestycji może być wywołana ponownie w efekcie promocyjnego oddziaływania wykonawcy. Należy tu zaznaczyć, iż nie bez znaczenia dla omawianej fazy, a także dwu następnych jest wpływ czynników zewnętrznych, biur konsultingowych, władz lokalnych, a również instytucji rządowych i finansowych.

Selekcja wykonawców odbywa się często w dwóch etapach:

- przetarg,
- negocjacje z kilkoma potencjalnymi wykonawcami.

W związku z tym oddziaływanie wykonawcy, w tym promocja, powinno przebiegać zarówno w fazie poprzedzającej selekcję, jak i w trakcie samej selekcji, która nieraz z uwagi na kompleksowy charakter przedsięwzięcia czy też liczbę konkurentów może trwać dość długo.

Wymienione powyżej elementy specyficzne usług budowlanych, polegające przede wszystkim na tworzeniu dzieła finalnego w stosunkowo długich cyklach realizacyjnych, wymagają wnikliwie opracowanej koncepcji marketingowego działania, uwzględniającej specyficzne cechy towaru i rynku — często także zagranicznego. Znajomość potrzeb potencjalnych nabywców, preferencji technicznych i technologicznych, miejscowych materiałów oraz poziomu cen, a ponadto rozmiarów istniejącego na rynku wykonawstwa budowlanego, stopnia jego specjalizacji, usprzętowania oraz możliwości kształtowania go w zależności od tendencji rozwojowych rynku i postępu techniki stanowi podstawę prawidłowo prowadzonej działalności marketingowej.

3. Zakończenie

W przedstawionym referacie omówiono krótko swoiste cechy usługi i ich wpływ na działania marketingowe w sferze usług budowlanych. Podano także

podstawowe kierunki tych działań. Zwrócono też uwagę na pewne trudności we wprowadzaniu marketingu do przedsiębiorstw budowlanych. Otóż przyswajanie marketingu przez firmy budowlane może napotykać trudności z uwagi na fakt, iż dotychczas marketing identyfikowany był z:

- produktami masowego użytku i z ich reklamą,
- wykonawstwem robót budowlanych jako działalnością usługową słabo kreującą popyt, gdyż pracę daje nabywca usług budowlanych, a ich rodzaj i zakres zależny jest od projektanta,
- charakterem budownictwa jako konglomeratem w różnym stopniu powiązanych ze sobą firm zawierających umowy relatywnie rzadko, co słabo sprzyja przyswajaniu idei marketingu.

Z uwagi na szybko rozwijającą się teorię i praktykę marketingu usług i możliwości jej wykorzystywania w szeregu dziedzinach działalności gospodarczej istnieje również możliwość prowadzenia jej w przedsiębiorstwach budowlanych, o czym świadczą zagraniczne doświadczenia.

Bibliografia

- [1] Newcombe R., Langford D., Fellows R., *Construction Management*, B.T. Batsford Ltd., London 1994.
- [2] Moore A. B., *Marketing Management in Construction*, Butterworths, 1984.
- [3] *The Management of Construction Firm, Aspects of Theory*, P.M. Hillebrandt and J. Cannon, Macmillan 1989.
- [4] Belniak S., Brzeski W. J., *Angielsko-polski słownik nieruchomości. English-Polish Real Estate Dictionary*, KiN, Kraków 1994.
- [5] Fonfara K., *Marketingowa koncepcja eksportu budownictwa*, AE, Poznań 1989.
- [6] Pluta-Olearnik M., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1993.
- [7] Webster F. E., *Modelling the Industrial Buying Process*, „Journal of Marketing Research”, November 1965.
- [8] Johnson H. G., Flodhammer A., *Industrial Customer Segmentation*, „Industrial Marketing Management”, July 1980.

ROMAN CIEPIELA

Wiceprezydent Tarnowa

Komunikacja społeczna czy marketing polityczny?

Oglądając w telewizji reklamę szamponu lub przedwyborczą wypowiedź polityka, nie mamy wątpliwości, iż autorzy zachęcają nas do dokonania sugerowanego przez nich wyboru. Poddawani jesteśmy zaplanowanym wcześniej zabiegom marketingowym. Trudniej jest nam ocenić intencje polityków lub osób publicznych, którzy działając w imieniu instytucji publicznych zwracają się do nas bezpośrednio lub za pomocą mediów w okresie nie związanym z wyborami.

Należy więc rozważyć, jakimi metodami posługują się politycy chcąc zachęcić nas do udzielenia im wyborczego poparcia oraz czym różnią się te działania od udostępniania i wymiany informacji stosowanych coraz częściej przez instytucje publiczne.

Czy możliwe i uprawnione jest posługiwanie się terminologią ekonomiczną w rozważaniu stosunków społecznych? Można wyróżnić tu dwa odmienne stanowiska. Jedni twierdzą kategorycznie, że praw ekonomii — a w szczególności zasad działania rynku — nie można stosować w ocenie stosunków społecznych, ponieważ stanowią one odrębną kategorię badawczą. Inni widzą wiele naturalnych powiązań między naukami społecznymi a naukami ekonomicznymi i skłonni są traktować osobę zajmującą się polityką jak towar, a politykę jak instrument gry rynkowej.

Sądzę, że żadna z tych opinii nie jest właściwa. Pierwsi zapewne zajmują stanowisko zbyt doktrynalne, nie zauważając głębokich zmian w polskiej rzeczywistości społecznej po roku 1989. Drugi zbyt łatwo adaptują pojęcia ekonomiczne do polityki, instrumentalnie traktując coraz większe grupy społeczne.

To zróżnicowanie może mieć również podłoże w odmiennych punktach odniesienia. Ci, którzy są odbiorcami usług publicznych i oczekują, iż rządzący będą wrażliwi na ich potrzeby i oczekiwania, wołają mówić o komunikacji społecznej, widząc w niej szansę na swe (choć bierne) uczestnictwo w życiu publicznym. Osoby, które stały się aktywne publicznie lub politycznie, zabiegając o utrzymanie swej pozycji lub pozycji swego ugrupowania poszukują poparcia dużych grup społecznych. Zachęca ich to do stosowania marketingu politycznego.

Wiele instytucji publicznych (szczególnie samorządowych), chcąc dobrze wypełniać swe powinności wobec swych odbiorców (lub wyborców), stara się komunikować ze społeczeństwem. Stwarzając drogi dwustronnej wymiany informacji mogą szybciej dostosowywać swoją działalność do potrzeb tych, którzy korzystają z ich usług. Również instytucje rządowe wprowadzające reformy strukturalne państwa próbują budować kanały dystrybucji informacji o spodziewanych zmianach w funkcjonowaniu państwa.

Kierujący instytucjami publicznymi powołują rzeczników prasowych, organizują konferencje prasowe, przeprowadzają ankiety i sondaże, badają opinię publiczną, publikują sprawozdania itp. Niekiedy (np. referendum konstytucyjne) tworzone są specjalne infolinie do bezpośredniego kontaktu urzędu ze społeczeństwem. Coraz częściej wykorzystywany jest Internet jako powszechnie dostępne źródło informacji oraz platforma wymiany poglądów w grupach dyskusyjnych.

Te działania pomagają decydom podejmować właściwe, społecznie akceptowane decyzje. Chociaż niejednokrotnie pozostają one w sprzeczności z większością opinii publicznej — np. zniesienie kary śmierci — to właśnie świadomość tej odmiennej opinii społecznej daje decydom możliwość wpływania na jej zmianę poprzez publiczną prezentację argumentów i motywów swych decyzji.

Wymienione sposoby przepływu informacji, jeśli stosowane są przez instytucje publiczne i wykorzystywane do realizacji spraw publicznych, są elementami komunikacji społecznej.

Te same instrumenty przekazu informacji mogą być wykorzystywane w innych celach niż publiczne. Jeżeli są stosowane przez polityków i ich celem jest osiągnięcie sukcesu politycznego, mamy do czynienia z marketingiem politycznym.

Obydwa pojęć w polskich warunkach używa się od niedawna. Przed 1989 rokiem konkurencja nie występowała ani w polityce, ani w gospodarce. Przy braku wolnego rynku, gdy ceny towarów ustalane były przez urzędników, nie było miejsca dla zaawansowanych metod marketingowych. Również niedemokratyczne, scentralizowane państwo, stosując cenzurę i propagandę, nie stwarzało warunków do rozwoju dwustronnego przepływu informacji.

W warunkach wolnej gospodarki zafunkcjonowały prawa popytu i podaży, a tym samym nastąpił gwałtowny rozwój marketingowych metod stosowanych przez coraz większą liczbę podmiotów gospodarczych. Rozwinęło się badanie opinii publicznej, zaczęto analizować zachowania i gusty Polaków. Szybko zauważono wysoki poziom korelacji pomiędzy działaniami marketingowymi a poziomem sprzedaży. Te obserwacje nie mogły pozostać bez wpływu na inne niż gospodarka dziedziny naszego życia.

Kolejne wybory uświadomiły politykom, że nie można lekceważyć opinii publicznej, a stosowanie nawet prostych metod oddziaływania na społeczeństwo

może być skuteczne. Fenomen Tymińskiego jest do dziś podawany jako przykład olbrzymich możliwości wpływania na społeczeństwo.

Jednak tak jak w gospodarce niezbędne są obecnie zawansowane formy marketingowe, tak w życiu publicznym coraz mniej jest miejsca na przypadek, a wzrasta zainteresowanie różnymi sposobami komunikowania się ze społeczeństwem zarówno w celu poznania aktualnych sympatii oraz różnicujących się potrzeb, jak i możliwości przekazywania informacji o własnej działalności, aby zwiększyć skuteczność oddziaływania.

Politycy zaczęli stosować metody sprawdzone w gospodarce, niejednokrotnie używając podobnych instrumentów i środków. Ta bliskość metodologiczna wykreowała pojęcie *marketingu politycznego*.

Odróżnienie marketingu politycznego od komunikacji społecznej może być trudne lub niejednoznaczne. Problem polega na tym, iż odbiorcom bardzo trudno zorientować się, z jaką kategorią oddziaływania mają do czynienia. W okresie wyborów nawet wytrawny obserwator życia publicznego może mieć trudności z właściwą oceną. Przenikanie polityki do instytucji publicznych jest z jednej strony naturalne i wynika np. z kadencyjności, a z drugiej kanony etyki politycznej nie są, niestety, powszechnie przestrzegane i niejednokrotnie urzędnicy ulegają pokusie wykorzystania dostępnych im środków do osiągnięcia własnych (często politycznych) celów.

Korzystając z mało znanych i nie publikowanych opracowań Jarosława Zielińskiego można zdefiniować takie pojęcia, jak marketing polityczny czy też komunikacja polityczna¹.

Jarosław Zieliński pod pojęciem *marketingu politycznego* rozumie zespół teorii, metod, technik i praktyk społecznych mających na celu przekonanie obywateli, by udzielili poparcia politykowi, partii lub projektowi politycznemu. Jest jedną z form komunikacji politycznej.

Marzena Cichosz i Dariusz Skrzypczyński proponują, aby traktować marketing polityczny jako „zespół technik wykorzystywanych do stworzenia odpowiedniego obrazu kandydata wśród jego elektoratu, wypromowania jego osoby, wyróżnienia go spośród rywali i uzyskania maksymalnej ilości głosów przy jak najmniejszym zużyciu środków”². Definicja ta jednak ogranicza marketing polityczny do czasu wyborów, wiążąc go z osobą konkretnego polityka, w rzeczywistości działania marketingu politycznego prowadzone są przez cały czas, a politycy są wkomponowywani w obraz partii politycznej, w której działają.

¹ *Marketing polityczny, komunikacja polityczna, public relations*, opracowanie internetowe, 1998.

² M. Cichosz, D. Skrzypczyński, *Co to jest marketing polityczny?*, „Aida”, sierpień 1997.

Strategie marketingu politycznego

Według J. Zielińskiego w marketingu politycznym można wyróżnić cztery rodzaje strategii; dotyczą one:

- projektu politycznego,
- programu partii,
- polityka-kandydata,
- partii politycznej.

Strategie te są powiązane ze sobą i najczęściej występują równolegle.

Sprzedaż projektu

W strategii sprzedaży projektu politycznego działanie odbywa się w obrębie strategii całej partii, może wiązać się ze strategią wyborczą. Następuje opracowanie własnego projektu lub przyłączenie się do innego — na przykład partii, z którą jest się w koalicji rządzącej, lub silniejszej partii, która również jest w opozycji. Opracowywany jest stosunek do konkurencyjnych projektów: krytykuje się je lub częściowo akceptuje, w zależności od oczekiwanych korzyści z tych działań.

Wygrana lub przegrana może nastąpić w jednym wydarzeniu, na przykład referendum takim, jak referendum konstytucyjne, głosowaniu w parlamencie nad ważną ustawą, albo może być rozłożona na całe lata, np. reforma administracyjna. W każdym przypadku konieczne jest spożytkowanie wygranej lub wyciągnięcie wniosków z przegranej, aby wzmocnić pozycję swojej partii politycznej.

Sprzedaż programu

Strategia sprzedaży programu zaczyna się od przygotowania i opublikowania samego programu. Następnie przygotowany jest skrót, stosowne omówienia na ulotkach i w innych publikacjach partii politycznej. Politycy, kontaktując się z wyborcami i dziennikarzami, odwołują się do programu. Pełen tekst programu znany jest nielicznej grupie ludzi; większość zna skróty i omówienia, w tym także oceny krytyczne przeciwników politycznych. Podobnie jak z programem — programem partii lub programem wyborczym — postępuje się z koncepcją polityczną czy też projektem politycznym, takim jak reforma administracyjna. Projekt polityczny ma charakter mniej sformalizowany, łatwiej poddaje się modyfikacjom, choćby ze względu na sojusze zawierane dla wprowadzenia go w życie.

Sprzedaż polityka

W strategii sprzedaży polityka kładzie się nacisk na jego wygląd i odbiór psychologiczny. Kształtowany jest nie tylko aktualny wizerunek polityka, ale i ten

z przeszłości. Polityk poddaje się wskazówkom doradców, którzy sterują jego wypowiedziami i działaniami pod kątem ich skuteczności. Ważna jest również umiejętność reagowania na sytuacje kryzysowe, w tym działania wrogie, mające na celu zdyskredytowanie polityka — zarówno ze strony innych polityków, jak i środków przekazu.

Sprzedaż partii

Sprzedaż partii zaczyna się już w momencie jej powstania, od nadania jej dobrej nazwy i skrótu. Partii politycznych i ich związków powstało w Polsce od 1989 roku wiele, zwłaszcza w środowiskach prawicowych. Po powstaniu partii konieczne jest zapewnienie jej silnej obecności w środkach przekazu. Istotną rolę odgrywają dobrze dobrani politycy-liderzy. Prezentacja partii jest faktycznie jej prezentacją przez polityków — poprzez ich decyzje i wypowiedzi, a także przez odbiór samych polityków w środkach przekazu i przez społeczeństwo.

Równie ważne jest dobrane logo, kolorystyka, materiały na profesjonalnym poziomie; dobre public relations, sprawny rzecznik, udane konferencje prasowe. Strategia ta ma zapewnić dobre wyniki — wyniki wyborcze czy wygrane głosowania parlamentarne i ich wykorzystanie. Sprzedaż partii jest planowana i realizowana przez całe lata.

Narzędzia marketingu politycznego

Reklama polityczna

Plakaty jest jednym z najstarszych narzędzi marketingu politycznego. Wykorzystywany był już w starożytnym Rzymie. Dziś typowymi elementami są fotografie polityków, znaki graficzne partii, hasła wyborcze. Specjalnym rodzajem plakatu jest reklama zewnętrzna (outdoor), czyli wielkie plakaty naklejane na tablice zwane billboardami. Używa się również dla niej określenia reklama wielkoformatowa.

Podczas kampanii wyborczej liczba plakatów na ulicach zwiększa się gwałtownie. Następuje zjawisko określane i znane jako „wojna plakatowa” — naklejanie plakatów innych partii, a także naklejanie plakatów w miejscach niedozwolonych.

Reklama telewizyjna wykorzystywana jest w kampaniach wyborczych, w postaci filmów reklamowych. W pierwszych latach stosowania tej formy promocji filmy były dość długie, dziś są to raczej filmy krótkie, pomyślane podobnie jak teledyski muzyczne. Reklama telewizyjna oceniana jest jako wyjątkowo skuteczna. Jednak może mieć krótkotrwały efekt, a bardzo wysokie

koszty emisji powodują, iż stosowana jest wyłącznie w okresie kampanii wyborczej. Reklama telewizyjna jest najczęściej reklamą wizerunkową.

Spójność reklamy. Reklamy powinny być ze sobą spójne — podobnie wykorzystywać takie elementy, jak logo, układ tekstu, kolorystyka, symbole graficzne. Gdy są podobne do siebie, łatwo mogą być kojarzone z daną firmą, stwarzają wrażenie stabilnego wizerunku. Jednak zbyt duża spójność przechodzi w monotonię — reklamy są trudne do odróżnienia, a więc z dużym prawdopodobieństwem pomijane przez odbiorcę, który zapoznał się już z jedną z nich. Dobrze więc, gdy część elementów reklamy ulega zmianie.

Budowanie wizerunku działań wobec opinii publicznej to działania, które obejmują badania i analizy opinii publicznej, a także publikację wyników w środkach masowego przekazu. Są tu stosowane takie narzędzia, jak badania poparcia dla partii, badania popularności polityków, badania elektoratu partii, analizy wyników wyborów, obserwacje i analizy. Dane pochodzą od społeczeństwa, wyniki skierowane są do społeczeństwa i do polityków.

Public relations — rozumie się tu wszystkie działania mające na celu promowanie i ochronę wizerunku przedsiębiorstwa lub produktu, w przypadku polityki — wizerunku partii, polityka lub projektu politycznego. Przyjmuje się, że powinny być to działania pozytywne, opierające się na informacjach prawdziwych.

Public relations obejmują takie narzędzia, jak:

- informacje dla prasy,
- konferencje prasowe,
- przemówienia,
- konwencje polityków,
- biuletyny partyjne,
- środki przekazu należące do danej partii lub jej sprzyjające,
- sprostowania i listy do redakcji.

Działania te kierowane są do środków przekazu.

Marketing bezpośredni to takie narzędzia, jak listy do wyborców, kontakt telefoniczny, wizyty w domach wyborców, spotkania z politykami. Działania te skierowane są do społeczeństwa.

Akcje masowe, takie jak: pikniki, demonstracje, protesty, strajki to działania skierowane zarówno do społeczeństwa, środków przekazu, jak i rządu.

Kampania wyborcza polityka

Według specjalistów od marketingu politycznego przygotowanie kampanii wyborczej polityka zaczyna się od przeprowadzenia badań marketingowych, skupiających się na oczekiwaniach i preferencjach wyborców, a także aktualnym odbiorze kandydata. Następnie przygotowujemy jest szczegółowy scenariusz kam-

panii, oblicza się jej budżet. Tworzy się sztab wyborczy kandydata, zaczynają pracować z nim jego doradcy. Język kandydata, hasła wyborcze i treść reklam powinny być jasne, proste i zrozumiałe dla przeciętnego wyborcy.

Opinia publiczna

Opinia publiczna może być rozumiana jako reakcja zbiorowości ludzkich na działania polityczne, jako wyrażany publicznie stan świadomości owych zbiorowości. Dotyczy spraw ważnych dla społeczeństwa, często kontrowersyjnych. Jest zmienna, może ulec zmianom nawet w krótkim czasie. W rozumieniu potocznym reakcja czy świadomość jest utożsamiana z wyrażającymi ją ludźmi i określa się ją jako „reakcję opinii publicznej”, „stanowisko opinii publicznej”. W takim rozumieniu opinia publiczna to po prostu społeczeństwo, jego część dorosła, posiadająca prawa wyborcze, aktywna politycznie. Choć opinię publiczną najprościej byłoby określić jako aprobatę lub dezaprobatę wobec działań politycznych, to jednak badania opinii i analizy wskazują również na istnienie obojętności wobec danego zjawiska. Często partie polityczne walczą właśnie o zmniejszenie się tej trzeciej grupy — o przeciągnięcie na swoją stronę obojętnych lub niezdecydowanych.

Sondaż to sposób badania opinii za pomocą wywiadów z konkretnymi ludźmi, z wykorzystaniem ankiet.

Ankieta to specjalnie dobrany zestaw pytań zadawany respondentowi. Badania obejmują pewien wycinek społeczeństwa określany jako próba reprezentacyjna. Ie dobrane pytania, nieumiejętne przeprowadzenie badania czy niewłaściwa interpretacja wyników mogą doprowadzić do zafałszowania obrazu przedstawianego przez sondaż.

Sondaże prasowe

Za pewną formę badań opinii można uznać również sondaże organizowane przez gazety, polegające na wypełnieniu przez czytelników zamieszczonej w piśmie ankiety. Badają one w większym stopniu sympatie czytelników danej gazety niż całości wyborców, ale w przypadku dużej gazety lokalnej, dominującej w danym rejonie, mogą stanowić istotną informację o miejscowych nastrojach.

Spirala milczenia

W myśl teorii spirali milczenia świadomość posiadania poparcia opinii publicznej sprzyja wypowiedaniu zgodnych z nią poglądów, a w przypadku prze-

ciwnym — ludzie zachowują milczenie. Następuje spiralny proces wyciszania jednych i wzmacniania innych opinii. Zdarza się, że przecenia się opinie częściej głoszone publicznie. Teoria ta wskazuje na wartość milczenia jako sposobu wyrażania opinii, może również tłumaczyć rozbieżności między sondażami opinii publicznej a wynikami wyborów.

Środki przekazu mogą wpływać na opinię publiczną, przyczyniając się do rozpowszechnienia wspieranych przez siebie opinii, nakręcając jeszcze ową spiralę. Wpływ ten może ocierać się o manipulację; stąd idea czwartej władzy.

Wizerunek polityka

Na potrzeby działalności politycznej, a przede wszystkim — rywalizacji wyborczej, tworzony jest wizerunek (image) polityka. Wizerunek to wyobrażenie, jakie funkcjonuje w opinii publicznej w związku z danym politykiem, partią polityczną, rządem. Nie jest to obraz rzeczywisty, dokładny czy szczegółowy, ale raczej mieszanek wielu szczegółów, odnoszących się zarówno do wypowiedzi, działań, zachowania, wyglądu, kontaktów z innymi uczestnikami życia politycznego.

Elementem wizerunku jest język ciała, na który składa się kontakt wzrokowy, mimika i wyraz twarzy, ruchy ramion i sylwetki, postawa, sposób ubierania się, gesty, intonacja głosu. Wizerunek polityka na spotkaniu publicznym czy w telewizji, jego ubiór, głos, gesty są równie ważne jak sama wypowiedź. Wizerunek ten może być kształtowany sztucznie niemal w całości, jednak jego tworzenie opiera się na istniejących cechach zachowania polityków. Przez wypowiedzi, zdjęcia i relacje filmowe można uwypuklić te cechy, które mogą pomóc w dobrym odbiorze polityka.

Wnioski

— Politycy oraz partie polityczne realizują swe programy wpływając na opinię publiczną, przekonując do akceptacji swych poglądów, stosując marketing polityczny oraz używają strategii, metod i narzędzi charakterystycznych dla grupowań politycznych — bardzo zbliżonych do stosowanych w gospodarce.

— Instytucje publiczne, dążąc do lepszego zaspokajania potrzeb społecznych, wprowadzają elementy komunikacji społecznej, używając metod zbliżonych lub wręcz stosowanych w działaniach marketingowych. Różnica polega na odmienności celów oraz apolitycznym z założenia charakterze instytucji publicznych, które w większości poddane są nadzorowi społecznemu.

— W polskich warunkach niezmiernie trudno ocenić, kiedy rozpoczyna się właściwa kampania wyborcza, a kiedy pracownicy urzędów i instytucji publicz-

nych, zbyt często pod pozorem komunikacji społecznej, uprawiają marketing polityczny.

— Zwiększająca się demokratyzacja życia publicznego w Polsce oraz upowszechnianie zasad etyki wśród polityków i dziennikarzy powinny zwiększyć możliwość kontroli i ocen postaw osób odpowiedzialnych za sprawy publiczne.

Bibliografia

- Cichosz M., Skrzypczyński D., *Co to jest marketing polityczny?*, „Aida”, sierpień 1997.
Sobkowiak L., *Komunikacja polityczna [w:] Studia z teorii polityki*, pod red. A. W. Jabłońskiego i L. Sobkowiaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1996.
Wójcik K., *Public relations od A do Z*, Placet, Warszawa 1997, t. I.
Zieliński J., *Marketing polityczny, komunikacja polityczna, public relations*, opracowanie internetowe, 1998.

STANISŁAW CIEŚLA

Akademia Ekonomiczna
Kraków

Sprzedaż bezpośrednia jako kanał dystrybucji gospodarstw rolnych

Dystrybucja to jeden z najważniejszych elementów tzw. marketingu-mix. Istota jej polega na udostępnianiu produktu finalnego nabywcy w miejscu i czasie najbardziej mu odpowiadającym oraz po odpowiedniej cenie¹. Czynności dystrybucyjne mogą być wykonywane przez samych producentów bądź zlecane wyspecjalizowanym pośrednikom. Wybór sposobu dystrybucji jest bardzo ważny, gdyż decyduje o szybkości zbytu produktów, zwrocie poniesionych nakładów, wielkości sprzedaży czy pozycji konkurencyjnej firmy na rynku. Wykorzystanie odpowiedniego kanału dystrybucji przesądza o kosztach, które w znacznym stopniu wpływają na efektywność działalności².

Wszystko to w pełni odnosi się również do gospodarstwa rolnego, ponieważ decyzje w zakresie dystrybucji należą do tych, które wywierają ostateczny wpływ na skuteczność działań rynkowych rolników i tym samym na osiągnięte przez nich efekty ekonomiczne, tym bardziej że poprzez dystrybucję producent rolny może realizować istotne dla niego cele, a to:

- zaspokajanie popytu zgłaszanego przez nabywców produktów rolnych,
- osiągnięcie założonego efektu ekonomicznego,
- utrzymanie czy też zwiększenie produkcji i sprzedaży z gospodarstwa³.

Z pojęciem dystrybucji ściśle wiąże się termin kanał dystrybucji, który obejmuje wszystkie elementy w sposób bezpośredni bądź pośredni uczestniczące w przekazywaniu produktów od wytwórcy do konsumenta. Innymi słowy, oznacza to, w jaki sposób, gdzie i za czym pośrednictwem produkt ma być sprzedawany.

W zależności od liczby pośredników zaangażowanych w realizację dystrybucji wyróżnia się dwa podstawowe typy kanałów: pośrednie i bezpośrednie. W ka-

¹ A. Czubała, *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 1998, s. 14.

² J. Altkorn (red.), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1997, s. 222.

³ *Sprzedaż bezpośrednia — najkrótszy kanał dystrybucji*, „Doradca. Regionalny Magazyn Rolniczy” 1997, nr 29—31.

nałach pośrednich czynności dystrybucyjne wykonują wyspecjalizowani pośrednicy, których liczba w przekroju pionowym przesądza o długości kanału, a w przekroju poziomym o jego szerokości⁴. Natomiast kanały bezpośrednie obejmują tylko dwa szczeble, tzn. producenta i finalnego nabywcę. W tym przypadku producent sam oferuje swój produkt do sprzedaży, a czyni to na własny koszt i ryzyko. Do jego obowiązków należy więc organizacja, wykonanie i kontrola czynności związanych z dostarczeniem produktu konsumentowi⁵.

Wybór kanału dystrybucji zależy od wielu czynników, a do najważniejszych z nich zaliczamy z punktu widzenia gospodarstwa rolnego:

- rodzaj produktu i jego cechy fizyko-chemiczne (trwałość, możliwość transportu, składowania i inne),
- strukturę produkcji w gospodarstwie (specjalizacja, wielokierunkowość),
- rodzaj zaspokajanych potrzeb nabywców (podstawowe, wyższego rzędu),
- cechy odbiorców produktu i wielkość obszaru rynku⁶.

Oprócz powyżej wymienionych czynników przy wyborze kanału dystrybucji gospodarstwo musi uwzględniać:

- warunki otoczenia gospodarstwa (lokalizacja, cechy konkurentów),
- warunki wewnętrzne gospodarstwa (zasoby siły roboczej, zasoby kapitału itp.)⁷.

Gospodarstwa rolne wytwarzają najczęściej wiele różnorodnych produktów, które sprzedawane są za pośrednictwem wielu kanałów dystrybucji. Najważniejszym zagadnieniem dla gospodarstwa w dystrybucji produktów rolnych jest znalezienie sposobu „przywiązania” odbiorcy do rolnika i jego gospodarstwa.

W ostatnim czasie obserwuje się wzrost zainteresowania wśród rolników sprzedażą bezpośrednią z gospodarstwa. Ta forma sprzedaży nie jest czymś nowym, ale dopiero ostatnio staje się popularna, i to w wielu rozwiniętych gospodarczo krajach świata. Przyczyn tego stanu rzeczy jest wiele, a najważniejsze z nich to: eliminacja pośredników i uzyskanie tą drogą wyższych przychodów ze sprzedaży, a także możliwość obniżenia kosztów, a tym samym obniżenia cen oraz wzbogacenia istniejącej sieci sprzedaży o nowe formy handlu, co pociąga za sobą wzrost popytu⁸.

Przy podejmowaniu decyzji o prowadzeniu sprzedaży bezpośredniej rolnik

⁴ Zob. R. Głowacki, *Przedsiębiorstwo na rynku*, PWE, Warszawa 1987, s. 153—157; C. Kos, J. Szwacka-Salomonowicz, *Marketing produktów żywnościowych*, PWRiL, Warszawa 1997, s. 146.

⁵ A. Czubała, *Wyznaczniki typu kanału dystrybucji*, „Handel Wewnętrzny” 1998, nr 5—6, s. 14.

⁶ C. Kos, J. Szwacka-Salomonowicz, *Marketing...*, *op. cit.*, s. 147.

⁷ F. Kolbusz, *Podstawy marketingu rolnego*, AE, Kraków 1994, s. 46—52, 86—90, 99—103.

⁸ *Marketing w agrobiznesie*, FAPA, Warszawa 1996, s. 256; T. Kolanowski, *Możliwości zastosowania marketingu-mix w gospodarstwie rolnym*, ZN AE, Kraków 1994, nr 425, s. 47—48.

musi brać pod uwagę wiele elementów, które decydują o powodzeniu tego przedsięwzięcia. Do najważniejszych z nich należą:

- warunki, jakimi dysponuje gospodarstwo, tzn. położenie gospodarstwa w pobliżu dużych ośrodków miejskich bądź dróg o dużym natężeniu ruchu, zdolności do ponoszenia zwiększonych nakładów inwestycyjnych na poprawę wyglądu gospodarstwa, obsługę klientów, uatrakcyjnienie oferty handlowej,
- uwarunkowania prawne, które określają warunki prowadzenia handlu artykułami żywnościowymi, znajomość prawa podatkowego i gospodarczego,
- możliwość opracowania i wdrożenia koncepcji marketingowej, szczególnie w odniesieniu do reklamy i promocji⁹.

Reklama i promocja mają duży wpływ na sukces przedsięwzięcia, gdyż chodzi o to, aby o tej formie działalności prowadzonej przez gospodarstwo wiedziała jak największa liczba potencjalnych nabywców. W tym celu można wykorzystać wiele instrumentów, a najważniejsze z nich to: lokalne gazety, tygodniki, plakaty, poczta, lokalne radio, tablice przy drogach.

Ważną rolę o charakterze promocyjnym w odniesieniu do sprzedaży bezpośredniej ma ogólne wrażenie wyglądu gospodarstwa¹⁰.

Podając sprzedaż bezpośrednią, rolnik musi się liczyć z dużym wpływem tej działalności na gospodarstwo rolne i gospodarstwo domowe (rodzinę). Następuje bowiem zmiana charakteru gospodarstwa z jednostki produkcyjnej na jednostkę produkcyjno-handlową. Spowoduje to konieczność dłuższej i bardziej uciążliwej pracy, przeszkolenia członków rodziny w sprzedaży detalicznej, wzrostu kultury osobistej rolnika i jego rodziny. Dostosowywanie struktury produkcji do potrzeb działalności handlowej może rodzić również konflikt pomiędzy tym, co gospodarstwo może produkować (płodowian), a tym, co wymagane jest z punktu widzenia rozwoju działalności handlowej¹¹.

W praktyce istnieje kilka podstawowych form sprzedaży bezpośredniej stosowanych przez rolników: sprzedaż „przy drzwiach” (sklep lub stragan gospodarski); „zbierz sam” lub „zbieraj swoją własność”; sklepy prowadzone przez rolników oraz centra ogrodnicze; sprzedaż obwoźna i sprzedaż na zamówienie; sprzedaż na targowiskach.

Decyzja o podjęciu sprzedaży bezpośredniej oraz wybór określonej formy wymaga dokładnego zaplanowania tej działalności, gdyż przystąpienie do niej bez żadnego przygotowania grozi niepowodzeniem. Chodzi tu zwłaszcza o dokładne określenie wielkości (pojemności) rynku. Należy choćby w przybliżeniu wiedzieć, jakie są możliwości zbytu naszych produktów, zidentyfikować ewentualnych konkurentów, poznać potencjalnych nabywców, a zwłaszcza ich preferencje, a także mieć ogólną orientację co do kierunków zmian rynkowych.

Przystępując do prowadzenia sprzedaży bezpośredniej, rolnik winien w miarę

⁹ M. Sznajder, A. Trębacz, G. Adamczyk, *Rynek rolny*, Poznań 1997, s. 60.

¹⁰ *Ibidem*, s. 60—62.

¹¹ J. Baker, *Marketing rolniczy*, Akademia Rolnicza, Poznań 1993, s. 154—155.

dokładnie określić wysokość nakładów niezbędnych do wprowadzenia pomysłu w życie. Niektóre formy będą wymagać symbolicznych nakładów, np. sprzedaż „zbierz sam”, znacznych natomiast sprzedaż we własnym sklepie. Należy jednakże dodać, że rozpoczęcie działalności w zakresie sprzedaży bezpośredniej nie wymaga tak znacznych nakładów kapitałowych, jak stworzenie gospodarstwa rolnego. Również ryzyko finansowe przy rozpoczynaniu tego rodzaju działalności jest stosunkowo niewielkie.

Poszczególne formy sprzedaży bezpośredniej mogą występować w różnych odmianach. Jednakże każda z form sprzedaży ma swoje wady oraz zalety i jest przy tym mniej lub bardziej przydatna dla określonego gospodarstwa, miejsca, czasu czy też produktu. Obecnie, mając powyższe na względzie, omówimy każdą z nich.

Sprzedaż „przy drzwiach” jest formą sprzedaży, która traktowana jest w gospodarstwie jako typowa działalność uboczna. Z reguły ma ona nieformalny charakter i przynosi nieoficjalnie dodatkowy dochód rolnikowi. Posiada jednakże tę wadę, że klienci mogą pojawiać się w dowolnym czasie, często w niedogodnym dla rolnika.

Sprzedaż „przy drzwiach” cechuje się również niewielkim ryzykiem, gdyż w przypadku niesprzedania oferowanych produktów mogą być one następnie dostarczone na rynek za pomocą innych kanałów dystrybucji. Najczęściej tym sposobem sprzedaje się takie produkty, jak: ziemniaki, owoce i warzywa, drób, jajka. Niewątpliwą zaletą tej formy sprzedaży dla gospodarstwa jest uzyskanie cen od 25% — 50% wyższych w stosunku do cen oferowanych przez pośredników. Ta wyższa cena może znacznie zwiększyć zysk z gospodarstwa przy założeniu, iż nie uwzględnia się kosztu pracy rolnika i jego rodziny. Sprzedaż w sklepie lub na straganie gospodarskim cechuje większe zaangażowanie ze strony rolnika. Aby sprzedaż w tej formie była skuteczna, wymaga spełnienia kilku warunków, a mianowicie: usytuowania zapewniającego odpowiednią frekwencję nabywców często przypadkowych; zapewnienia odpowiedniej liczby stałych klientów; punkt sprzedaży musi posiadać przynajmniej podstawowe wyposażenie. Sprzedaż sklepowa lub straganowa w gospodarstwie może być często powiązana z innymi formami sprzedaży, np. „zbierz sam”.

Sklep lub stragan gospodarski to forma, która zapewnia gospodarstwu stałe dochody w ciągu roku. Może być czynny przez cały rok lub otwierany sezonowo w zależności od lokalnych warunków (np. napływ turystów i wczasowiczów) albo rodzaju produktów wytwarzanych przez gospodarstwo, a przeznaczonych na sprzedaż.

Sprzedaż detaliczna realizowana poprzez sklep nadzorowana jest z mocy prawa i dlatego przed uruchomieniem tego rodzaju działalności należy zapoznać się z odpowiednimi przepisami. Asortyment towarów oferowanych przez te sklepy może obejmować artykuły żywnościowe, takie jak: owoce, świeże i mrożone warzywa, świeże i mrożone mięso, drób, jaja, mleko, masło, sery, potrawy gotowane

i artykuły nieżywnościowe wytwarzane przez rolników-rzemieślników oraz kwiaty. Do uruchomienia sklepu gospodarskiego nie jest potrzebne specjalne zezwolenie, nie płaci się też podatków, jednakże pod warunkiem, że sklep sprzedaje produkty wytworzone w gospodarstwie, a lokal sklepowy znajduje się w budynkach gospodarstwa.

Prowadzenie sklepu lub straganu w gospodarstwie jest przedsięwzięciem wymagającym sporego wysiłku organizacyjnego i nakładów finansowych.

W odniesieniu do działań organizacyjnych wspomnieć należy o odpowiedniej ekspozycji produktów i ogólnej atmosferze zachęcającej do kupna. Ważny jest wysoki poziom kultury i higieny osobistej osoby obsługującej klientów, istotne jest to przy sprzedaży produktów pochodzenia zwierzęcego, a więc mięsa i mleka oraz ich przetworów.

Prowadzenie sklepu wymaga również znacznych nakładów inwestycyjnych ze względu na dość rygorystyczne normy co do jego wyglądu i wyposażenia oraz ciągłego nadzoru. Może łączyć się to z potrzebą zatrudnienia przynajmniej jednego pracownika na stałe bądź stałego zaangażowania jednego z członków rodziny. Często konkurencją dla sklepów i straganów gospodarskich są okazjonalni sprzedawcy, którzy ustawiają swoje punkty sprzedaży przy ruchliwych drogach, oferując owoce i warzywa po cenach znacznie niższych.

Ten rodzaj sprzedaży bezpośredniej ma pewne wady wynikające z niesprzyjającej lokalizacji gospodarstwa oraz obecności osób trzecich (nabywców) w obrębie zabudowań.

Kolejną formą sprzedaży bezpośredniej jest forma „zbierz sam” lub „zbieraj swoją własność”. Znana jest ona od dawna i właściwie nie istnieją rozsądne ograniczenia co do asortymentu roślin sprzedawanych w ten sposób. Pełne zastosowanie ma tu stara maksyma marketingowa „wszystko, czego klient chce, my mamy na składzie”¹².

Stosowanie tej formy sprzedaży wymaga, aby oferowany produkt był dobrej jakości, a więc plantacje pozbawione chwastów, szkodników i chorób. Również uprawa roślin winna być tak prowadzona, aby ułatwić zbiór (np. szerokie rzędy, niskopienne drzewa). W przypadku, gdy sprzedaż w tej formie jest prowadzona na większą skalę, celowe jest posiadanie niewielkiego miejsca postojowego dla samochodów. Niezbędne może też być umieszczenie punktów kontrolnych, które przyspieszą przepływ klientów oraz zminimalizują nieuczciwość. Problemem jest też ilość owoców, które klienci zjadają w trakcie zbierania. Doświadczenia wskazują, że im większa jest liczba dzieci przyprawdzanych przez rodziców, tym więcej owoców jest zjadanych.

Stosowanie sprzedaży w formie „zbieraj sam” niesie także duże ryzyko, że produkty nie zostaną sprzedane chociażby z powodu przybycia do gospodarstwa niedostatecznej liczby klientów (np. na skutek złych warunków atmosferycz-

¹² J. Baker, *Marketing rolniczy*, op. cit., s. 157.

nych). Dlatego sprzedaż w tej formie może stanowić tylko jedną z możliwości zbytu uatrakcyjnijających ofertę handlową. O powodzeniu sprzedaży „zbieraj sam” decydują w ostateczności klienci, których oczekiwania muszą być spełnione. Oni zaś chcą przede wszystkim, aby: stosowano w gospodarstwie technologie bezpieczne dla zdrowia; dobrej lokalizacji upraw; zapewnienia odpowiedniego sprzętu do zbiorów; możliwości bezpłatnej konsumpcji prosto z drzewa czy krzaka; rekompensaty poniesionego wysiłku odpowiednią, znacznie niższą ceną aniżeli gdzie indziej.

Inną formą sprzedaży bezpośredniej stosowaną przez rolników jest sprzedaż obwoźna i na zamówienie. Sprzedaż na zamówienie szczególnie korzystna jest dla gospodarstw chcących się specjalizować. Ta forma zbytu jest z reguły pierwszym etapem przed zaangażowaniem się w regularną działalność handlową. Powodzenie jej wymaga dokładnego zaplanowania i daje pozytywne wyniki w momencie posiadania sieci stałych nabywców. W polskich warunkach rozwój tej formy ograniczony jest przez brak sprawnego systemu łączności (telefonu).

Również sprzedaż obwoźna ma wśród naszych rolników długoletnią tradycję przy sprzedaży ziemniaków, owoców, warzyw i nabiału. Często przybiera ona charakter sprzedaży na zamówienie, gdy sprzedający w miarę systematycznie odwiedza te same miejsca. Ta forma sprzedaży jest przydatna przy sprzedaży produktów: nabywanych często, przeznaczonych do przechowywania, kupowanych w większych ilościach oraz przede wszystkim świeżych.

Stosując sprzedaż obwoźną, można osiągnąć sukces, jednak tylko wtedy, gdy zostaną spełnione następujące warunki:

- sprzedaż prowadzona jest na stosunkowo ograniczonym obszarze, pozyskuje się jednakże stałych klientów,
- sprzedaje się produkty, które pochodzą z własnego gospodarstwa i do których klienci mają zaufanie,
- dostarczane produkty są wysokiej jakości, a ich dostawy są regularne i niezawodne, oferowane ceny są realistyczne,
- ciągle pamięta się o konkurencji i o klientach, uwzględniając w miarę możliwości specjalne życzenia tych ostatnich.

Sprzedaż obwoźna produktów przez gospodarstwa rolne ma szereg zalet, do których zaliczamy m.in.: możliwość pozyskania stałych i lojalnych klientów; ograniczenie skutków niekorzystnej lokalizacji gospodarstwa; dostęp do większej liczby ewentualnych odbiorców; możliwość skierowania reklamy do określonego nabywcy.

Do najważniejszych wad tej formy sprzedaży zaliczyć należy: występowanie dość znacznej konkurencji; duże zaangażowanie rolnika i jego długotrwały pobyt poza gospodarstwem; konieczność znacznych nakładów inwestycyjnych na zakup odpowiedniego środka transportu.

Ważną formą sprzedaży bezpośredniej stosowaną przez gospodarstwa rolne w Polsce jest sprzedaż na targowiskach. Funkcjonowanie tej formy powodowane jest

tym, że wielu mieszkańców miast chętnie robi zakupy na placach targowych. Można nawet zaobserwować pewien renesans tej formy. Osoby poszukujące produktów rolnych wytworzonych naturalnymi metodami albo produktów o charakterze naturalnym, które we własnym zakresie są przetwarzane lub samodzielnie przygotowywane do spożycia, wpływają na wzrost liczby klientów czyniących zakupy na targowiskach. Tym bardziej że wiele osób traktuje robienie zakupów żywności i następnie ich przetwarzanie we własnym zakresie jako dużą przyjemność.

Rolnik, który chce prowadzić sprzedaż swoich produktów na targowisku, musi określić, czy będzie to zajęcie w miarę stałe dla niego lub członka jego rodziny czy dorywcze, czy miejscem sprzedaży będzie targowisko funkcjonujące w dużym mieście przez wszystkie dni tygodnia czy położone w niewielkiej miejscowości i działające tylko jeden lub dwa dni w tygodniu. Odpowiedź na te i inne pytania zależy od tego, jakie cele zamierza osiągnąć rolnik (np. czy będzie zbywał całą swoją produkcję czy tylko jej część), jakich zysków się spodziewa (np. czy chce uzyskać tylko sporadyczny dodatkowy dopływ gotówki); jakie wielkości i asortyment produktów może zaoferować nabywcom.

Sprzedaż na targowiskach jest atrakcyjna dla rolników, gdyż przy stosunkowo niewielkich nakładach osiąga się znaczny obrót w porównaniu np. ze sprzedażą przy gospodarstwie. Oprócz tego działalność handlowa na placach targowych jest uporządkowana od strony organizacyjnej, prawnej i sanitarnej.

Stale korzystanie przez gospodarstwo z tej formy zbytu produktów oznacza konieczność zadbania o dobrą opinię na rynku. Trzeba więc odróżniać się od innych sprzedających i dbać o swoich klientów. Osiągnąć to można m.in. poprzez: prezentowanie swojego gospodarstwa jako gospodarstwa dobrego; dbanie o estetykę stoiska oraz przyciągającą ekspozycję produktów; wysoką jakość i atrakcyjny asortyment oferowanych towarów oraz uprzejmość i życzliwy stosunek do klientów.

Rolnik sprzedający na targowisku swoje produkty musi zawsze pamiętać o tym, jakie motywy kierują kupującym tu żywności. Należą do nich: świeżość produktów, lepsza ich jakość niż w sklepach, pochodzenie produktu wprost z gospodarstwa, metody produkcji stosowane zgodnie z oczekiwaniami nabywców, możliwość rozmowy na temat jakości i pochodzenia towaru, możliwość zwrotu towaru.

Powodzenie sprzedaży na targowisku zależy również od czynników niezależnych od konkretnego sprzedawcy. Chodzi tu o całe otoczenie placu targowiskowego, które będzie skłaniać potencjalnych klientów do korzystania z jego usług, oraz ogół sprzedawców tworzących określony, atrakcyjny klimat dla nabywców.

Sprzedaż targowiskowa posiada szereg wad, ale i zalet. Do wad zaliczamy: znaczne zaangażowanie rolnika i innych osób w sprzedaż, chociaż powodzenie w znacznym stopniu zależy od renomy danego targowiska, kłopoty z uzyskaniem dobrego miejsca do sprzedaży. Zalety to: niskie nakłady inwestycyjne, możliwość dużych obrotów przy wysokiej frekwencji nabywców, szybkie rozpoznanie popy-

tu i dostosowanie swojej aktywności do jego rozmiarów. Dlatego rolnik przed podjęciem decyzji o korzystaniu z placu targowego przy sprzedaży swoich produktów na większą skalę musi rozważyć wszystko za i przeciw.

Ostatnią formą sprzedaży bezpośredniej, która może być wykorzystywana przez rolników, są sklepy prowadzone przez rolników oraz centra ogrodnicze. Chodzi tu o urządzenie sklepów lub centrów poza gospodarstwem w dużych ośrodkach miejskich jako zupełnie osobnych przedsięwzięć.

Prowadzone przez rolników sklepy i centra ogrodnicze, często występujące w krajach Europy Zachodniej, sprzedają produkty wytwarzane nie tylko we własnych gospodarstwach. Tego wymaga bowiem konieczność zapewnienia stałej podaży oraz szerokiego asortymentu oferowanych produktów, aby sklep taki był dochodowy.

Założenie sklepu czy centrum wymaga więc współdziałania wielu rolników oraz wyczucia w sprawach interesu, znacznego kapitału, umiejętności prowadzenia księgowości, a w konsekwencji nastawienia się bardziej na sprzedaż aniżeli na produkcję rolniczą. Niemniej osiągnięcie sukcesu w tym zakresie oznacza znaczny wzrost dochodów dla rolników¹³.

Reasumując rozważania, można stwierdzić, że sprzedaż bezpośrednia stwarza warunki do „przywiązania” odbiorcy do rolnika i jego gospodarstwa. To zaś jest podstawowym zagadnieniem w dystrybucji produktów rolniczych. Z punktu widzenia rolnika jej wartość polega przede wszystkim na eliminacji ogniwa pośredniego na drodze zbytu, prowadząc do obniżki kosztów i zwiększenia atrakcyjności oferty cenowej oraz do wzbogacenia sieci sprzedaży o nowe formy. W ostatnich latach wzrasta na świecie popularność tej formy sprzedaży, a o trwałości tej tendencji świadczy pojawianie się nowych, nie znanych jeszcze kilkanaście lat temu form, jak np. sklepy gospodarskie, sklepy i centra ogrodnicze. Również należy się liczyć z rozwojem tej formy sprzedaży w Polsce, wobec poszukiwania przez rolników nowych źródeł dochodów oraz nowych możliwości zbytu. Tym bardziej że nowocześniejsze jej formy, takie jak: sklep gospodarski, sklep prowadzony przez rolników i centra ogrodnicze to formy praktycznie nie występujące w naszym kraju. Również słabo rozwinięta jest sprzedaż na zamówienie czy sprzedaż „zbieraj sam”.

Bibliografia

- Altkorn J. (red.), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1997.
Baker J., *Marketing rolniczy*, Akademia Rolnicza, Poznań 1993.

¹³ M. Sznajder, A. Trębacz, G. Adameczyk, *Rynek rolny*, *op. cit.*, s. 62—65; J. Baker, *Marketing rolniczy*, *op. cit.*, s. 154—159; S. Makarski, *Funkcjonowanie rynku rolno-spożywczego*, UMCS, Lublin 1998, s. 147—154; S. Makarski, M. Grzybek, *Marketing w gospodarce żywnościowej*, AR, Kraków 1997, s. 136 i nast.

- Czubała A., *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 1998.
- Czubała A., *Wyznaczniki typu kanału dystrybucji*, „Handel Wewnętrzny” 1998, nr 5—6.
- Głowacki R., *Przedsiębiorstwo na rynku*, PWE, Warszawa 1987.
- Kolanowski T., *Możliwości zastosowania marketingu-mix w gospodarstwie rolnym*, ZN AE, Kraków 1994, nr 425.
- Kos C., Szwaćka-Salomonowicz J., *Marketing produktów żywnościowych*, PWRiL, Warszawa 1997.
- Kolbusz F., *Podstawy marketingu rolnego*, AE, Kraków 1994.
- Makarski S., *Funkcjonowanie rynku rolno-spożywczego*, UMCS, Lublin 1998.
- Makarski S., Grzybek M., *Marketing w gospodarce żywnościowej*, AR, Kraków 1997.
- Marketing w agrobiznesie*, FAPA, Warszawa 1996.
- Sprzedaż bezpośrednia — najkrótszy kanał dystrybucji*, „Doradca. Regionalny Magazyn Rolniczy” 1997, nr 29—31.
- Sznajder M., Trębacz A., Adamczyk G., *Rynek rolny*, Poznań 1997.

JÓZEFA FAMIELEC

Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna
Tarnów

Marketing a interfuzja

Wstęp

Procesy zarządzania mają swoją dynamikę. Wyraża się ona zwłaszcza w zmianach instrumentów i technik zarządzania oraz doboru kryteriów oceny ich skuteczności — sukcesów przedsiębiorstw. W opracowaniu podjęto próbę wskazania dotychczasowych etapów rozwoju systemów zarządzania przedsiębiorstwami i przedstawienia charakterystyki nowego etapu — *i n t e r f u z j i*. Interfuzję uznaje się za alternatywę marketingu, choć nie brakuje obrońców marketingowego sposobu zarządzania jako najbardziej skutecznego na współczesnym rynku. Nie rozstrzygając zasadności wyodrębnienia interfuzji jako nowej filozofii zarządzania, w opracowaniu wskazano na niezbędne zmiany w zachowaniu się przedsiębiorstw pod wpływem nowych cech rynku i konsumentów.

1. Systemy zarządzania przedsiębiorstwami w ujęciu historycznym

Zarządzanie przedsiębiorstwem związane jest z jego celami. Cele przedsiębiorstwa wyznacza zaś jego orientacja. W historycznym ujęciu wyróżnia się trzy typy orientacji przedsiębiorstw, a mianowicie: produkcyjną, ekonomiczną i strategiczną¹. Zachowania przedsiębiorstw w tym ujęciu różnią się zwłaszcza stopniem reakcji na sygnały rynkowe oraz kryteriami oceny realizowanych przedsięwzięć.

Orientacja produkcyjna prowadzona jest w pewnym stopniu na podstawie sygnałów rynkowych, ale jest ich niewiele. Dużo sygnałów rynkowych towarzyszy natomiast orientacji strategicznej, zwanej też marketingową. Sygnały te oznaczają, że przedsiębiorstwo musi sobie zapewnić dominującą pozycję nad konsumentem, źródłami zaopatrzenia, technologią, ale zawsze w długiej per-

¹ Orientacje te omawia m.in.: K. Obłój, *Orientacje zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 4.

spektywie. Przedsiębiorstwa o orientacji strategicznej mają rozbudowane systemy śledzenia zmian w otoczeniu², trendów rynkowych, politycznych, społecznych, ekonomicznych i technologicznych. Otoczenie traktuje się jako złożony system, do którego należy się adaptować, a jeśli to możliwe, zdobywać też kontrolę nad niektórymi jego elementami. Doskonali się strukturę organizacyjną, kreuje nowe produkty, bada nowe rynki. Działania przedsiębiorstwa podporządkowane są wówczas odpowiedniej strategii, uwzględniającej zarówno drogę, którą przedsiębiorstwo chce przebywać, jak i warunki, w jakich przyjdzie mu działać. Kryterium tej integracji stanowi: długookresowa efektywność ekonomiczna, udział w rynku, koncentracja na silnych stronach firmy. Sukces strategiczny wymaga szczególnej wiedzy i umiejętności posłużenia się nią.

Zmianie orientacji celów przedsiębiorstw towarzyszyła transformacja metod i narzędzi zarządzania w relacji przedsiębiorstwo — otoczenie oraz zarząd przedsiębiorstwa — jednostki wewnętrzne.

Systemy zarządzania, dominujące w działalności gospodarczej, dają się sprotawić — w ujęciu chronologicznym — do budżetowania/kontroli, planowania długoterminowego oraz planowania strategicznego³.

Budżetowanie/kontrola charakterystyczne było dla dość długiego okresu budowy gospodarki rynkowej (lata 1900—1950⁴). Budżetowanie jest procesem planowania całokształtu działalności przedsiębiorstwa na określony czas — zwykle jeden rok. Głównym jego zadaniem jest koordynacja odrębnych planów sporządzonych przez poszczególne segmenty (zakłady, wydziały itp.) przedsiębiorstwa celem ich pełnej harmonizacji⁵. Akcentuje się tutaj kompleksowość zarządzania, a szczególne znaczenie nadaje kontroli odchyień od wcześniejszych ustaleń. Usiłuje się dociec ich przyczyn oraz analizuje skuteczność ewentualnie podjętych zabiegów prewencyjnych. Głównym założeniem tego systemu jest powtarzanie się przeszłości.

Długoterminowe planowanie (1950—1960) — to ustalanie, na podstawie danych liczbowych i doświadczeń z przeszłości, przyszłych wielkości sprzedaży, kosztów, zastosowań nowych technologii itp. (ekstrapolacja). Ramy

² Do najważniejszych zmian otoczenia przedsiębiorstwa zalicza się obecnie: globalizację rynków, wzrost kosztów rozwoju, skracanie cyklu życia produktów, a także nieciągłość zjawisk gospodarczych. Warto dodać, że wiek XX nazywany jest przez P. F. Druckera wiekiem nieciągłości.

³ Z. Kękuś, *Rozwój systemów zarządzania przedsiębiorstwem* [w:] J. Famielec, Z. Kękuś, *Strategia przedsiębiorstwa przemysłowego*, AE, Kraków 1992, s. 8—11.

⁴ Granic kolejno prezentowanych przedziałów czasowych nie należy traktować zbyt rygorystycznie. W przybliżeniu mają one informować o okresach, w których upowszechniało się zastosowanie nowego systemu. W podobnej systematyzacji sporządzonej przez „Long Range Planning” wyróżniono: planowanie długookresowe (1965—1975), planowanie strategiczne (1975—1980), zarządzanie strategiczne (od 1980). *Corporate Planning for the 1990's*, „Long Range Planning” 1986, No. 6; D. Aaker, *Developing Business Strategies*, John Wiley and Sons Inc., New York 1988, s. 10.

⁵ R. N. Anthony, J. S. Reece, *Accounting: Text and Cases*, IRWIN, Homewood, Illinois, 1989, s. 3—6.

czasowe sporządzanych planów nie są tak ograniczone jak w przypadku budżetowania i w zależności od potrzeb obejmują okresy 2-, 5- bądź 10-letnie. Zadaniem planów długoterminowych jest dostosowanie wszelkich zasobów firmy (zarządzanie całością, kompleksowe zarządzanie) do przewidywanego tempa i kierunku zmian w gospodarce. Głównym założeniem tego systemu jest powtarzanie się w przyszłości trendów z przeszłości.

Planowanie strategiczne (1960—1970), nazwane również strategicznym planowaniem rynkowym, koncentruje się na rynku. Uwydatnia potrzebę nie tylko planowania, lecz także konieczność głębokiego zrozumienia rynku, szczególnie konkurentów i klientów. Chodzi przy tym tak o rozeznanie w bieżącej sytuacji, jak i umiejętność uwzględniania zmian w strategicznych działaniach. Najważniejszym bowiem założeniem planowania strategicznego jest uznanie ekstrapolacji za niewłaściwy sposób postępowania w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Przyczyną takiego stanowiska jest powszechne zjawisko nieciągłości⁶ i służących wcześniej za bazę procesu planistycznego trendów gospodarczych oraz pojawianie się nowych trendów. Obie zaszłości wymagają strategicznego dostosowania. Nowe trendy i nieciągłości można jednak przewidzieć i reagować na nie skutecznie, zmieniając odpowiednio strategiczne siły i możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa.

Wspólną cechą, która planowanie strategiczne zbliża do budżetowania/kontroli oraz długoterminowego planowania, jest to, że i ono bazuje na systemie planowania okresowego, zwykle jednorocznego. Z reguły przedsiębiorstwa inicjują prace nad planem strategicznym wiosną i latem, by później, jesienią, wykorzystać go jako podstawę rocznych planów operacyjnych i budżetów na nadchodzący rok. Taki cykl planowania okresowego pozostawia do dyspozycji czas, który menedżerowie są zobligowani spożytkować na identyfikację problemów o strategicznym znaczeniu. Być może stwarzający pozory sztucznego, cykl ten zapobiega jednak zdominowaniu myślenia strategicznego w przedsiębiorstwie przez rozwiązywanie jego bieżących problemów. W opinii D. Aakera mankamentem procesu planowania okresowego jest fakt, że potrzeba analizy i decyzji strategicznej niekoniecznie musi posiadać punkt odniesienia w „bazie” — planowaniu przedsiębiorstwa. Zmiany w środowisku (otoczeniu) i technologii mogą być tak gwałtowne, a wstrząsy w gospodarce tak nagłe, że sztywne trzymanie się cyklu planistycznego może być niebezpieczne i katastrofalne w skutkach⁷.

Zarządzanie strategiczne (od połowy lat siedemdziesiątych) podważa wyłączność cyklu planistycznego jako podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Cykl ten okazuje się bowiem nieefektywny wobec licznych i gwałtownych zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa. Przez otoczenie rozumie

⁶ Sytuacja nieciągłości powstaje wówczas, gdy zawodzi model będący podstawą zarządzania, decyzji i działań, które mają zapewnić organizacji przetrwanie. W: K. O b ł ó j, *Strategia przetrwania organizacji*, PWN, Warszawa 1987, s. 78.

⁷ D. A a k e r, *Developing...*, *op. cit.*, s. 12.

się te instytucje i siły, które wywierają wpływ na działalność organizacji (przedsiębiorstwa), ma ona jednak niewielkie możliwości ich kontroli⁸. Otoczenie określone mianem burzliwego bądź wrogiego kształtowane jest przez następujące czynniki: skracanie się cyklu życia wyrobów, konkurencję o zasięgu światowym, deregulacje, zmieniające się kursy walut i stopy procentowe⁹. By stawić czoła strategicznym wyzwaniom, skutecznie reagować na pojawiające się i znikające w błyskawicznym tempie zagrożenia i możliwości, strategiczne decyzje muszą być podejmowane poza cyklem planistycznym¹⁰. W odniesieniu do otoczenia przedsiębiorstwa rola strategicznego zarządzania nie ogranicza się do biernej adaptacji i reakcji na zachodzące w nim zdarzenia¹¹. Zmiany w środowisku przedsiębiorstwa powinny się dokonywać pod wpływem — a gdy to możliwe i pod kontrolą — jego aktywnych strategii. Umieszczenie w nazwie charakteryzowanej metody słowa *rynek* (strategiczne rynkowe zarządzanie) uwydatnić ma wymóg uznania go za podstawę, na której ma być budowana strategia.

Autor scharakteryzowanego procesu ewolucji systemów zarządzania zauważa, że poszczególne jego elementy nie wykluczają się, lecz kolejno uzupełniają i wzmacniają. W konsekwencji definiuje on strategiczne zarządzanie jako proces planowania okresowego, uzupełniony technikami czyniącymi organizację strategicznie wrażliwą na zewnętrzne uwarunkowania procesu planistycznego¹².

Najważniejsze uwarunkowania procesów planistycznych tworzy rynek¹³. Uwzględnienie zależności rynkowych w postawach przedsiębiorstwa, w tym zwłaszcza w metodach zarządzania i charakterze formowanej strategii, stanowi istotę tzw. marketingowej filozofii procesów decyzyjnych.

Do *marketingu* podchodzi się wielorako, traktując go jako:

- funkcję w strukturze działań przedsiębiorstw (utożsamianą często z funkcją zbytu),
- zespół umiejętności praktycznych,
- koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem,
- dziedzinę wiedzy.

Struktura działań marketingowych jest rezultatem: polityki produktu, polityki warunków umownych, polityki dystrybucji, polityki komunikacji, przy wykorzystaniu właściwych dla tych dziedzin narzędzi (zwanymi narzędziami marketingu-

⁸ S. P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, Prentice Hall, International Editions Englewood Cliffs, New Jersey 1991, s. 496.

⁹ T. Copeland, T. Koller, J. Murvin, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, John Wiley and Sons, Inc., New York 1990, s. 8.

¹⁰ Jak pisze P. Drucker, nadzwyczajne efekty ekonomiczne osiąga się dzięki wykorzystaniu okazji, a nie przez rozwiązywanie problemów. Za: K. Obłój, *Dostosowanie przedsiębiorstwa do nowego otoczenia (II)*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 4.

¹¹ Według R. L. Ackoffa zdarzenie to zmiana jednej lub kilku cech systemu albo jego otoczenia. Za: K. Obłój, *Strategia...*, *op. cit.*, s. 78.

¹² D. Aaker, *Developing...*, *op. cit.*, s. 13.

¹³ Nigdy jeszcze tak wielkiej roli na świecie, jak obecnie, nie odgrywał rynek — podkreślał G. Kołodko w wykładzie inauguracyjnym w SGH w październiku 1997 roku.

-mix). Działania marketingowe mogą mieć charakter taktyczny, ale także i strategiczny. Decyzje marketingowe mają w przeważającej mierze strategiczny charakter, co oznacza, że wymagają one zastosowania metod i środków strategicznego zarządzania.

2. Interfuzja a marketing

Rozpatrując marketing jako koncepcję strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem, trzeba stwierdzić, że był on tylko jedną z faz ewolucji systemów zarządzania. Faza ta, odnoszona zazwyczaj do okresu 1960—1990, poprzedzona była tzw. fazą sprzedaży (do końca lat pięćdziesiątych) i ustępuje obecnie stopniowo fazie interfuzji (por. tab. 1). Fazie sprzedaży towarzyszyła troska o produkcję, fazie marketingu — troska o rynek przez pryzmat potrzeb (popytu). Interfuzja zaś oznacza odejście od paradygmatu potrzeb i manipulowania nimi (co jest charakterystyczne w marketingu). Istotą interfuzji jest tzw. duch rynku, który stanowią: wartości, wzory (orientacje), emocje, styl życia (por. wykres 1).

Za cele interfuzji uznaje się: tworzenie wspólnej świadomości konsumentów, tworzenie wspólnych stylów życia, tworzenie wspólnych emocji

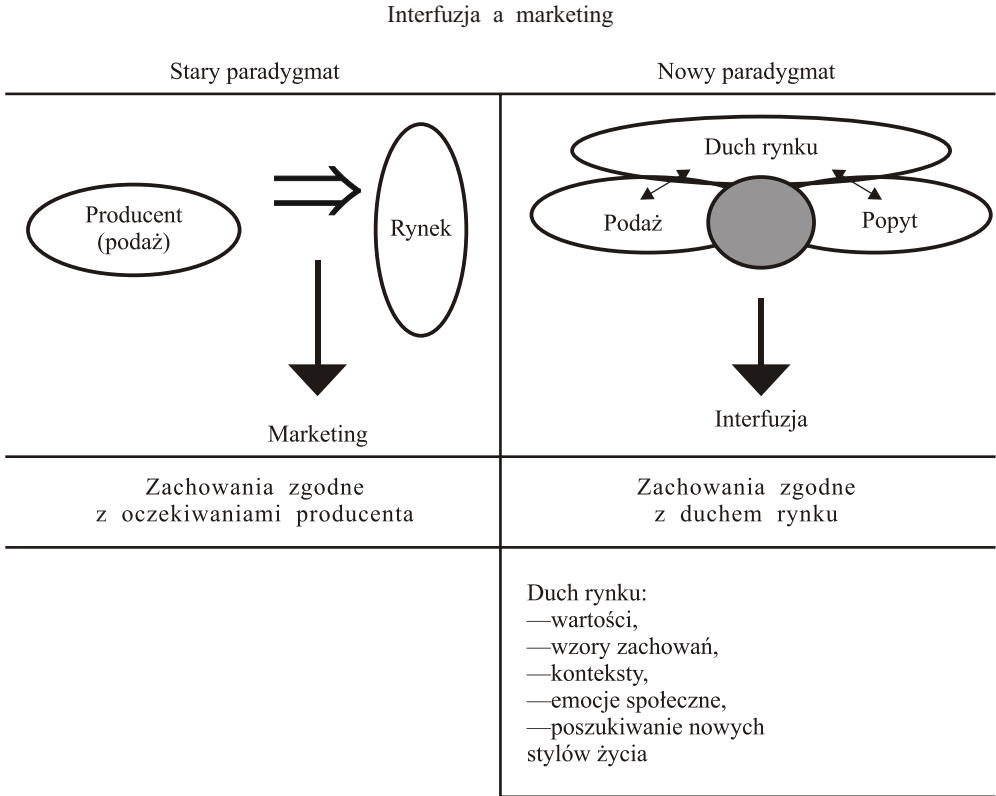
Tabela 1

Ewolucja rynkowego zarządzania

Cechy charakterystyki		I	II	III
Faza w rozwoju zarządzania		Faza sprzedaży (do końca lat 50.)	Faza marketingu (od około 1960 roku)	Faza interfuzji (od około 1990 roku)
Paradygmat		„Sprzedać, co jest wyprodukowane”	„Produkować, co może być sprzedane”	„Informować o tym, czego stosunki społeczne wymagają”
Odejście od paradygmatu		Samowystarczalności w zaspokajaniu potrzeb	Produkcji	Rynku
Podstawowy czynnik		Wytwarzanie	Potrzeba (popyt)	Przynależność
Podstawowa cecha zarządzania		Organizacja	Komunikacja	Struktury sieciowe
Transformacja sterowania		Sterowanie produkcją sterowanie dystrybucją	Sterowanie dystrybucją sterowanie stosunkami społecznymi	Sterowanie stosunkami społecznymi → sterowanie świadomością

ródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Gerken, *Abschied vom Marketing. Interfusion statt Marketing*, Econ Verlag, Düsseldorf–Wien–New York 1990, s. 381.

Wykres 1



r ó d ł o: Jak pod tabelą 1.

w społeczeństwie (tzw. bank przeżyć), tworzenie wspólnych mediów (telekomunikacji społecznej). Do podstawowych zasad interfuzji zalicza się natomiast:

- odejście od manipulacji konsumentem na rzecz współdziałania z producentem i handlem,
- podział władzy rynku przez dialog (upolitycznienie konsumentów),
- gwarancje współdziałania konsumentów w tworzeniu potrzeb,
- zapewnienie wiarygodności producentów przez ich handlowe i komunikacyjne więzi z konsumentami,
- tworzenie systemu przekazywania doświadczeń (każdy uczy się od każdego).

Najważniejszą cechą interfuzji jest dążenie do kształtowania świadomości i przekonania i na tej podstawie budowanie właściwych strategii zarządzania. Dotyczy to zwłaszcza strategii inwestowania. Marketingowa filozofia zaleca inwestować tylko w warunkach rozpoznania potrzeb, natomiast interfuzja zaleca inwe-

stować, zanim potrzeby się pojawią. Oznacza to kształtowanie przyszłych potrzeb, a tym samym zapewnienie zbytu dla produktów i usług wytwarzanych w przyszłości.

Taka filozofia wynika z obserwacji popytu, który staje się coraz bardziej niestały, płynny i sprzeczny z powszechnym oczekiwaniem. Zwolennicy interfuzji twierdzą, że nie popyt, ale odpowiednio zbudowane stosunki międzyludzkie i grupowe mogą tworzyć nowe wartości konsumenckie i przez to stymulować przyszły popyt.

Instrumentami interfuzji są: monitoring, sponsoring, współdziałanie w kształtowaniu stylów życia itp. W rezultacie przedmiotem sprzedaży stają się nie tylko wyroby czy też usługi, lecz np. koncepcje życia. Chodzi tu o to, aby przedsiębiorstwo znalazło się na rynku, zanim pojawi się popyt. Jako przykład takiego postępowania podaje się japońskich producentów samochodów, którzy wyprodukowali eleganckie samochody (np. nissana, mazdę), zanim istniał popyt na nie. Dopiero odpowiednie oddziaływanie wykreowało klientów, którzy je zaakceptowali jako wyraz mody i wykwintego stylu życia.

Pomimo iż w Polsce mamy do czynienia z fascynacją i doskonaleniem marketingowych strategii przedsiębiorstw, filozofia zarządzania w świecie dopracowała się już — jak podkreślono — nowych instrumentów, rezygnując z klasycznych narzędzi marketingu. Mówi się zatem o pożegnaniu z marketingiem. Taki tytuł nosi właśnie książka niemieckiego autora Gerda Gerkena (cytowanego już wyżej), doradcy do spraw przyszłości, dyrektora Instytutu do spraw Trendów Przyszłości w Niemczech. Zajmuje się on w szczególności monitorowaniem trendów społecznych, politycznych, kulturalnych, które mają wpływ na gospodarczą i polityczną działalność. G. Gerken zbudował profesjonalny system strategicznego doradztwa koncernom, przedsiębiorstwom, partiom i politykom w zakresie oceny ich przyszłościowych decyzji.

Niektórzy specjaliści podkreślają jednak, że teoria G. Gerkena nie znajduje posłuchu wśród zachodnich menedżerów¹⁴. Wielu menedżerów uważa właśnie marketing za najważniejszy instrument zarządzania przedsiębiorstwem i rozwiązywania problemów konsumentów. Wydaje się jednak, że duch rynku, jako paradygmat interfuzji, będzie powoli nasycał filozofię zarządzania w obliczu coraz bardziej zmiennego popytu, który staje się zawodnym drogowskazem dla rozwoju przedsiębiorstw.

3. Przesłanki rozwoju interfuzji

Interfuzję uznaje się za ważny składnik przyszłego społeczeństwa informacyj-

¹⁴ Por. A. Szplit, *Exbud S.A. a euromarketing* [w:] *Strategie naprawcze i rozwojowe firm w świetle integracji europejskiej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Świętokrzyskiej”, Kielce 1997, nr 25.

nego, charakteryzującego się wzrostem inteligencji, indywidualności oraz zróżnicowania jego członków. Jako przykład dynamicznego i otwartego rozwoju przedsiębiorstw zgodnie z zasadą interfuzji podaje się tzw. system antenowy japońskiego handlu. Polega on na powstawaniu sklepów, podobnych do tradycyjnych, ale nastawionych na jedyny cel, którym jest dostarczanie w jak najkrótszym czasie informacji o płynności popytu (co się sprzedaje) do centrali marketingowej¹⁵.

Nie wdając się w dyskusję nad określeniem nazwy nowego kierunku rozwoju zachowań przedsiębiorstw, można założyć, że zmiany te są konieczne. Wymuszają je nowe cechy rynku i konsumentów. Do ważniejszych zaliczyć można:

— Przesuwanie granicy między przedsiębiorstwem a otoczeniem. Coraz bardziej zaciera się podział na producenta i konsumenta. Coraz więcej konsumentów wchodzi w procesy produkcyjne — poprzez kooperację, poprzez tworzenie ugrupowań gospodarczych, ale także i grup nacisku (lobbingu). Obok sprzymierzeńców pojawiają się także grupy zwalczające się (tendencja do bojkotu władzy producentów).

— Utratę stabilności rynków. Charakterystyczna jest postępująca turbulencja otoczenia, czyli przypadkowe i nieuporządkowane zmiany rynku. Pojawiają się w szybkim tempie substytuty produktów i procesów wytwarzania. Znikają stałe strategie oparte na pewnych prognozach rynku, do czego przyzwyczajony jest marketing.

— Rosnące upolitycznienie konsumenta. Konsumenty mają coraz większą świadomość, że są przedmiotem manipulowania przez grupy, a nawet koalicje interesów w gospodarce. Wykształca się więc nowa władza konsumentów poprzez nowy system komunikacji społecznej, nie podporządkowany agresywnej reklamie i fałszywym informacjom producentów. Tę władzę konsumentów próbuje wykorzystywać interfuzja i optymalizować ich organizację oraz więzi społeczne.

— Wzrost znaczenia etyki biznesu. Rynek potrzebuje wiarygodności. Producenci i sieci handlowe mogą podnosić tę wiarygodność nie poprzez manipulowanie i wykorzystywanie konsumentów dla swoich interesów, lecz poprzez współdziałanie z konsumentem i dostarczanie mu prawdziwych informacji. Nabiera więc znaczenia ekologizacja otoczenia przedsiębiorstwa. Środowisko i otoczenie warte jest więcej niż sprzedaż, która jest dominującym kryterium oceny działań marketingowych.

Warto dodać, że prezentowany kierunek rozwoju zarządzania — interfuzja — jest elementem tzw. filozofii Tao. Wykorzystuje ona siłę uniwersalnej energii społecznej (energii istnienia, miłości i beczynności). Zasadą zarządzania według filozofii Tao jest teza, że skutecznie można kierować tylko wtedy, gdy

¹⁵ Por. G. Gerken, *Abschied vom Marketing. Interfusion statt Marketing*, Econ Verlag, Düsseldorf–Wien–New York 1990, s. 223 i nast.

kierujący na swej drodze nie zwalczają innych ludzi. Stąd też nie manipulacja, ale współdziałanie jest istotą filozofii Tao i interfuzji, która z niej wyrosła.

Energię społeczną można uruchamiać tylko w procesie bezpośrednich kontaktów i przekazywania doświadczeń. Wynika stąd ważna rada dla procesu uczenia zarządzania przedsiębiorstwem. Podkreśla się, że tradycyjne studia dostarczają zwłaszcza wiedzy o aparacie (technice) zarządzania, ale nie uczą zarządzać. Prawdziwa wiedza o zarządzaniu dostępna jest tylko w procesie przekazywania doświadczeń, czyli w procesie wyzwiania energii. Stąd też zaleca się, aby nowoczesne uczenie zarządzania odbywało się nie tylko w salach wykładowych, lecz także na różnych obozach treningowych, zgodnie z zasadą interfuzji „każdy uczy się od każdego”. Ta wiedza, wynikająca z doświadczeń, charakteryzuje tzw. energetyczny management, który warunkuje skuteczne zarządzanie na zmieniających się i globalnych rynkach.

Reasumując, można stwierdzić, że koncepcja interfuzji jest dyskusyjnym określeniem nowego etapu zarządzania przedsiębiorstwami. Według niektórych wszystkie opisane cechy interfuzji są charakterystyczne dla współczesnego marketingu, a samo określenie dotyczy przeciwników marketingu i jest tylko przejawem mody. Ph. Kotler podkreśla, że w Ameryce pojawiła się koncepcja marketingu radykalnego, który łamie wszystkie dotychczasowe zasady¹⁶. Zaleca się: niewydawanie pieniędzy na reklamę, nierobienie żadnych badań rynkowych, a nawet rozwiązywanie działów marketingu. Koncepcja ta zakłada, że wiedzę o rynku zdobywa się poprzez bezpośrednie działanie, a więc poprzez podejmowanie prób sprzedania swego produktu lub usługi. Przedsiębiorstwa, które tak postępują, mogą odnieść sukces rynkowy, ale pod warunkiem, że ich założyciele i pracownicy działają z pasją. Dalej Ph. Kotler stwierdza, że przedstawiciele biznesu w Polsce, zwłaszcza małych firm, jeśli tylko mają wiarę w to, co robią, i angażują się w działania rynkowe, nie potrzebują wydawać pieniędzy na marketing. Powinni natomiast szukać możliwości działania poprzez odkrywanie nowych nisz rynkowych i oferowanie lepszej obsługi klienta, niż mogą to uczynić wielkie firmy, nastawione na odbiorcę masowego, np. supermarkety.

W tym świetle wartość rozważań o interfuzji można sprowadzić przede wszystkim do uświadomienia zmian w uwarunkowaniach rynkowych rozwoju przedsiębiorstwa i zdolności ich przewidywania. Zwolenników i przeciwników interfuzji można pogodzić tezą, zgodnie z którą interfuzja pojawia się nie „zamiast marketingu”, jak to uznaje G. Gerken, lecz jako etap rozwoju marketingu nacechowany szczególną troską o tzw. ducha rynku.

¹⁶ Por. *Sprytna firma umie słuchać*, wywiad E. Barlik z Philipem Kotlerem, „Businessman Magazine” 1998, nr 12.

Bibliografia

- Aaker D., *Developing Business Strategies*, John Wiley and Sons, Inc., New York 1998.
- Anthony R. N., Reece J. S., *Accounting: Text and Cases*, IRWIN, Homewood, Illinois, 1989.
- Copeland T., Koller T., Murvin J., *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, John Wiley and Sons, Inc., New York 1990.
- Corporate Planning for the 1990's*, „Long Range Planning” 1998, No. 6.
- Famielec J., Kękuś Z., *Strategia przedsiębiorstwa przemysłowego*, AE, Kraków 1992.
- Gerken G., *Abschied vom Marketing. Interfusion statt Marketing*, Econ Verlag, Düsseldorf–Wien–New York 1990.
- Obłój K., *Dostosowanie przedsiębiorstwa do nowego otoczenia (II)*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 4.
- Obłój K., *Orientacje zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 4.
- Obłój K., *Strategia przetrwania organizacji*, PWN, Warszawa 1987.
- Robbins S. P., *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, Prentice Hall, International Editions Englewood Cliffs, New Jersey 1991.
- Szplit A., *Strategie naprawcze i rozwojowe firm w świetle integracji europejskiej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Świętokrzyskiej”, Kielce 1997, nr 25.

EWA JANKA, KAROLINA LIGOWSKA

Politechnika Poznańska
Poznań

Rola i funkcje oraz aspekty jakościowe badań marketingowych przeprowadzanych dla przedsiębiorstw przemysłowych

1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa przemysłowe (pomimo ich odmienności od przedsiębiorstw handlowych) nie mogą nie skorzystać w swej działalności z szerokiego zakresu metod i technik badań marketingowych, gdyż nie tylko pozbawią się szansy na osiągnięcie sukcesu rynkowego, ale i nie będą miały szansy na przetrwanie. Głównym zadaniem przedsiębiorstw staje się więc zbieranie i analizowanie informacji z pozoru nawet błahych, które mogą okazać się niezwykle istotne przy tworzeniu innowacji technicznych i organizacyjnych, w walce z konkurencją czy przy realizacji opracowanych planów strategicznych przedsiębiorstwa.

2. Rola badań marketingowych

Od lat obserwować można coraz szybciej zachodzące zmiany rynkowe. Liczne przedsiębiorstwa w ciągu ostatniej dekady przeszły swoistą drogę ewolucji rynkowej prowadzącą od orientacji typowo produktowej przez orientację sprzedażową, marketingową do orientacji rynkowej.

Do przeszłości należą czasy, w których na rynku główną rolę odgrywał producent czy dostawca. Był to okres, kiedy rola nadrzędna przedsiębiorstw sprowadzała się do sfery produkcji.

Obecnie wszelkie działania podejmowane przez przedsiębiorstwa powinny mieć ścisły związek z zaspokajaniem ostatecznych potrzeb użytkowników. Jednak samo tylko zapewnianie o wysokiej jakości oferowanych produktów jest niewystarczające. Przeprowadzane badania nie tylko potwierdzają, że wymogi klientów ulegają ciągłym zmianom, ale że stale wzrastają. Jednym z ważniejszych źródeł

informacji na temat oczekiwań klientów są wyniki przeprowadzanych badań marketingowych.

„Badania marketingowe to proces definiowania problemu marketingowego i szans marketingowych za pomocą systematycznego gromadzenia i analizowania informacji oraz zlecenia działań usprawniających działalność marketingową danej organizacji” [1, s. 163].

3. Projektowanie badań marketingowych

W badaniach marketingowych należy zwrócić uwagę przede wszystkim na fakt, że stanowią one cały proces, a nie przypadkowe zdarzenie. O jakości badań decyduje więc jakość realizacji poszczególnych etapów składających się na cały proces badawczy. Pierwszy krok w realizacji badań marketingowych polega na opracowaniu projektu. Celem projektowania jest wyeliminowanie możliwie jak największej liczby błędów. Dlatego w pierwszej kolejności potrzebna jest wizja, a następnie plan całego procesu badawczego, na podstawie którego formowany jest projekt.

3.1. Cykl badania marketingowego

Cykl badania marketingowego rozpoczyna się z chwilą zgłoszenia przez zamawiającego zapotrzebowania na określone informacje, kończy zaś w momencie przekazania otrzymanych w badaniach wyników. Ta zależność nazywa się cyklicznością w badaniach marketingowych. Cykl badania można podzielić na dwie fazy, które składają się odpowiednio z dwóch i trzech etapów:

Faza przygotowania badania, polegająca na projektowaniu całego badania:

- a) projektowanie badania,
- b) dobór próby i budowa instrumentu pomiarowego.

Faza realizacji projektu, złożona z następujących etapów:

- a) zbieranie danych,
- b) sprawdzanie i analiza danych,
- c) interpretacja, prezentacja i ocena wyników.

Punktem wyjścia dla każdego badania marketingowego, decydującym o jakości otrzymanego produktu (wyników badania), jest stworzenie odpowiedniego projektu. Proces projektowania badań marketingowych składa się z siedmiu poniżej wymienionych etapów:

- 1) analiza i określenie problemu badawczego,
- 2) wstępne zaprojektowanie procesu doboru próby,
- 3) wybór form i źródeł pomiaru,

- 4) wybór metod redukcji danych,
- 5) zaplanowanie badania i określenie jego kosztów,
- 6) określenie wartości informacji otrzymanej z badania,
- 7) opracowanie propozycji badawczych.

Sformułowanie problemu badawczego wymaga przeprowadzenia dokładnej analizy sytuacji, rozpoznania danych niezbędnych do rozwiązania problemu. Po realizacji tych zadań możliwe jest postawienie hipotez i dokładne sprecyzowanie problemu badawczego.

3.2. Dobór reprezentantów oraz formy pomiaru

Projekt badania zawiera ogólny plan doboru próby określający badaną populację, jednostkę próby, stosowane wykazy, metodę doboru próby. W procesie doboru próby można wyróżnić sześć etapów [3]: określenie populacji generalnej i badanej, określenie jednostki próby, określenie wykazu badanej populacji, określenie liczebności próby, wybór metody doboru próby (losowy, nielosowy) oraz zaplanowanie i określenie próby.

Dokonując wyszczególnienia badanej populacji należy w pierwszej kolejności określić, jaki rodzaj klienta pragniemy poddać badaniu. W zależności od celów i przedmiotu badania najważniejsze źródło informacji może stanowić klient; klient rozumiany najszerzej jako całe społeczeństwo; klient indywidualny posiadający własne upodobania; klient instytucjonalny podejmujący decyzje inwestycyjne; klient zewnętrzny lub klient wewnętrzny.

Konieczność przeprowadzania badań marketingowych w celu poznania i spełnienia oczekiwań klientów jest zrozumiała. Istnieje wiele źródeł pozwalających na poznanie preferencji nabywców i oceny dostarczanych wyrobów i usług, które dzielą się na dwie podstawowe grupy: źródła pierwotne oraz źródła wtórne. Pomiary pierwotne korzystają ze źródeł pierwotnych i dzielą się na trzy rodzaje:

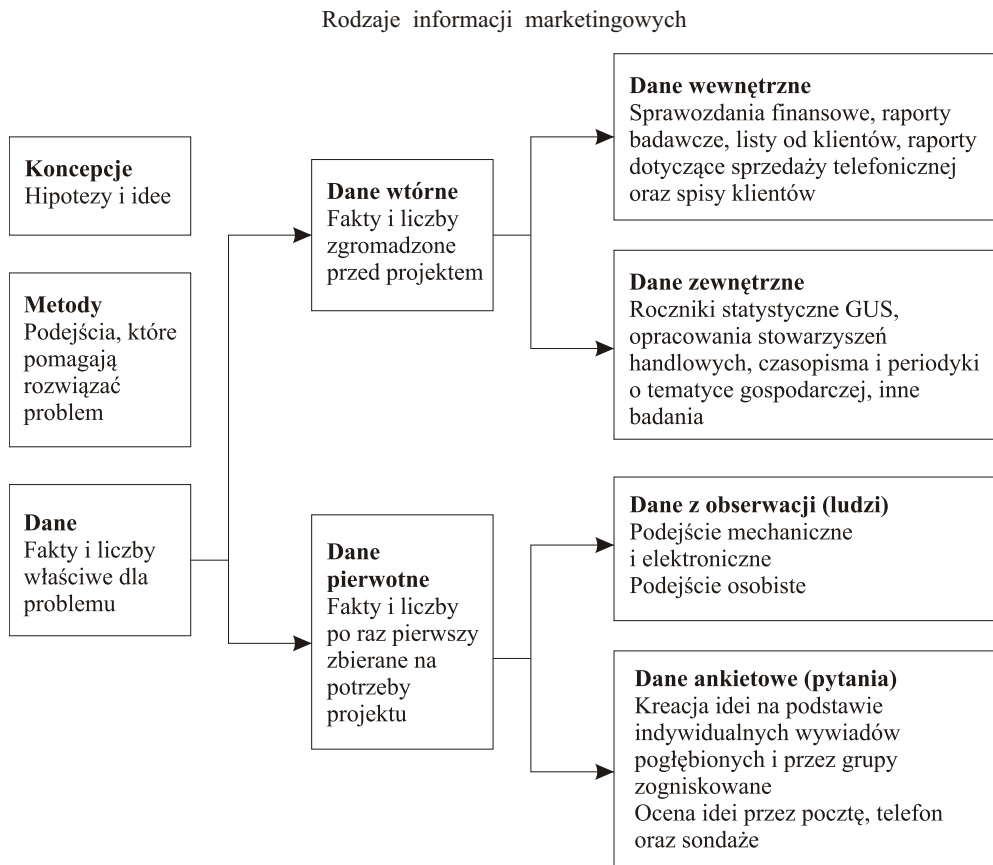
- pierwotne sondaże pośrednie (np. ankieta, wywiad telefoniczny),
- pierwotne sondaże bezpośrednie (wywiad osobisty, wywiad grupowy, metody obserwacji, panele),
- eksperymenty laboratoryjne (test audytoryjny).

Zaletą badań pierwotnych jest ich oryginalność i niedostępność dla konkurencji na rynku informacji. Służą zwykle do opisu szczegółowego zagadnienia.

Pomiary wtórne opierają się na źródłach wtórnych i polegają na: zbieraniu danych wewnętrznych (np. kolekcjonowanie, studiowanie różnych źródeł wtórnych wewnątrz firmy) oraz zbieraniu danych zewnętrznych (wyszukiwanie, zakup baz danych itp.) [3]. Cechą źródeł wtórnych jest to, że są łatwo dostępne bez konieczności prowadzenia kosztownych badań własnych.

Schematyczna prezentacja rodzajów informacji marketingowych przedstawiona jest na wykresie 1.

Wykres 1



r ó d ł o: [1, s. 174].

W przypadku przeprowadzania badań mających na celu uzyskanie oceny np. obszarów działania związanych z obsługą klienta skorzystać można z form, takich jak:

- a) tradycyjne instrumenty badania rynku i oczekiwań klientów,
- b) szczegółowa analiza przypadków reklamacji,
- c) osobista rozmowa z klientem,
- d) sondaż ustny, pisemny lub telefoniczny,
- e) system uzyskiwania informacji zwrotnych od klienta (feed back) dotyczących pomiaru zadowolenia z obsługi, produktu, serwisu (after sales service) [2, 10/3.3].

Wybór formy pomiaru ma kluczowe znaczenie w projektowaniu, a później w powodzeniu przeprowadzenia badania, gdyż determinuje rodzaj i wartość otrzymywanych informacji.

3.3. Klasyfikacja instrumentów pomiarowych

„Przedmiotem pomiaru nie jest osoba, rzecz, stan czy zdarzenie, lecz cechy wymienionych kategorii. Cechą danej rzeczy jest m.in. to, co orzeka się o przedmiocie odpowiadając na pytanie: jaki on jest?” [3]. Cechy przedmiotu pomiaru można podzielić na jakościowe i ilościowe.

Cechy ilościowe to wiek, płeć, wymiary itd., natomiast do cech jakościowych zaliczyć można potrzeby, motywy, postawy itd. Zanim będzie można przystąpić do badania, należy znaleźć odpowiedni instrument pomiarowy. Rozróżnia się dwie główne grupy instrumentów pomiarowych wykorzystywanych w badaniach marketingowych [3]:

- instrumenty pomiarowe naturalne (zmysły)
- instrumenty pomiarowe sztuczne (konwencjonalne oraz mechaniczne).

Po zaprojektowaniu badania, doborze próby i konstrukcji instrumentu pomiarowego następuje druga faza badania — faza realizacji projektu. Następnym krokiem jest pobranie próby w terenie i jej pomiar. Pierwszym etapem realizacji projektu jest zbieranie danych. Badanie należy rozpoczynać od pomiaru danych ze źródeł łatwo dostępnych. Są to głównie dane ze źródeł wtórnych. Źródła te dostarczają zwykle tylko części potrzebnych danych. Pozostała część danych pochodzi ze źródeł pierwotnych. Wynikiem pomiaru są dane surowe, które po redukcji wstępnej (sprawdzenie i poprawki występujących braków i błędów) staną się danymi czystymi — gotowymi do przeprowadzenia analizy.

3.4. Metody analizy danych w badaniach marketingowych

W wyniku procesu redukcji dane są zwykle przedstawiane w tabelach lub w formie opisowej. Jednak przedstawione w ten sposób dane nie zawsze dostarczają poszukiwanych informacji. Dopiero ich właściwa analiza może dać dobrą podstawę do podejmowania trafnych decyzji [3, s. 346—384].

W badaniach marketingowych stosuje się głównie dwie grupy metod analizy danych:

- jednowymiarowe metody analizy danych,
- wielowymiarowe metody analizy danych.

Analiza danych ma za zadanie doprowadzić do osiągnięcia pożądanego stopnia szczegółowości danych oraz uzyskania szerszego obrazu badanych zjawisk. Podstawowymi sposobami agregacji jest obliczanie wielkości średnich, wielkości najczęściej występujących, odsetek. Analizy związków między zmiennymi dokonuje

się przez obliczenie korelacji, funkcji regresji, istniejących trendów. W oparciu o te wyniki można dokonywać interpretacji, opisu i wyjaśnienia badanego problemu badawczego [4, s. 63—72].

3.5. Prezentacja wyników badań

Nawet najlepiej przetworzone i opracowane wyniki badań marketingowych są bezużyteczne przed dostarczeniem ich do osób podejmujących na ich podstawie strategiczne decyzje. Toteż niezwykle ważną staje się umiejętność prezentacji i przekazywania danych, tak aby nie były one dla odbiorcy nieciekawe, zawiłane i oderwane od tematu.

Prezentacja wyników badań stanowi ostatni etap każdego badania marketingowego. Jednocześnie należy do najważniejszych, z punktu widzenia późniejszej przydatności w procesie podejmowania decyzji.

Każdy dobrze sporządzony raport z przeprowadzonych badań marketingowych powinien zawierać [3]:

- Streszczenie wstępne (ważniejsze wyniki, ogólne wnioski, podstawowe zalecenia).

- Wprowadzenie (definicja problemu badawczego, podejście do badania, ograniczenia i trudności).

- Projekt badania (rodzaj projektu, lista potrzebnych informacji, metody zbierania danych, metody skalowania, budowa i testowanie kwestionariusza, projekt próby, prace w terenie).

- Analizę danych (metodologia, plan analizy danych).

- Wyniki badania.

- Szczegółowe wnioski i zalecenia.

Rola i znaczenie badań marketingowych są dla przedsiębiorstw zupełnie jednoznaczne. Tylko informacje otrzymywane jako wynik realizowanych zgodnie z wymogami jakościowymi badań marketingowych dostarczają obraz szeroko rozumianej sytuacji rynkowej.

4. Wykorzystanie badań marketingowych w przedsiębiorstwach produkcyjnych — wyniki badań

Chcąc poznać, w jakim stopniu badania marketingowe są wykorzystywane w przedsiębiorstwach produkcyjnych, przeprowadzono badanie w 11 przedsiębiorstwach o profilu produkcji: maszyny dla przemysłu spożywczego (maszyny pakujące, maszyny dla przemysłu piekarniczego, maszyny dla przemysłu mleczarskiego). W badaniu brali udział kierownicy działów marketingu i osoby odpowiedzialne za badania w działach marketingu. Analizowano czas i powtarzalność badań oraz zakres i wykorzystanie tych badań.

Zakres badań i ich wykorzystanie obejmowały:

- 1) funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku,
- 2) politykę cenową,
- 3) politykę produktu,
- 4) politykę dystrybucji,
- 5) zachowania, potrzeby i życzenia klientów.

Wykorzystanie i częstotliwość powtarzania badań określały trzy zmienne: badania ciągłe, badania okresowe oraz badania sporadyczne. Zasięg czasowy nie został precyzyjnie zdefiniowany. Badani mieli zadanie sami określić według własnej wiedzy i praktyki zasięg czasowy, przyporządkować mu zakres badań.

Z jedenastu przedsiębiorstw dziesięć zadeklarowało istnienie u siebie orientacji marketingowej i wykorzystanie instrumentów marketingu-mix. Wyniki zostały zebrane w tabeli 1 i przedstawiają liczbę przedsiębiorstw wykorzystujących badania marketingowe w tworzeniu strategii dla poszczególnych obszarów działań z zachowaniem ciągłości, okresowości lub sporadyczności badań.

Tabela 1

Wykorzystanie badań marketingowych w przedsiębiorstwach przemysłowych

	Funkcjonowanie firmy na rynku	Polityka cenowa	Polityka produktu	Polityka dystrybucji	Polityka promocji	Zachowania klientów
Badania stałe	2	8	3	1	3	1
Badania okresowe	4	2	5	7	6	3
Badania sporadyczne	4	0	2	2	1	6

ródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, najczęściej badaną sferą jest polityka cenowa. Osiem na dziesięć przedsiębiorstw zalicza je do badań stałych. Głównym polem zainteresowania przedsiębiorstw w zakresie przeprowadzania badań okresowych jest polityka dystrybucji i polityka promocji. Badani do badań sporadycznych zaliczyli sferę badań związanych z zachowaniem, potrzebami i opiniami klientów.

Badania zostały przeprowadzone na niewielkiej próbie, stąd generowanie wyników na populację przedsiębiorstw inwestycyjnych byłoby co najmniej niewłaściwe. Można chyba potraktować to badanie jako pilotażowe. Wyniki mogą jednak pokazać, które dziedziny badań są zaniedbane, a które preferowane.

Bibliografia

- [1] Przybyłowski K., Hartley S., Kerin R., Rudelius W., *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC Sp. z o.o. 1998.
- [2] Leist R., *Praktyczne zarządzanie jakością*, red. W. R. Pawlak, Alfa-Wera Sp. z o.o., Warszawa 1997.
- [3] Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe — metody i techniki*, PWE, wyd. IV, Warszawa 1996.
- [4] Bazarnik J., Grabiński T., Kąciak E., *Badania marketingowe. Metody i oprogramowanie komputerowe*, FOGRA — Oficyna Wydawnicza, Kraków 1992.
- [5] Mazurek-Łopacińska K., *W poszukiwaniu wiernych klientów*, „Marketing w Praktyce” 1998, nr 2.
- [6] Więcek-Janka E., *Problem wykorzystania badań marketingowych w przedsiębiorstwach przemysłowych*, „Zeszyt Naukowy WSFiB w Radomiu” 1998, nr 2.

BARBARA KARCZ, MAŁGORZATA MARZEC

Politechnika Krakowska
Kraków

Nowe produkty bankowe formą strategii marketingowej banków (na przykładzie kart płatniczych)

1. Produkt banku i jego rodzaje

Głębokie przekształcenia struktury i zasady funkcjonowania rynku finansowego, w tym zwłaszcza zwiększenie liczby podmiotów działających na rynku oraz rozwój konkurencji między nimi, sprawiają, że każdy nowoczesny bank musi prowadzić działalność marketingową.

Przez marketing rozumie się działalność przedsiębiorstw mającą na celu poznanie potrzeb rynku, dostosowanie się do nich oraz oddziaływanie na popyt i podaż, przy uwzględnieniu wymagań i preferencji ostatecznych odbiorców¹. Działalność marketingowa polega więc na dostosowywaniu się do zmiennych warunków rynkowych i aktywnym wywieraniu wpływu na rynek dla osiągnięcia zamierzonych celów. Nowoczesna koncepcja marketingu zakłada, iż weryfikatorem działalności firm są potrzeby i wymagania ostatecznych klientów — marketing strategiczny, a nie tylko reklama i promocja — marketing operacyjny. Tak rozumiany marketing dotyczy również banku².

Działalność marketingowa banku polega na prowadzeniu badań marketingowych, na podstawie których opracowywana jest strategia marketingowa. Strategia marketingowa jest rozumiana jako zbiór decyzji, sposobów i środków realizacji celów firmy — banku i przyjmuje zazwyczaj postać marketingu-mix³. Składa się on z pięciu elementów (tzw. 5 P), tzn.: produktu, ceny, systemu dystrybucji, systemu popierania sprzedaży i ludzi. Celem niniejszej pracy jest przedstawienie produktu bankowego jako elementu strategii marketingowej banku.

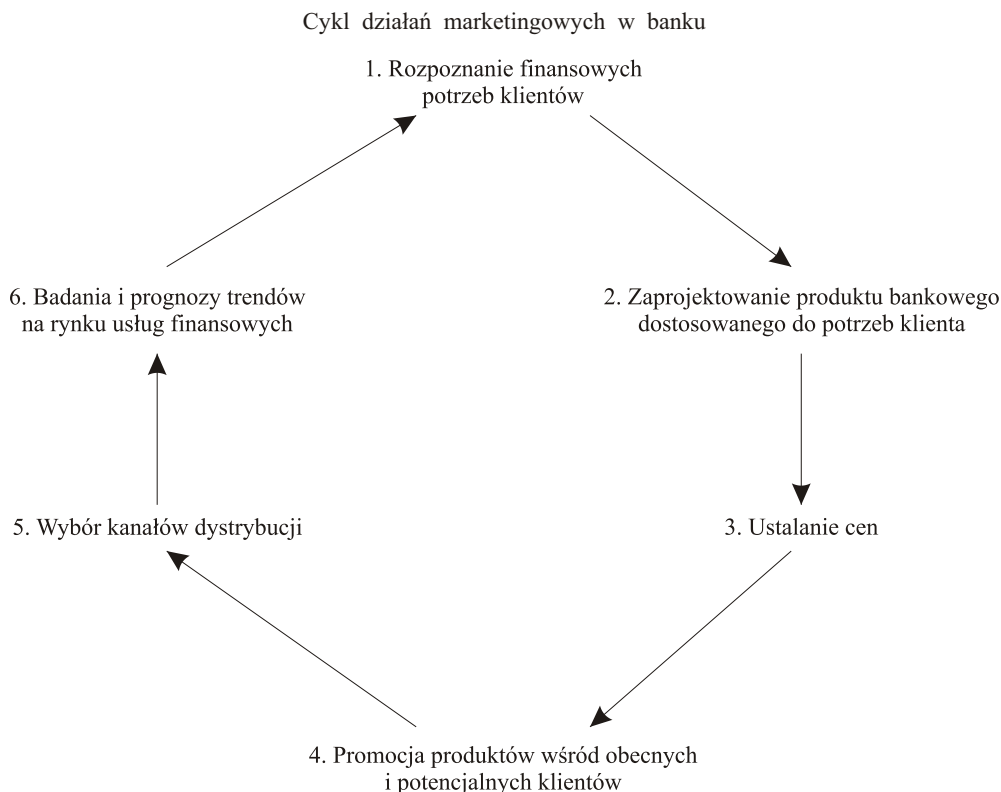
¹ W. Grzegorzczak, *Strategie marketingowe banków*, PWN, Warszawa 1997, s. 11.

² G. Rytelowska, *Marketing bankowy [w:] Współczesny bank*, pod red. W. L. Jaworskiego, Poltext, Warszawa 1998, s. 289.

³ W. Grzegorzczak, *Strategie marketingowe banków*, op. cit., s. 66.

Banki nie tylko przystosowują się do istniejących warunków oraz zapotrzebowania na rynku, ale także starają się je kształtować. Wprowadzając w życie nowy produkt, np. kartę płatniczą, bank ukazuje nowe możliwości, niejako tworzy nowe potrzeby, a nie tylko zaspokaja istniejące.

Wykres 1



ródło: R. F. Nicholls, *Promocja i sprzedaż usług bankowych*, Olympus, Warszawa 1995, s. 34.

Specyfika marketingu bankowego wynika z:

- szczególnego charakteru potrzeb klientów zaspokajanych przez bank,
- różnorodności klientów (indywidualnych i zorganizowanych),
- odmiennego charakteru rynku (pieniężny i kapitałowy),
- specyficznej natury produktów bankowych.

Produkty bankowe różnią się od produktów, które stanowią przedmiot obrotu innych przedsiębiorstw. Produktem bankowym nazywamy jednolity, wyraźnie wyodrębniony pod względem formalnym i cenowym, składnik oferty bankowej⁴.

⁴ Z. Dobosiewicz, *Podstawy bankowości*, PWN, Warszawa 1997, s. 35.

Produktem nie będzie więc np. kredyt gospodarczy — kredyty gospodarcze mają bowiem różny charakter i różne są też zasady naliczania kosztów poszczególnych typów kredytów. Produktem będzie natomiast np. kredyt inwestycyjny. Produktem są też lokaty a vista, depozyty trzymiesięczne itd. Duży bank zwykle oferuje kilkaset produktów bankowych, z czego kilkanaście ma znaczenie dominujące i zapewnia ponad 90% dochodów banku.

Produkt bankowy jest zbiorem pewnych właściwości umożliwiających pozyskanie korzyści rozwiązujących problemy klientów. Właściwości składające się na produkt spełniają funkcje podstawowe i dodatkowe. Funkcje podstawowe odzwierciedlają zależności między produktem i celem, któremu służy dany produkt i uzasadniają jego istnienie. Można do nich zaliczyć np. wydajność, jakość i funkcjonalność. Natomiast funkcje dodatkowe wskazują na relacje między danym produktem i jego użytkownikiem. Są to między innymi: estetyka produktu, łatwość korzystania z produktu.

Specyficzny charakter produktów bankowych wynika również z ich cech określanych mianem 4 N, tzn.: niematerialność, nierozdzielność, niejednorodność oraz nietrwałość. Cechy te powodują określone implikacje dla strategii marketingowych.

Produkty oferowane przez banki można podzielić na trzy główne grupy⁵:

- różne formy i rodzaje kredytów,
- różne formy lokowania środków finansowych,
- obsługa bieżącej działalności podmiotów gospodarczych i osób fizycznych oraz inne usługi oferowane klientom.

Należy zaznaczyć, że systematycznie rośnie znaczenie ostatniej grupy produktów banku. Zaliczyć do nich można np. opracowywanie i opiniowanie biznesplanu, operacje rozliczeniowe w postaci polecenia przelewu, a przede wszystkim rozliczenia za pomocą kart płatniczych.

W warunkach konkurencji sukces danej usługi finansowej — produktu bankowego zależy z jednej strony od zdolności do zaspokajania potrzeb nabywców, a z drugiej od jakości tych samych produktów oferowanych przez konkurentów, tzn. od tego, czy dany produkt zaspokaja potrzeby lepiej czy gorzej niż produkt konkurencji. Jest to efektem dużego podobieństwa ofert większości banków. Oferty te są podobne pod względem zakresu i rodzaju oferowanych usług. Ogromną rolę odgrywają tutaj nowe produkty, które umożliwiają uatrakcyjnienie oferty oraz wchodzenie na nowe rynki.

Oferowanie coraz szerszego wachlarza produktów bankowych wydaje się jednym ze sposobów utrzymania się banków polskich na rynku krajowym. Wchodzące na rynek polski banki zagraniczne⁶ będą oferowały szeroką gamę usług finansowych, co może spowodować wypieranie naszych banków z rynku.

⁵ W. Grzegorzczak, *Marketing bankowy*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1997, s. 26.

⁶ Od 1.01.1999 roku banki zagraniczne mogą rozpoczynać działalność na polskim rynku.

Banki polskie, podobnie jak zachodnie, powinny ograniczyć działania zmierzające do zdobywania nowej klienteli w drodze rozbudowywania sieci nowych oddziałów. Ich celem powinno być raczej zwiększanie asortymentu świadczonych usług i tym samym zdobywanie nowych klientów. Tylko w ten sposób będą miały one możliwość umocnienia swojej pozycji na rynku krajowym i będą mogły sprostać konkurencji banków zagranicznych.

Banki zagraniczne, konkurując z bankami polskimi, będą między innymi zabiegać o pozyskanie depozytów ludności, podmiotów gospodarczych i innych jednostek, co stanowi o potencjale ekonomicznym banku. Konkurencja wyrażać się tu będzie między innymi sprawnością obsługi rozliczeń bezgotówkowych. Unowocześnienie i usprawnienie rozliczeń bezgotówkowych naszych banków powinno być ważnym elementem ich walki o klienta. Jednym z wielu sposobów rozliczeń bezgotówkowych są karty płatnicze.

2. Karty płatnicze i ich rodzaje

Na rynku funkcjonuje zarówno wiele rodzajów, jak i wiele systemów rozliczeń kart płatniczych⁷. Karty bankowe są kartami wydawanymi w systemie trój- lub czterostronnym.

Karty trójstronne wymagają porozumienia trzech kategorii podmiotów: emitenta, przedsiębiorstw gotowych przyjmować zapłatę kartą i posiadacza karty. Posiadacz karty trójstronnej jest upoważniony do bezgotówkowego zakupu dóbr i usług. Ponieważ wielość podmiotów występujących w rozliczeniu kartą tego rodzaju wymusza stworzenie specjalnego systemu, wydanie karty jest zazwyczaj odpłatne. Częścią kosztów utrzymania tego systemu są również obciążone przedsiębiorstwa, które płacą emitentowi karty prowizję.

System czterostronny karty płatniczej jest obecnie najbardziej popularny. Oprócz posiadacza karty, jej emitenta oraz przedsiębiorstwa akceptującego zapłatę kartą w rozliczeniu występuje również właściciel systemu, w którym emitowana jest dana karta. Właściciel systemu wykonuje zadania dwojakiego rodzaju. Po pierwsze, dzięki zawieraniu umów o udostępnienie znaku systemu popularyzuje sam system, rozszerzając krąg potencjalnych posiadaczy. Po drugie, świadczy usługi na rzecz emitentów poprzez utworzenie specjalnej agencji — centrum rozliczeniowego. Centrum to dokonuje faktycznego rozliczenia wszystkich transakcji dokonanych przy użyciu kart danego systemu na określonym terenie. Na emitencie ciąży natomiast obowiązki wynikające z obsługi posiadacza karty.

Z punktu widzenia limitu płatności dokonywanej za pomocą karty, wyodrębnia się cztery podstawowe rodzaje kart płatniczych:

- debetowe,

⁷ M. S m a g a, *Karty płatnicze*, Zakamycze 1998, s. 15.

- kredytowe,
- charge,
- „elektroniczne portmonetki”.

Karta debetowa jest to karta płatnicza, za pomocą której dokonuje się płatności do wysokości salda na rachunku. Może być używana do zapłaty za towary i usługi w punkcie sprzedaży (ang. point of sale POS), a także do podejmowania gotówki z bankomatu. Każda transakcja podlega autoryzacji, dzięki czemu karta ta ma charakter „elektronicznego czeku potwierdzonego”. Niekiedy, w zależności od warunków umowy, posiadacz może nieznacznie przekroczyć saldo i skorzystać, z ograniczonego do niewielkiej kwoty, kredytu. Karty debetowe często pełnią również funkcje karty gwarancyjnej czeku. Wydanie karty łączy się zwykle z niewielką roczną prowizją na rzecz emitenta za przeprowadzenie rozliczeń w imieniu posiadacza.

Karta kredytowa jest kartą płatniczą, za pomocą której można dokonać płatności do wysokości limitu kredytowego określanego przez emitenta (bank). Płatność uregulowana kartą kredytową może zatem przekroczyć saldo rachunku bieżącego. Kredyt przyznany posiadaczowi karty kredytowej jest przeważnie wyżej oprocentowany niż zwykły kredyt. Wiąże się to z kosztami obsługi, które są wyższe niż w przypadku zwykłego kredytu.

Karta charge (obciążeniowa) — podstawową cechą tej karty, która odróżnia ją od kart kredytowych, jest brak formalnego kredytowania, co przejawia się w pełnym regulowaniu obciążeń rachunku na koniec miesiąca. Oznacza to, że posiadacz karty uzyskuje jedynie kredyt krótkookresowy (do miesiąca), który po tym okresie musi być całkowicie spłacony. Zwykle w przypadku kart charge nalicza się prowizję od każdej dokonanej operacji płatniczej, dzięki temu banki nie „kredytują” klientów za darmo.

Karty wstępnie opłacone (tzw. „elektroniczne portmonetki”) funkcjonują w podobny sposób jak karty telefoniczne. Klient kupuje w banku kartę o określonej wartości i za jej pomocą dokonuje transakcji w punktach handlowych wyposażonych w elektroniczne terminale i bankomaty. Podczas dokonywania zakupów kwota transakcji zostaje odjęta z karty posiadacza i dodana do pamięci terminalu sklepowego lub bankomatu. Oczywiście karty te można ponownie załadować — tak jak prawdziwe portmonetki. Bank nie kredytuje posiadacza karty, lecz umożliwia mu dysponowanie pieniędzem bezgotówkowym.

Karty mają wiele zalet:

- dla klientów:
 - a) bezpieczeństwo związane z dokonywaniem zakupów w formie bezgotówkowej,
 - b) łatwy dostęp do kredytu „konsumpcyjnego”,
- dla akceptantów:
 - a) bezpieczeństwo obrotu bezgotówkowego,
 - b) dodatkowy akcent marketingowy,

— dla banków:

- a) automatyzacja obrotu bezgotówkowego (możliwość natychmiastowego rozliczenia transakcji),
- b) możliwość natychmiastowego zastrzegania kart skradzionych lub zgubionych,
- c) możliwość uzyskania dodatkowych informacji o klientach banku bez potrzeby prowadzenia kosztownych badań marketingowych,
- d) uzyskanie dochodów nie tylko od użytkowników kart (klientów banku), ale również od ich akceptantów.

3. System kart płatniczych

System kart płatniczych stanowi jeden z międzynarodowych podsystemów rozliczeń finansowych. Do najważniejszych elementów systemu kart płatniczych zalicza się: organizacje emitujące karty, instytucje prowadzące obsługę finansową (banki), podmioty akceptujące płatności oraz podmioty aktywne, czyli użytkowników dokonujących płatności.

Ze względu na zasady wystawiania kart, a także różne metody rozliczeń, wszystkie organizacje systemów kart można podzielić na dwie podgrupy: systemy klubowe (scentralizowane) oraz systemy bankowe (zdecentralizowane)⁸. Systemy klubowe wydają karty osobom, które są uprzednio sprawdzone pod względem zdolności kredytowej. Posiadacze kart klubowych stają się członkami stowarzyszeń o bardzo elitarnym charakterze. W systemie bankowym karty są wydawane w bardziej zliberalizowany sposób. Do najważniejszych i najpopularniejszych systemów kart płatniczych należą: VISA, EuroCard/MasterCard, American Express, Diners Club i JCB.

3.1. VISA

VISA International Service Association (Międzynarodowe Stowarzyszenie Usług VISA) jest największą na świecie organizacją wydającą karty w systemie bankowym. Rozwinęła się z Bank Americard, systemu stworzonego w 1958 roku przez Bank of America. Jest stowarzyszeniem 20 tys. banków i operatorem największej na świecie sieci bankomatów. Karty VISA wydawane są w trzech podstawowych typach:

- a) classic — najbardziej popularny typ, funkcjonujący zarówno jako karta debetowa, jak i kredytowa,
- b) premier — posiadająca charakter karty złotej,
- c) elektron — gładka karta używana tylko w elektronicznych czytnikach pasów magnetycznych.

⁸ A. Myszowski, T. Dąbrowski, *Karty płatnicze*, Respublika, Warszawa 1997, s. 27.

3.2. MasterCard/Access/EuroCard

W 1966 roku grupa kalifornijskich banków powołała organizację Interbank Association (Międzybankowe Stowarzyszenie Kart), która wprowadziła kartę MasterCard. Organizacja ta przekształciła się w 1979 roku w MasterCard i zawarła strategiczne partnerstwo z istniejącą wówczas organizacją EuroCard — europejską organizacją płatniczą, która powstała w 1965 roku z inicjatywy banków szwedzkich oraz sieci hoteli i osób prywatnych.

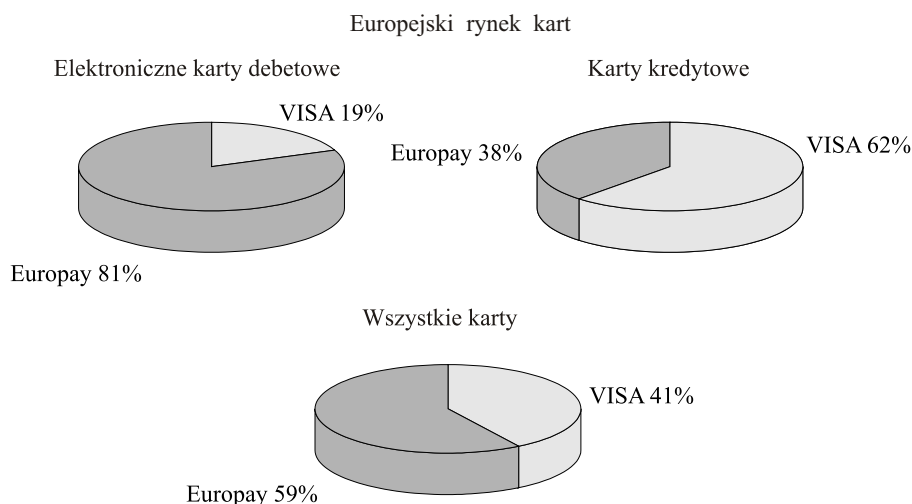
Access jest marką dla kart systemu MasterCard wydawanych w Wielkiej Brytanii. System Access został wdrożony w 1972 roku przez: Lloyd's Bank, Midland Bank, National Westminster Bank oraz Royal Bank of Scotland. Banki te utworzyły następnie Join Credit Card Company Ltd. (Połączone Przedsiębiorstwo Kart Kredytowych) i w 1975 roku JCCC przyłączyła się do MasterCard.

MasterCard/Access/EuroCard jest zatem korporacją trzech różnych firm, które działają w jednym systemie, lecz na różnych terytoriach. Jest to zdecentralizowany bankowy system skupiający około ośmiu tysięcy banków — członków.

3.3. Europay

Europay International jest międzynarodową organizacją bankową, która powstała w 1992 roku w wyniku fuzji EuroCard i Eurocheque. Udziałowcami Europay są instytucje finansowe 22 krajów europejskich. Jej strategicznym partnerem, powiązany kapitałowo, jest MasterCard. Każdy bank wstępujący do organizacji Europay automatycznie staje się członkiem MasterCard. Poprzez przystąpienie do Europay bank członkowski uzyskuje prawa do emisji produktów finansowych ob-

Wykres 2



r ó d ł o: „Gazeta Bankowa” 1998, nr 12 — European Financial Marketing Association.

jętych licencją tej organizacji. Europay i MasterCard gwarantują międzynarodowy zasięg w posługiwaniu się nimi, umożliwiają natychmiastowe sprawdzenie wiarygodności kart oraz codzienne rozliczanie transakcji w kilkudziesięciu walutach dla ponad 35 tys. banków na świecie. Do Europay i MasterCard należą systemy Cirrus (sieć bankomatów dla kart bankomatowych o zasięgu światowym) oraz Maestro (sieć terminali POS dla kart debetowych o zasięgu światowym). Europay pod względem liczby wydanych kart zajmuje pierwsze miejsce w Europie.

3.4. American Express

W odróżnieniu od wyżej wymienionych systemów American Express (AmEx) jest organizacją typu klubowego, tworzącą scentralizowany system. American Express powstał w 1950 roku jako biuro podróży. Pierwsza karta została wydana w 1958 roku. Pierwsza złota karta pojawiła się w 1966 roku, platynowa w 1984 roku. AmEx wydaje trzy podstawowe rodzaje kart:

- a) zielone — podstawowe, przyznawane osobom wstępującym do klubu,
- b) złote — przeznaczone dla osób z kilkuletnim stażem członkowskim w organizacji, posiadającym znacznie wyższe dochody,
- c) platynowe — ich znaczenie jest jedynie psychologiczne, kartę taką otrzymuje się na osobiste zaproszenie prezydenta AmEx.

Poza wyżej wymienionymi rodzajami kart, AmEx wydaje karty Optima (w trzech wersjach), które różnią się od zwykłych tym, że posiadacz może regulować należności w ratach, oraz karty Corporate (tylko zielone), przeznaczone do służbowego użytku przez pracowników firmy.

3.5. Diners Club

Organizacja ta powstała w 1950 roku w Stanach Zjednoczonych, działa centralnie, ma osobne oddziały w różnych krajach. Od 1990 roku jest własnością Citibanku. Skupia swoich członków na zasadzie klubowej. Emitowaniem kart zajmuje się 50 samodzielnych organizacji — członków. Diners Club wydaje karty lokalne i międzynarodowe. Pierwsze z nich są ważne na terytorium kraju, w którym zostały wystawione, drugie na całym świecie. Wszystkie karty są koloru srebrnego.

3.6. JCB

JCB to japońska organizacja Japanese Credit Bureau, która powstała w 1961 roku w Japonii. Jej członkami są banki japońskie. Choć klientami JCB są w 99% Japończycy, karty są akceptowane w 112 krajach świata. JCB wydaje wiele typów kart, jednak kluczową rolę odgrywają karty białe — podstawowe oraz złote. Wszystkie karty JCB są kartami międzynarodowymi, w Polsce nie są jednak dostępne.

4. Karty płatnicze w Polsce

Początki kart płatniczych w Polsce związane są z działalnością przedsiębiorstwa ORBIS, które począwszy od końca lat siedemdziesiątych podpisywało z większością wielkich systemów kart umowy o ich akceptację. W grudniu 1990 roku Bank Inicjatyw Gospodarczych SA wraz z przedsiębiorstwem ORBIS stworzyły pierwsze polskie centrum rozliczeniowe — PolCard. PolCard rozpoczął działalność 1 stycznia 1991 roku jako centrum autoryzacyjno-rozliczeniowe następujących organizacji: VISA, MasterCard, Access, American Express, Diners Club oraz JCB.

W maju 1991 roku BIG SA (jako pierwszy bank) przy współpracy PolCardu wyemitował międzynarodową kartę płatniczą BIG VISA BUSINESS. Natomiast w lipcu 1993 roku PolCard przy współpracy BIG SA wydał pierwszą kartę płatniczą PolCardu.

Pierwsza polska karta kredytowa została wydana w 1993 roku przez spółkę ExpressM SA we współpracy z Bankiem Depozytowo-Powierniczym Glob SA. Bank ten wziął na siebie finansową obsługę rozliczeń. Z dniem 1 marca 1996 roku Glob Bank SA zerwał współpracę ze spółką ExpressM. Tym samym dokonywanie rozliczeń za pomocą pierwszej polskiej karty kredytowej stało się praktycznie niemożliwe.

Oprócz karty ExpressM rdzennie polskim produktem są wydawane przez kilkanaście polskich banków⁹ karty PolCard przeznaczone dla klientów indywidualnych oraz instytucjonalnych (PolCard Business). Są to karty debetowe, można ich używać jedynie na terytorium Polski.

Na terenie Polski działają organizacje płatnicze o zasięgu międzynarodowym, takie jak: VISA, Europay, American Express i Diners Club. Tabela 1 przedstawia porównanie trzech najważniejszych systemów kart płatniczych działających w Polsce w okresie od 1.01.1996 do 30.06.1998 roku.

Zdecydowanie najwięcej wydanych kart w Polsce należy do systemu VISA. Są one przeznaczone zarówno dla posiadaczy prywatnych, jak też zinstytucjonalizowanych. Z zasady są to karty VISA Classic. Często obok funkcji płatniczej i bankomatowej obejmują one system VISA Phone, który umożliwia przeprowadzenie rozmów telefonicznych opłacanych z karty. W ramach karty Business oferowana jest również pomoc medyczna i prawna, ubezpieczenie oraz preferencje przy rezerwacji miejsc hotelowych.

Konkurentem VISA jest Europay International, którego historia związków z polskimi bankami sięga początku lat 70. W 1993 roku Narodowy Bank Polski podpisał umowę z Eurocheque International, na mocy której banki polskie zaczęły skupować euroczeki. W wyniku połączenia w 1992 roku Eurocheque Inter-

⁹ Emitentami kart płatniczych PolCardu są między innymi: Bank Inicjatyw Gospodarczych SA, Pomorski Bank Kredytowy SA, Bank Gospodarki Żywnościowej SA, Pomorski Bank Kredytowy SA, Bank Depozytowo-Kredytowy SA, Bank Przemysłowo-Handlowy SA.

Tabela 1

Porównanie systemów kart płatniczych (1.01.1996—30.06.1998)

	Liczba wydanych kart (w tys.)			Liczba punktów akceptujących karty (w tys.)			Liczba transakcji bezzgotówkowych (w tys.)		
	PolCard	VISA	EC/MC	PolCard	VISA	EC/MC	PolCard	VISA	EC/MC
1996	109	151	280	22	28	6	94	1600	b.d.
1997	200	360	680	30	39	46	350	3100	1515
VI 1998	140	613	857	35	48	48	314	4600*	1658

* Dane za okres od 1.07.1997 do 30.06.1998.

ródło: *Karty płatnicze*, „Rzeczpospolita” 1.12.1998.

national i Eurocard International, Polska stała się członkiem międzynarodowej organizacji płatniczej Europay International. Organizacja ta dzięki powiązaniom finansowym z MasterCard stała się również jej przedstawicielem na rynku polskim.

Na polskim rynku obecnie swoje karty wydaje 29 banków, są to karty działające w następujących systemach¹⁰:

— VISA, wydawana w trzech rodzajach: debetowe, obciążeniowe i kredytowe. Ich posiadaczami mogą być osoby fizyczne i prawne. Od 1997 roku wydawana jest karta VISA Elektron, umożliwiająca pobieranie gotówki w bankomatach oraz dokonywanie płatności w terminalach elektronicznych.

— EuroCard/MasterCard, wydawane jako karty obciążeniowe i kredytowe dla osób fizycznych; te pierwsze także dla klientów instytucjonalnych. W listopadzie bieżącego roku rozpoczęto program pilotażowy karty z mikroprocesorem CLIP — jako pierwsza wydała je grupa Pekao SA.

— American Express, wydawane tylko przez tę organizację, a banki polskie jedynie pośredniczą, prowadząc rachunek kartowy. Karty występują tylko jako karty obciążeniowe dla osób fizycznych i klientów instytucjonalnych.

— Diners Club, wydawane w Polsce tylko przez przedstawicielstwo austriackiego banku Creditanstalt. Występują jako karty obciążeniowe dostępne wyłącznie dla osób fizycznych.

— PolCard wydaje karty debetowe i obciążeniowe za pośrednictwem polskich banków, zarówno osobom fizycznym jak i klientom instytucjonalnym.

Tabela 2 zawiera zestawienie kart wydawanych dla klientów indywidualnych przez niektóre polskie banki.

¹⁰ K. Gregorczyk-Fedorowicz, *Plastik*, „Gazeta Bankowa” 1997, nr 39, Dodatek, s. 40—41.

Tabela 2

Karty dla indywidualnych klientów* (stan na koniec września 1998 roku)

Bank	Rodzaj karty	Liczba kart (w tys. sztuk)
PKO BP	PKO Ekspres bankomatowa	613
	VISA Classic	73
	EuroCard/MasterCard	2
Pekao SA Grupa Pekao SA	Maestro	560
	Eurokarta EC/MC	193
	Partner EC/MC	35
	EC/MC Gold	2
	VISA Classic	123
	VISA Concerto	41
Pomorski Bank Kredytowy Grupa Pekao SA	Maestro	47
	PolCard	20
	PolCard-Bis	5
	VISA Classic	9
Bank Depozytowo-Kredytowy Grupa Pekao SA	PolCard	92
	VISA Classic	4
	Student	2
	Maestro	0,4
Powszechny Bank Gospodarczy Grupa Pekao SA	VISA Domestic	28
	VISA Classic	8
	Maestro	0,2
	Partner	0,2
Powszechny Bank Kredytowy	PBK Start bankomatowa	117
	PBK Styl (Hermes)	13
	PBK Univers	14
Bank Śląski	VISA Electron	257
	karta bankomatowa	195
	VISA Classic	19
Bank Przemysłowo-Handlowy	BPH Sezam bankomatowa	178
	VISA Classic	32
	PolCard	9
	EuroCard/MasterCard	4
Kredyt Bank PBI	VISA Electron	30
	VISA Electron Junior	4
	VISA Classic	7
Wielkopolski Bank Kredytowy	WBK bankomatowa	118
	EURO < 26	10
	VISA Electron	105
	VISA Classic	13
BIG Bank Gdański	karta bankomatowa	226
	VISA Classic	7
	VISA Gold	0,3
	PolCard	3
Bank Gospodarki Żywnościowej	PolCard	14
	VISA Classic	2
Bank Zachodni	VISA Electron	52
	VISA Classic	9

* Wybrano tylko 13 banków ze względu na ich dominującą rolę.
ródło: Karty płatnicze, „Rzeczpospolita” 19.10.1998.

5. Zakończenie

W Polsce obrót bezgotówkowy za pomocą kart płatniczych został wprowadzony do praktyki bankowej od 1993 roku i od tego czasu systematycznie wzrasta. Dalszy rozwój, a także przyszłość polskiego rynku kart płatniczych uzależnione są od umiejętnego współdziałania polskich banków w tworzeniu jednolitego krajowego systemu kart bankowych, odpowiednio dostosowanego do wymogów międzynarodowych. Priorytetowym zadaniem jest stworzenie karty krajowej (np. o charakterze debetowym), o szerokim zakresie dostępności i akceptowalności, przy równoczesnym zachowaniu standardów międzynarodowych. Program rozwoju polskiej międzybankowej karty płatniczej powinien zapewnić kompatybilność polskiego systemu kart z systemami międzynarodowymi.

Czynnikiem ograniczającym rozwój polskiego systemu kart płatniczych są przede wszystkim bariery prawne i techniczno-organizacyjne.

Polskie prawo niedostatecznie i niewyczerpująco reguluje problematykę kart płatniczych. W nowym Prawie Bankowym, które weszło w życie 1.01.1998 roku, wśród czynności bankowych (art. 5) wymienia się wydawanie kart płatniczych oraz wykonywanie operacji przy ich użyciu. Dodatkowym uregulowaniem jest art. 7 dopuszczający zapis elektroniczny jako formę oświadczenia woli składaną dla dokonania czynności bankowych oraz związanych z nim dokumentów. Przepisy powinny jednak definiować nie tylko wszystkie pojęcia (od najprostszych, jak karta i jej rodzaje, po podpis elektroniczny i płatność elektroniczną), ale również określić stosunki między uczestnikami systemu. Istotnym aspektem jest również ochrona dostępu do informacji przekazywanych w ramach systemu kart bankomatowych.

Wprowadzanie kart świadczy o aktywnej działalności marketingowej prowadzonej przez banki. Banki nie tylko zaspokajają istniejące już potrzeby, ale także kreują nowe, wprowadzając produkty dotąd nie istniejące na rynku. Jest to doskonały przykład przechodzenia od orientacji produkcyjnej, gdzie podstawą podejmowania decyzji jest proces produkcji i sam produkt oraz założenie, że oferowany produkt w prawidłowy sposób zaspokaja potrzeby odbiorców, do orientacji marketingowej niezbędnej w warunkach gospodarki rynkowej.

Bibliografia

- Dobosiewicz Z., *Podstawy bankowości*, PWN, Warszawa 1997.
Gregorczyk-Fedorowicz K., *Plastik*, „Gazeta Bankowa” 1997, nr 39, Dodatek.
Grzegorzczak W., *Marketing bankowy*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1997.
Grzegorzczak W., *Strategie marketingowe banków*, PWN, Warszawa 1997.
Rytelewska G., *Marketing bankowy [w:] Współczesny bank*, pod red. W. L. Jaworskiego, Poltext, Warszawa 1998.
Myczkowski A., Dąbrowski T., *Karty płatnicze*, Respublika, Warszawa 1997.
Smaga M., *Karty płatnicze*, Zakamycze 1998.

MAIGORZATA KIEPURA-CZUBACKA

Politechnika Krakowska
Kraków

Dobór kanałów dystrybucji na przykładzie branży budowlanej

Dystrybucja, jako jeden z podstawowych instrumentów marketingowych, stanowi bardzo ważny element strategii działalności przedsiębiorstwa. Nabiera to szczególnego znaczenia w fazie wprowadzania produktu na rynek, gdyż wszelkie koszty związane z wyprodukowaniem wyrobu będą zmarnowane, jeżeli firma nie dostarczy produktu w odpowiednim czasie i miejscu. Zgodnie z koncepcją marketingu konsument oczekuje pewnego zbioru korzyści, a jedną z nich jest użyteczność miejsca, czasu i posiadania. We współczesnej gospodarce większość producentów korzysta z usług pośredników, którzy tworzą kanały dystrybucji.

Dobór kanałów dystrybucji przyjmuje szczególną formę, gdy przedsiębiorstwo posiadające ugruntowaną pozycję rynkową wprowadza produkty nowe zarówno dla firmy, jak i nieznanne na rynku. Prawidłowe zaprojektowanie kanałów dystrybucji dla takiej grupy produktów umożliwi realizację głównych zadań tej strategii, do których należą [na podst.1]:

- pozyskiwanie nowych nabywców na oferowane towary i usługi,
- utrzymywanie kontaktu i rozszerzenie oferty dla grupy dotychczasowych klientów firmy,
- fizyczne dostarczenie produktu na rynek.

Szczególnego znaczenia nabiera osiągnięcie niżej wymienionych celów:

- nawiązanie bezpośredniego kontaktu z potencjalnymi nabywcami,
- wynegocjowanie indywidualnych warunków handlowych i finansowych,
- zawieranie kontraktów,
- utrzymywanie z klientami łączności umożliwiającej dalszą współpracę, co w ostatecznym rezultacie pozwala kierownictwu firmy przygotować racjonalny program rozwiązań finansowych i organizacyjnych w celu zapewnienia dla obsługi zamówień, odpowiednich warunków dostaw, transportu, składowania i wielkości zapasów magazynowych.

Praktyczne rozwiązanie problemu identyfikacji kanałów dystrybucji opiera się na możliwości:

- wykorzystania dotychczasowych kanałów dystrybucji,

- rozbudowy istniejącej sieci,
- tworzenia zupełnie nowych kanałów dystrybucji,
- równoczesnego korzystania ze starych oraz nowych kanałów dystrybucji

i sprowadza się do wyboru jednego z wymienionych wariantów lub ich odpowiedniej kompilacji.

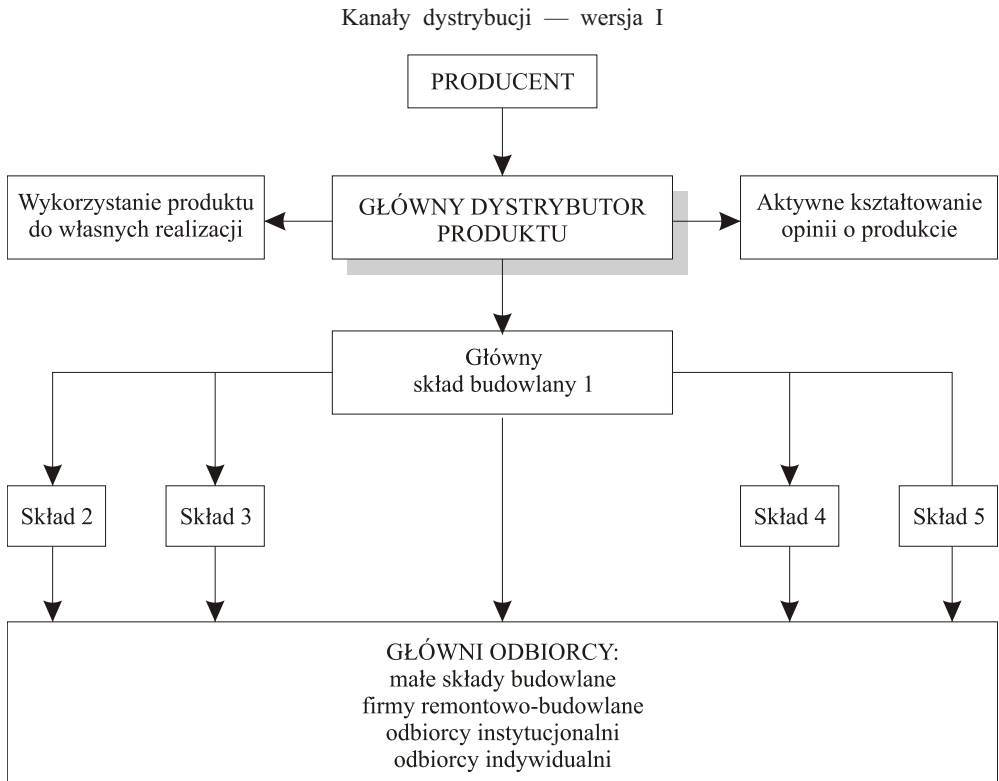
W niniejszym opracowaniu przedstawiono procedurę doboru kanałów dystrybucji dla produktu w fazie wprowadzenia na rynek w branży budowlanej. Przedmiotowe produkty stanowią nowość na rynku polskim i jednocześnie są nowe dla przedsiębiorstwa wprowadzającego je na rynek. Są to produkty stosowane w hydroizolacji, oparte na nowoczesnej technologii, nie wykorzystywane wcześniej w tym obszarze.

Biorąc pod uwagę rodzaj i charakter produktów, przeanalizowano możliwe do zrealizowania dla tego przypadku dwie bazowe wersje kanałów dystrybucji.

Wersja I — ostrożna

Polega ona na wykorzystaniu już istniejących w firmie kanałów dystrybucji. Ich ewentualne rozbudowanie jest brane pod uwagę dopiero w przypadku zaakceptowania produktu przez najpoważniejszych odbiorców — tzw. liderów opinii (wykres 1).

Wykres 1



Przedsiębiorstwo, które przyjęło funkcję głównego dystrybutora, zamierza:

- 1) wykorzystywać produkt do realizacji zleceń na wykonawstwo,
- 2) sprzedawać produkty w firmowych składach budowlanych.

Analiza rynku wykazała, że głównymi odbiorcami produktów będą:

- mniejsze składy budowlane (dotychczas stanowią one 60% klientów),
- klienci instytucjonalni,
- małe firmy remontowo-budowlane,
- klienci indywidualni (śladowo).

W ramach tego systemu dystrybucji główny dystrybutor powinien prowadzić aktywne kształtowanie opinii o produkcie. W dziale marketingu powinien być wyznaczony pracownik odpowiedzialny za produkt (Product Manager). W wersji tej dopiero po zaakceptowaniu produktu przez rynek można zastanowić się nad rozbudową sieci. Wykorzystywanie nowych produktów w realizacji zleceń przez głównego dystrybutora, w połączeniu z jego bardzo dobrą pozycją na rynku, będzie stanowiło równocześnie kanał zbytu oraz element strategii promocji. Bardzo ważna wydaje się ocena funkcjonowania firmowych składów budowlanych przy wykorzystaniu wielu kryteriów.

Tabela 1

Ocena firmowych składów budowlanych

Kryteria oceny	Ocena 1—10				
	skład 1	skład 2	skład 3	skład 4	skład 5
Czy istnieje rynek zbytu?	9	7	5	4	7
Kwalifikacje sprzedawców	10	9	9	6	8
Koszty sprzedaży	8	8	7	7	8
Konkurencja	7	8	7	9	8
Osiągalna wielkość sprzedaży	9	8	7	6	8
Wizerunek i pozycja firmy w powiązaniu z produktem	10	10	10	10	10
Suma	53	50	45	42	49

ródło: Opracowanie własne na podstawie [4].

Proponowane rozwiązanie przy określonych zaletach, takich jak:

- pełna kontrola firmy nad zbytem, cenami i poziomem usług świadczonych finalnym nabywcom,
- szybki, bezpośredni, dwukierunkowy przepływ informacji rynkowych do i od klienta,
- możliwość szybkiego dopasowania oferty do zmiany popytu,
- relatywnie szybszy przepływ płatności za zakupione produkty,

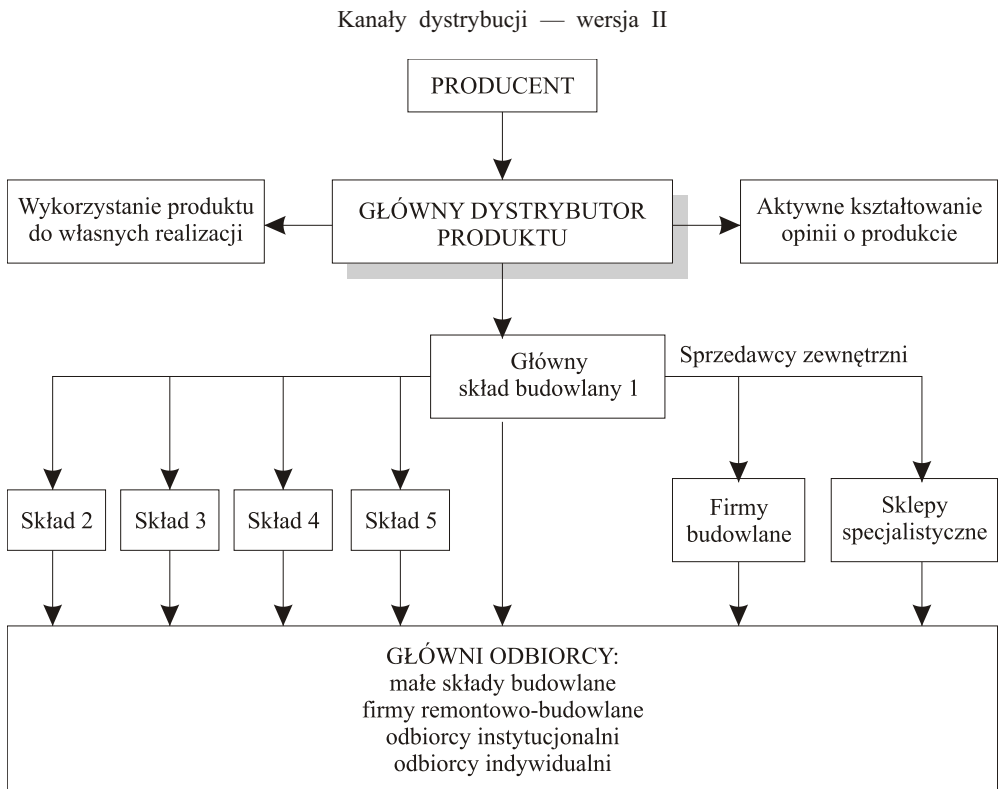
— możliwości nawiązania trwalszych więzi z klientami (firmami remontowo-budowlanymi) i wykształcenie grup lojalnych nabywców, charakteryzują następujące ograniczenia:

- ograniczenie zakresu penetracji rynku do zasięgu posiadanej sieci dystrybucji,
- konieczność ponoszenia wszystkich kosztów dystrybucji.

Wersja II — ekspansywna

Polega ona na równoczesnym rozbudowaniu już istniejącej sieci i stworzeniu nowych, pośrednich kanałów dystrybucji (wykres 2).

Wykres 2



Ta wersja dystrybucji opiera się na już istniejących kanałach dystrybucji, przy czym zostaje poważnie rozbudowana o równoległy kanał tzw. sprzedawców zewnętrznych.

Produkty będą rozprowadzane następującymi kanałami:

1. Wykorzystywanie produktów przez głównego dystrybutora do realizacji zleceń na wykonawstwo.

Znaczna część działalności usługowej firmy to prace wykończeniowe i remon-

towo-adaptacyjne w wielu obiektach użyteczności publicznej oraz obiektach produkcyjnych. Zatem jak najbardziej celowe i zgodne z wizerunkiem firmy jest zastosowanie grupy nowoczesnych produktów. Produkt ma charakter nowatorski i znakomicie współgra z wizerunkiem firmy stosującej nowoczesne technologie i rozwiązania. Konieczne jest przeszkolenie wybranych pracowników w celu precyzyjnego opanowania specyfiki technologii stosowania produktu. Może to mieć duże znaczenia dla jakości usług i akceptacji produktu przez rynek.

2. Sprzedaż produktów w pięciu firmowych składach budowlanych.

Wszyscy pracownicy w składach budowlanych będą odpowiadać za nowe produkty. Do ich zadań należeć będzie powiadomienie stałych klientów składów o produkcie i wystąpienie z ofertą do nowych, potencjalnych nabywców. Konieczne jest przeszkolenie pracowników w zakresie znajomości produktu i korzystania z niego.

Produkty będą przede wszystkim oferowane:

- innym małym składom budowlanym,
- firmom remontowo-budowlanym,
- odbiorcom indywidualnym (na dużo większą skalę niż w I wersji dystrybucji).

3. Sprzedaż przez sprzedawców zewnętrznych (inne składy budowlane, sklepy specjalistyczne).

Jest to propozycja stworzenia nowego, pośredniego kanału dystrybucji. Osobą odpowiedzialną za sprawną organizację tego wariantu sprzedaży, a także za kształtowanie wzajemnych stosunków handlowych, będzie Product Manager. Produkt będzie oferowany:

- innym składom budowlanym,
- dużym inwestorom zewnętrznym,
- specjalistycznym sklepom z materiałami budowlanymi,
- specjalistycznym supermarketom do sprzedaży detalicznej dla klientów indywidualnych, osobom posiadającym nieruchomości,
- produkt może być oferowany w postaci usługi zrealizowanej przez głównego dystrybutora.

Wszystkie firmy będące pośrednikami w tym kanale dystrybucji, działające jednocześnie niezależnie od głównego dystrybutora, są tzw. sprzedawcami zewnętrznymi. Sprzedawcy zewnętrzni powinni dysponować bardzo dobrą znajomością produktów oraz szeroką znajomością branży budowlanej. Zadania stojące przed sprzedawcą zewnętrznym to:

- poszukiwanie nowych klientów i regularne odwiedzanie stałych,
- zbieranie informacji rynkowych,
- negocjowanie ceny,
- pełna obsługa klienta (z organizowaniem dostawy),
- służenie pomocą techniczną.

Wersja II dystrybucji stanowi mieszaną formę selektywnej dystrybucji bezpośredniej z dystrybucją pośrednią. Wersja ta posiada następujące zalety:

- zwiększa możliwość penetracji rynku i potencjalną sprzedaż produktu,
- ułatwia głównemu dystrybutorowi ekspansję na nowe, dotychczas nie obsługiwane segmenty rynku.

Wady tej wersji to:

- częściowa utrata bezpośredniej kontroli nad wyborem ostatecznych nabywców, cenami i akceptacją produktu,
- wydłużony okres płatności za produkty, co może oznaczać kredytowanie sklepów specjalistycznych lub innych składów budowlanych,
- inne, trudne do przewidzenia ujemne konsekwencje, wynikające z niewywiązywania się pośredników z przyjętych zobowiązań.

W dalszej kolejności przeprowadzono analizę porównawczą obu wersji, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu na ich charakter etapów procesu zakupu w branży budowlanej, zwłaszcza przy wprowadzaniu innowacyjnego produktu. Wzięto równocześnie pod uwagę następujące zagadnienia [na podst. 2]:

1. Oczekiwania nabywców w zakresie sposobu dostawy produktów. Istniejąca sieć spełnia w tym zakresie oczekiwania klientów.

Tabela 2

Ocena kanałów dystrybucji

Kryterium	waga	Wersja I		Wersja II	
		ocena 1—3	wartość	ocena 1—3	wartość
Osiągalna wielkość sprzedaży	2,0	2	4,0	3	6,0
Poziom zapasów	1,0	1	1,0	3	3,0
Wymagania techniczne	1,0	1	1,0	3	3,0
Obecnie sprzedawany asortyment	0,5	2	1,0	1	0,5
Wielkość zakupów	0,5	3	1,5	2	1,0
Koszty sprzedaży	1,5	1	1,5	2	3,0
Zysk	1,0	2	2,0	3	3,0
Szybkość płatności	1,5	2	3,0	1	1,5
Wizerunek	0,5	3	1,5	2	1,0
Realizowane funkcje	0,5	2	1,0	2	1,0
Suma	10,0		17,5		23,0

Atrakcyjność wersji I: 58%

Atrakcyjność wersji II: 77%

ródło: Opracowanie własne na podstawie [3].

2. Osiągalną wielkość sprzedaży.

Możliwości w tym zakresie — na bazie istniejących kanałów dystrybucji — są zadowalające, można je ewentualnie zwiększyć w przypadku rozbudowy sieci.

3. Zgodność kanałów zbytu z kreowanym wizerunkiem firmy.

Firma stosuje nowoczesne, innowacyjne rozwiązania i technologie. Nowatorski produkt o wysokiej jakości jest spójny z wizerunkiem firmy, stworzonym w obszarze dotychczasowych form kontaktu z klientem.

4. Kanały zbytu konkurencji.

Inne przedsiębiorstwa funkcjonują na bazie bardzo podobnych kanałów dystrybucji; przyzwyczajenia klientów pod tym względem są również stosunkowo jednorodne.

5. Efektywność kanałów dystrybucji z punktu widzenia kosztów.

Bieżące funkcjonowanie i ewentualna rozbudowa sieci kanałów zbytu pozostają pod kontrolą firmy, co daje szansę uzyskania rentowności na korzystnym poziomie.

6. Fizyczne mechanizmy dystrybucji.

Sposób dostawy towaru jest kontrolowany i daje możliwość indywidualnych dyspozycji czy zmian w tym zakresie, bez konieczności ponoszenia dodatkowych wysokich kosztów.

Powyższe zestawienie (tab. 2) przedstawia ocenę doboru kanałów dystrybucji, z której wynika, że w wersji II lepiej realizowane są zadania dystrybucyjne i jest ona bardziej korzystna dla głównego dystrybutora.

Rozważając dobór kanałów dystrybucji w fazie wprowadzenia na rynek nowego, innowacyjnego produktu, projektuje się od podstaw sposób dotarcia produktu do klienta. Są to decyzje o fundamentalnym znaczeniu, bezpośrednio wpływające na wyniki finansowe i ekonomiczne przedsiębiorstwa i budujące powiązania firmy z jej rynkowym otoczeniem.

Bibliografia

- [1] Czubała A., *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 1996.
- [2] Leihls H., *Marketing. Tips und Hinweise für Praktiker*, Wirtschaftsförderungsinstitut, Wien 1990.
- [3] Kłeczek R., Kowal W., *Marketing. Jak to się robi*, Ossolineum, Wrocław 1992.
- [4] Wilson M., *Zarządzanie marketingiem*, KUL, 1993.

LESZEK KOZIOŁ, ANNA WOJTOWICZ

Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna
Tarnów

Zastosowanie koncepcji marketingu w węzłowych obszarach zarządzania firmą

1. Wprowadzenie

Liczne i obszerne pozycje literatury z zakresu marketingu niejednoznacznie określają jego przedmiot i zakres. Dla przykładu można podać definicję J. Carmana i K. Uhla, „marketing jest procesem społeczno-gospodarczym mającym na celu poznanie przyszłej struktury popytu na produkty i usługi oraz zaspokojenie go poprzez kreowanie podaży, przekazywanie informacji nabywcom, dostarczanie wytworzonych dóbr w odpowiednim miejscu i czasie, a także ich realizowanie”¹. E. Kelly definiuje marketing jako „proces gospodarczy, w ramach którego struktura popytu na dobra i usługi jest antycypowana i zaspokajana poprzez innowacje, aktywizację sprzedaży oraz wymianę dóbr i usług”². N. Hill twierdzi, że „marketing to twórczy proces polegający na identyfikacji i zyskownym zaspokajaniu potrzeb konsumenta, dzięki dostosowaniu sił przedsiębiorstwa do warunków rynkowych”³.

Dla celów niniejszego opracowania przyjęta została definicja A. Payne’a, według którego marketing jest procesem postrzegania, rozumienia, stymulowania i zaspokajania potrzeb podmiotów na wybranych rynkach docelowych za pomocą określonych środków skierowanych na pokrycie zgłoszonego na rynku zapotrzebowania.

Jak z tego wynika, marketing jest procesem dostosowania wielkości środków firmy do rozmiaru potrzeb rynku. Szczególną rolę w tym procesie odgrywa dynamika wzajemnych związków między ofertą firmy a usługami, których domaga się konsument, a także zachowaniem konkurentów.

¹ T. Kramer, *Marketing*, AE w Katowicach, Katowice 1983, s. 17.

² E. J. Kelly, *Marketing, Strategy and Functions*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1965.

³ N. Hill, *Introduction to Marketing*, Business Education Publishers Ltd., Tyne and Wear, 1989, s. 5. Podają za: J. Altkorn, *Marketing w turystyce*, PWN, Warszawa 1995, s. 9 i 10.

Wszystkie definicje marketingu ukazują jego szeroki zakres, obejmujący niemal wszystkie obszary funkcjonowania firmy. Wspólne obszary badań i praktycznych działań marketingu oraz innych dyscyplin można zaobserwować w takich dziedzinach, jak zarządzanie strategiczne, zarządzanie jakością, logistyka w przedsiębiorstwie czy zarządzanie personelem.

To przenikanie marketingu do zarządzania powoduje, że ich cele łączą się i tworzą nowe rozwiązania, nowe praktyczne działania i nowe koncepcje teoretyczne, które zmierzają do doskonalenia organizacji firmy.

Wybrane ważniejsze aspekty wzajemnego przenikania się teorii marketingu oraz ważniejszych dziedzin teorii zarządzania omówiono w tym artykule. Szczególnie wiele miejsca poświęcono koncepcji zarządzania marketingowego, problematyce dopasowywania jakości produktu do wymagań klienta (Quality Function Deployment), idei marketingu wewnętrznego zwanego niekiedy marketingiem personalnym oraz wybranym kwestiom logistyki marketingowej.

Ze względu na ograniczone ramy artykułu ten względnie szeroki zakres badań został jedynie pokrótce omówiony, a niektóre kwestie zasygnalizowane.

2. Zarządzanie marketingowe

Szczególnym rodzajem rozwojowej strategii zarządzania jest strategia marketingowa. We współczesnej dobie ma ona dominujące znaczenie, ponieważ stanowi taką globalną politykę zarządzania, która opiera się na idei wiązania w jeden system różnego rodzaju orientacji rozwojowych: potrzeb społeczeństwa, potrzeby rynkowej, produktu, sprzedaży, organizacji. Innymi słowy — strategia marketingowa ma charakter kompleksowy i jest najbardziej wszechstronną strategią rozwojową⁴.

Opracowanie wariantów, wybór optymalnej strategii marketingowej i wdrożenie jej w życie jest domeną zarządzania marketingowego⁵. Proces zarządzania marketingowego polega na spełnianiu następujących funkcji:

- 1) podejmowanie decyzji dotyczących wyboru pola rynkowego, stymulacji rynku, parcelacji rynku, przestrzennego zasięgu rynku,
- 2) identyfikacja potrzeb nabywców, podsystemów wymiany, kanałów rynku,

⁴ R. Niestrój definiuje strategię rozwojową jako system podstawowych średnio- i długookresowych zasad oraz wytycznych, które wyznaczają ramy dla rynkowych działań operacyjnych (w: *Podstawy marketingu*, Warszawa 1996, s. 412).

⁵ V. R. Buell definiuje zarządzanie marketingowe jako stawianie celów oraz planowanie i realizację przedsięwzięć rynkowych, przy uwzględnieniu dysponowanych zasobów przedsiębiorstwa, jego szans i ryzyka (V. R. Buell, *Marketing Management. A Strategic Planing Approach*, McGraw-Hill, New York 1984, s. 11). Natomiast według Instytutu Marketingu do zadań procesu zarządzania marketingowego należy identyfikacja oraz zaspokajanie oczekiwań i wymogów nabywców przy równoczesnym spełnianiu warunków korzyści działania dostawcy i nabywcy (*The Marketing Dictionary*, 1992, s. 139).

3) planowanie przedsięwzięć rynkowych przy uwzględnieniu dysponowanego potencjału techniczno-produkcyjnego przedsiębiorstwa, zasobów kadrowych, finansowych i innych,

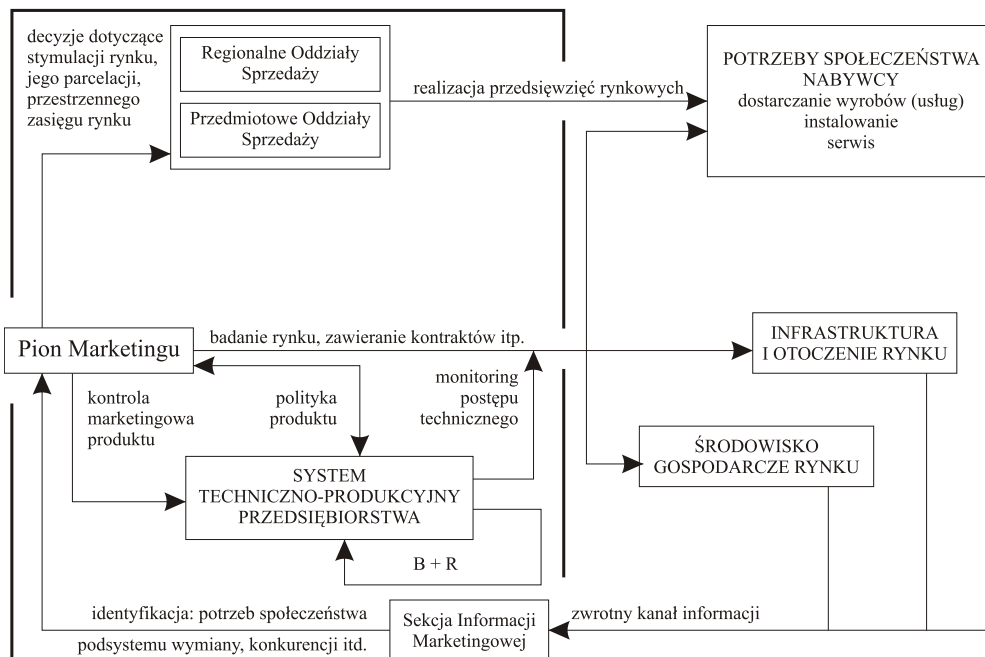
4) organizacja działalności marketingowej w przedsiębiorstwie i w układzie kanałów rynku,

5) motywacja pracowników komórek organizacyjnych pionu marketingu oraz nabywców (stosownie do pożądaných przez przedsiębiorstwo zachowań nabywców, np. zwiększonego popytu, zmiany preferencji funkcji użytkowych produktu, zmiany systemu zakupów),

6) kontrola przebiegu procesów informacyjnych i badawczych, produkcyjnych, promocji i reklamy, aktywności sprzedaży i dystrybucji.

Wykres 1

Schemat procesu zarządzania marketingowego



r ó d ł o: A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą*, Kraków-Kluczbork 1997, s. 86.

Powyzsza definicja jest odniesiona do zarządzania marketingowego, rozumianego jako wyodrębniona specjalizacja zawodowa. Natomiast jako rodzaj zarządzania wyraża ono orientację rynkową i jest skierowane na potrzeby społeczeństwa, przy czym realizuje się w warunkach konkurencyjności, kształtuje oczekiwania, wymagania i preferencje nabywców, integruje czynniki produkcyjne i warunki wymiany. Ponadto zarządzanie marketingowe reprezentuje podejście,

które polega na traktowaniu zysku przedsiębiorstwa i satysfakcji z zakupów przez nabywców jako parametrów komplementarnych. Z tego względu formułowanie celów oraz opracowywanie programów opiera się na kryteriach optymalizujących wyniki i koszty, a także spełnianie przez wyrób funkcji użytkowych, konstrukcyjnych, technologicznych i innych.

Dziedziną zarządzania marketingowego są przedsięwzięcia rynkowe, zdeterminowane przez techniczno-produkcyjną funkcję przedsiębiorstwa oraz działania i reakcje podmiotów gospodarczych i instytucji sektora publicznego, należących do otoczenia rynkowego.

W zarządzaniu marketingowym realizacja przedsięwzięć rynkowych odbywa się w układzie następujących podsystemów:

- wymiany,
- jednostek organizacyjnych pionu marketingu przedsiębiorstwa,
- infrastruktury i otoczenia rynku (tj. organizacyjno-technicznego zabezpieczenia rynku, środków i instytucji masowej komunikacji, środowiska naturalnego, administracji państwowej i terenowej, banków, biur prawnych, organizacji społeczno-gospodarczych),
- środowiska gospodarczego rynku (kooperantów, konsumentów).

Stosownie do powyższej interpretacji wykres 1 przedstawia schemat procesu zarządzania marketingowego.

3. Quality Function Deployment — dopasowanie funkcji jakości do wymagań klienta

W momencie gdy w przedsiębiorstwie występuje zarządzanie jakościowe i marketingowe, mamy wówczas do czynienia z pełnym, wzajemnym przenikaniem podejścia jakościowego i marketingowego w każdym fragmencie jego działalności. Konsekwencją takiej sytuacji jest także możliwość zastosowania wielu metod i technik wykorzystywanych w jakości do prowadzenia działalności marketingowej, w której coraz częściej mówi się o jakości wyników badań marketingowych, jakości promocji, jakości dystrybucji itp.⁶

Jedną z metod, która może mieć zastosowanie w działalności marketingowej, jest Quality Function Deployment. Po raz pierwszy została ona zastosowana w latach 70. w japońskiej stoczni Mitsubishi w Kobe. W latach 80. zaczęto ją stosować w takich firmach, jak: Toyota, Ford, General Motors, Hewlett-Packard i in. Metoda ta jest słabo rozpowszechniona w Polsce, dlatego brak jest jednoznacznego tłumaczenia jej nazwy. W chwili obecnej w literaturze funkcjonują na-

⁶ Praca zbiorowa pod redakcją J. Łańcuckiego: *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1997.

stępujące terminy: Dopasowanie Funkcji Jakości, Rozwinięcie Funkcji Jakości, Projektowanie Sterowane przez Klienta, Dom Jakości. Wśród polskich autorów, którzy zajęli się problematyką tej metody, należy wymienić: W. Manturę, J. Łańcuckiego, A. Hamrola oraz W. Piotrowskiego.

Definicje Quality Function Deployment:

— Wg American Supplier Institute:

QFD to system dla przełożenia wymagań klienta na odpowiednie wymagania przedsiębiorstwa na każdym etapie, począwszy od badań i rozwoju poprzez projektowanie i produkcję, aż po marketing, sprzedaż i dystrybucję.

— Wg Danish Technological Institute:

QFD jest narzędziem — systemem, który angażuje wszystkie funkcje przedsiębiorstwa, stosowanym w celu zapewnienia, przez wszystkie fazy rozwoju wyrobu od idei do dostawy, iż wymagania klienta zostaną spełnione⁷.

Metoda QFD jest sposobem „tłumaczenia” informacji pochodzących z rynku i wyrażanych w języku konsumentów (np. wyrób powinien być ładny, łatwy w użyciu, komfortowy, bezpieczny) na język techniczny, używany w przedsiębiorstwie przez projektantów, konstruktorów i technologów. Pozwala ona na ustalenie ogólnych, technicznych parametrów wyrobu i jego części, a następnie parametrów procesów, w których poszczególne części są wytwarzane. Innymi słowy, QFD służy do przekładania wymagań rynku na warunki, jakie musi spełnić przedsiębiorstwo na kolejnych etapach powstawania wyrobu, począwszy od projektowania poprzez produkcję, aż po sprzedaż i serwis.

Fakt powiązania potrzeb klienta bezpośrednio z decyzjami technicznymi, produkcyjnymi i naukowo-badawczymi powoduje poprawę komunikacji pomiędzy poszczególnymi funkcjami realizowanymi w przedsiębiorstwie⁸. Jest to bardzo ważne, gdyż jeszcze w wielu przedsiębiorstwach brak jest właściwego połączenia między marketingiem i projektowaniem, które zapewniłoby właściwe odczytanie potrzeb klienta oraz przełożenie ich na parametry i charakterystyki gwarantujące, że wyrób finalny jest realizacją wymagań klienta⁹.

QFD może być także zastosowana w stosunku do istniejących wyrobów, w celu określenia wymaganych zmian konstrukcyjnych w produkcji, tak aby uzyskać zadowolenie klienta.

Pierwszym etapem zastosowania metody QFD jest rozpoznanie, zrozumienie oraz zhierarchizowanie potrzeb klienta za pomocą ogólnych oraz szczegółowych analiz, np. konkurencyjności, jak również analiz dotyczących wielkości i potencjału rynku, analiz preferencji i konsumenckich testów prototypów produktu itp.

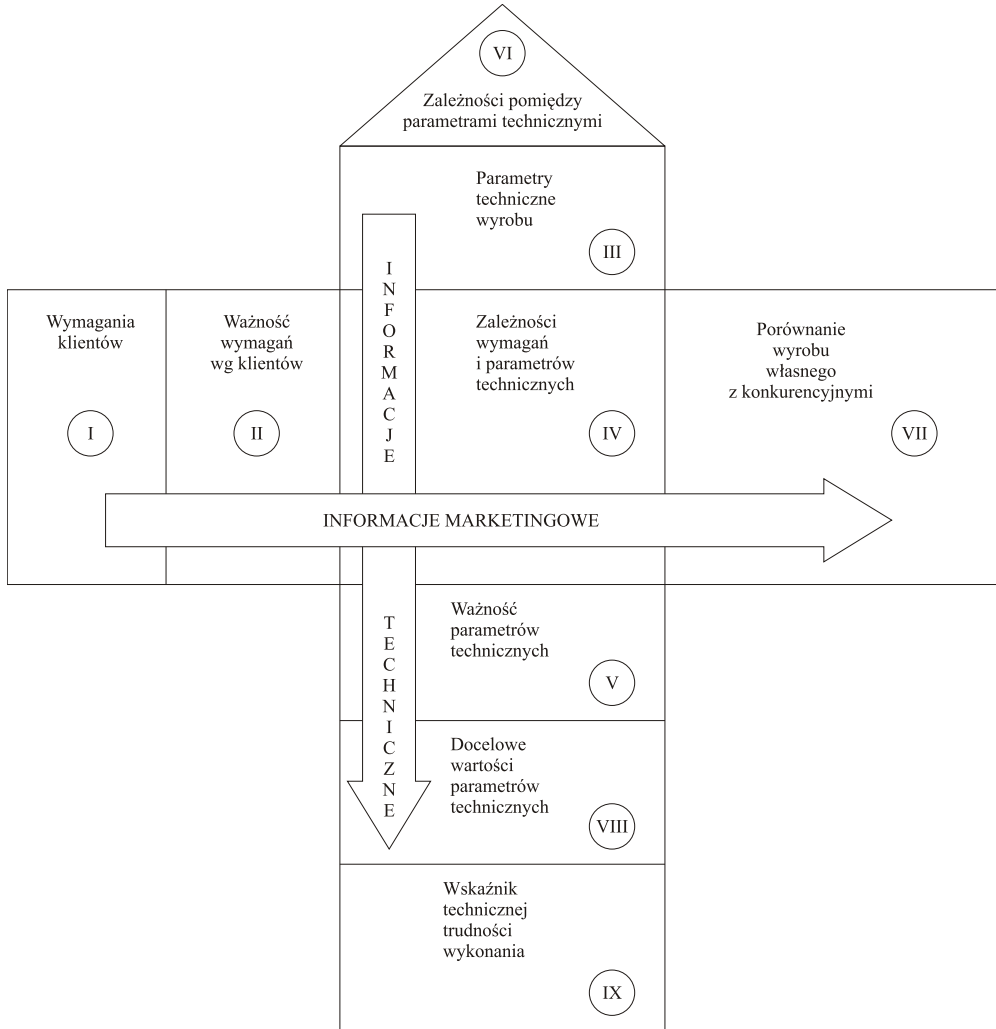
⁷ *Ibidem*.

⁸ W. Mantura, M. Branowski, *Marketing w zarządzaniu przedsiębiorstwem przemysłowym*, Wydawnictwo PP, Poznań 1992.

⁹ W. Mantura, *Wykorzystanie metod inżynierii jakości w marketingu. Materiały konferencyjne „Inżynieria jakości 97”*, Gdańsk 1997.

Wykres 2

Schemat metody QFD (Dom Jakości)



ródło: A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa—Poznań 1998.

Efektem przeprowadzenia powyższych analiz jest zbiór potrzeb i wymagań klientów, odpowiadający na pytanie „co?”, który powinien być przekształcony w zbiór odpowiedzi „jak?”. W związku z tym każda potrzeba klienta jest systematycznie oceniana pod względem technicznych wymogów projektu, a każde powiązanie (silnie pozytywne, pozytywne, neutralne, negatywne) jest prezentowane za po-

mocą symboli. Analiza ta pozwala stwierdzić, czy istnieje jeden lub więcej sposobów na osiągnięcie poszczególnych wymagań klienta.

Składową QFD są również dane o konkurencji, np. odbiór aktualnych produktów przez klienta. Przedstawienie danych określających, który produkt najlepiej zaspokaja którą potrzebę, jak dobrze te potrzeby są zaspokajane i czy występują luki pomiędzy produktem najlepszym na rynku a „naszym” produktem, pomaga również w podjęciu właściwej decyzji dotyczącej rozwoju produktu.

Podsumowując, można stwierdzić, że wykorzystanie metody QFD w działalności przedsiębiorstwa przyczynia się do:

- połączenia krytycznych informacji na temat potrzeb klienta z odpowiednimi danymi technicznymi,
- uzyskiwania rozwiązań lepszych pod względem jakościowym,
- zmniejszenia liczby późniejszych zmian w projekcie lub procesie doskonalącym,
- ujawniania i rozwiązywania trudnych dylematów projektowych,
- wspólnego zrozumienia problemów projektowych przez międzyfunkcyjny zespół produktu,
- poprawy pionowej i poziomej komunikacji w organizacji,
- wykorzystania wcześniejszych projektów w unowocześnianiu procesów,
- kompleksowego rozpatrywania projektów,
- skrócenia czasu projektowania nawet o 40% i zmniejszenia kosztów o 60% przy utrzymaniu lub poprawie jakości,
- wzrostu zadowolenia klientów poprzez konsekwentnie zrealizowaną orientację ich korzyści.

Jak z tego wynika, metoda ta nie tylko synchronizuje cele marketingu i jakości, ona wskazuje też potrzebę objęcia działań marketingowych filozofią jakościowego zarządzania przedsiębiorstwem.

4. Idea marketingu personalnego

O sukcesie firmy decydują ludzie. W polityce efektywnego zarządzania kadrami nie wystarczy twierdzić, że potrzebne są dobre służby pracownicze czy dobry dział personalny. To są jedynie elementy całościowej strategii. Strategia ta traktuje pracowników w sposób szczególny: są oni wewnętrznymi klientami firmy.

A skoro istnieją klienci-oferenci, to aż się prosi zastosowanie zespołu działań pod nazwą marketing personalny, szerzej rozumiany jako marketing wewnętrzny. Według wybitnego specjalisty francuskiego Ch. Michona „marketing wewnętrzny jest postępowaniem marketingowym wewnątrz przedsiębiorstwa, pozwalającym tworzyć i promować idee, projekty i wartości użyteczne dla firmy, komunikować

się poprzez dialog z pracownikami, aby mogli je wyrazić lub wybrać swobodnie, a w ostatecznym rachunku — sprzyjać ich wprowadzeniu w przedsiębiorstwie”¹⁰.

Jakie więc należy spełnić warunki, aby tak pojmowany marketing wewnętrzny mógł być urzeczywistniony? Według cytowanego już Ch. Michona są one następujące:

1. Marketing wewnętrzny nie może rozwinąć się w przedsiębiorstwie, w którym panuje zasada bezwzględnej subordynacji, czyli sytuacja charakteryzująca się tym, że dyrekcja narzuca pewne rozwiązania, a pracownicy je realizują. Musi istnieć sprzyjający klimat do wyrażania dążeń i koncepcji ze strony pracowników, na które dyrekcja powinna odpowiadać zróżnicowaną ofertą propozycji.

2. Marketing wewnętrzny może efektywnie funkcjonować tylko w warunkach otwartej komunikacji wewnętrznej, pozwalającej uzyskiwać dobrą jakościowo informację co do oczekiwań załogi. Chodzi tu o możliwość wyrażania prawdziwych potrzeb, nie zdeformowanych przez „filtr związkowy lub dyrekcyjny, albo jeszcze przez filtr hierarchii”.

3. Marketing wewnętrzny nie jest tylko prostą organizacją komunikacji wewnętrznej, „idzie on dalej: powinien tworzyć warunki rynku konkurencyjnego, stwarzać gamę produktów odpowiadających na wielorakie potrzeby i oczekiwania i je promować”¹¹.

Lidia Zbiegień-Maciąg w swojej książce pt. *Marketing personalny* pisze, że nowoczesny marketing personalny zakłada¹²:

- iż wszyscy pracownicy firmy są postrzegani jako jej klienci,
- że firma, jako całość, jest otwarta na potrzeby, interesy, oczekiwania klientów,
- że klienci wewnętrzni firmy, jako członkowie wspólnoty pracowniczej, kształtują pozytywny wizerunek firmy („o firmie jak o matce nie można mówić źle”), dbają o jej rozwój,
- iż firma dba o swoich potencjalnych klientów, czyli przyszłych pracowników, np. interesuje się studentami już od wczesnych lat studiów, szkoli ich, sponsoruje i w ten sposób pozyskuje najlepszych,
- jasno określone warunki zatrudnienia — pracy i płacy,
- partycypacyjny sposób motywowania, kierowania i oceniania ludzi,
- planowanie kariery pracownikom, możliwości ich rozwoju,
- dostęp do informacji,
- tworzenie warunków samodzielności, odpowiedzialności,
- budowanie zgody, więzi, zaufania, identyfikacji itp.

¹⁰ Ch. Michon, *Le marketing interne, un système a part entiere*, „Revue Française du Marketing” 1998, nr 5. Podajemy za: *Nowoczesne metody usprawniania procesów informacyjnych w organizacjach gospodarczych i administracyjnych*, pod red. Z. Martyniaka, Kraków 1993, s. 135 i nast.

¹¹ *Ibidem*.

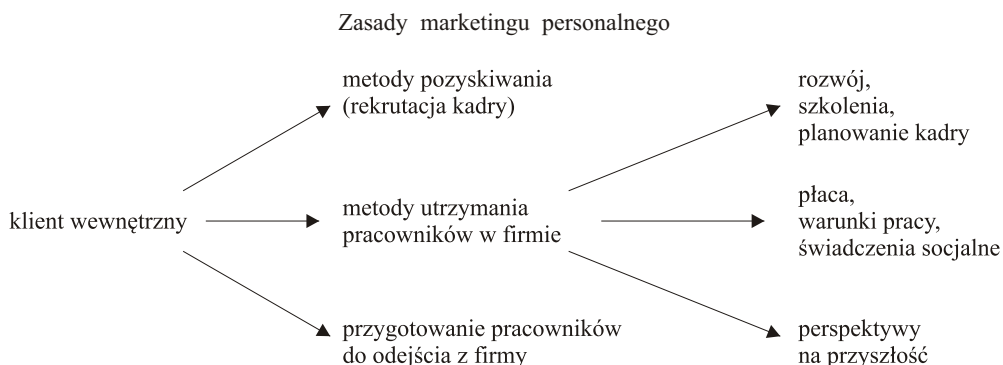
¹² L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny*, Warszawa 1996.

Traktowanie własnych pracowników jako rynku wewnętrznego stwarza następujące konsekwencje:

- firma oddziałuje na ów rynek, kieruje, zarządza, ocenia, doskonali pracowników,
- firma dostosowuje się do wymagań rynku wewnętrznego, np. do wymagań płacowych pracowników, do wymagań w zakresie rozwoju, dostępu do informacji itp.

W zwięzłym ujęciu zasady marketingu personalnego przedstawiają się następująco:

Wykres 3



ródło: L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny*, Warszawa 1996.

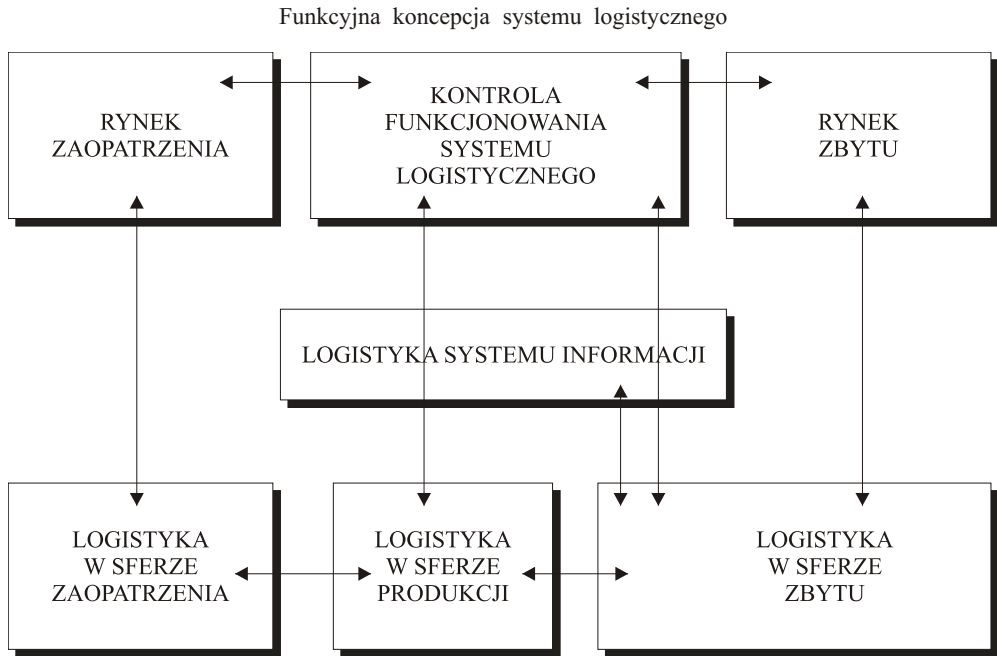
Konkludując: w marketingu personalnym klient wewnętrzny — pracownik firmy jest w centrum zainteresowania. Pracownik przychodzi i zastaje dobre warunki pracy i płacy, cele i zadania, wizje rozwojowe, perspektywy itp. Wnosi do firmy swoją osobowość, zdolności, kwalifikacje, umiejętności. Rozpoczyna się proces wymiany pomiędzy pracodawcą a pracownikiem — klientem wewnętrznym firmy. Jednostkami integrującymi interesy obu stron: firmy oraz klientów wewnętrznych są menedżerowie, w tym menedżer personalny oraz dział personalny.

5. Logistyka marketingowa

Koncepcja marketingowa dociera także do zarządzania operacyjnego, czego przykładem jest zastosowanie marketingu w logistyce, tzw. logistyka marketingowa.

System logistyczny przedsiębiorstwa jest niewątpliwie bardzo złożony i jego analiza wymaga wyodrębnienia jego części składowych. Do głównych podsystemów logistycznych przedsiębiorstwa, wyodrębnionych w oparciu o kryterium jego podziału funkcjonalnego, należą: logistyka w sferze zaopatrzenia, logistyka w sferze produkcji i logistyka w sferze zbytu (wykres 4).

Wykres 4



ródło: D. Kisperska-Moroń, *The Influence of Material Inventories on Materials Requirements in Polish Engineering Industry — Let's Try Business Logistics* [w:] *Progress in Inventory Research*, SGH, Warszawa 1996.

Podejście logistyczne to sposób rozważania przedsiębiorstwa jako całości bez wydzielania pojedynczych zadań przyporządkowanych ściśle określonym funkcjom podstawowym (zaopatrzenie, produkcja, zbyt). Kładzie ono głównie nacisk na sprawny przepływowy charakter procesów oraz na likwidację wszelkich zagrożeń i zakłóceń powstających w ramach działalności gospodarczej. Logistykę można więc traktować jako jedną z trzech funkcji przekrojowych w przedsiębiorstwie (obok zarządzania kadrami i analizy finansowania). Podstawową funkcją logistyki w przedsiębiorstwie jest funkcja przemiany przestrzenno-czasowej dóbr rzeczowych. Z realizacją tej funkcji związana jest funkcja przemiany dóbr pod względem ilościowym i asortymentowym. Logistyka ma również za zadanie ułatwienie transformacji tychże dóbr. Główne zadania logistyki można przedstawić wg jej celów i zakresu w przedsiębiorstwie (tabela na s. 127).

Bazą wszystkich operacyjnych i strategicznych działań oraz decyzji i rozwiązań w sferze logistyki jest podejście zorientowane na wymogi rynku oraz możliwości jego kształtowania i rozwoju. Dlatego też logistyka jest często traktowana jako instrument strategiczny marketingu, który wspomaga długofalowo przedsięwzięcia i elementy strategii rynkowej przedsiębiorstwa, a tym samym determi-

Tabela 1

Główne zadania logistyki

Cel	Zakres
1. Koordynowanie	— koordynacja w sensie długofalowym funkcji i czynności logistycznych z innymi funkcjami przedsiębiorstwa
	— koordynacja surowców, materiałów do produkcji i wyrobów gotowych
	— koordynacja przebiegów informacyjnych
2. Minimalizowanie	— minimalizacja kosztów przepływów, surowców, materiałów do produkcji i wielkości zapasów wyrobów gotowych
3. Kształtowanie	— kształtowanie celów i strategii przedsiębiorstwa
	— kształtowanie działalności logistycznej wg wymagań obsługi klienta

r ó d ł o: Opracowanie własne.

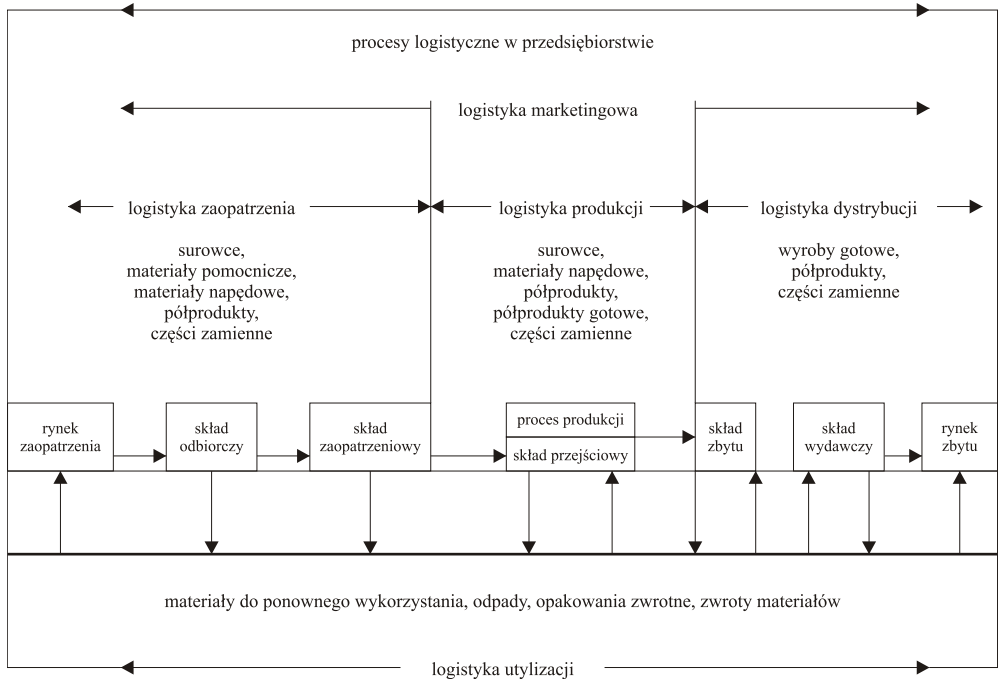
nuje jej skuteczność. O tym, jaka będzie skuteczność oddziaływania logistyki jako „instrumentu” strategicznego, zadecyduje poziom zintegrowania jej z układem funkcji marketingu w przedsiębiorstwie, realny wpływ na podstawowe sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa, a także stopień zorientowania na rynek. Duże znaczenie odgrywa tutaj funkcja koordynacyjna styków i tendencji w obszarze celów i komponentów logistyczno-marketingowych w całym logistycznym układzie.

W przedsiębiorstwie sferę styków stanowi logistyka w sferze dystrybucji (zbytu) i logistyka w sferze zaopatrzenia, które tworzą wspólną strukturę logistyki marketingowej (zob. wykres 5).

Według koncepcji J. Krulisa-Randy logistyka marketingowa jest zintegrowaną funkcją marketingu zorientowaną na realizację jego celów, wyrażającą się w racjonalnym kształtowaniu fizycznych aspektów przepływu surowców (sfera zaopatrzenia) oraz towarów (sfera zbytu) od producenta do sfery handlu, a także przyporządkowanych im przepływów informacyjnych. Logistyka w sferze produkcji będzie więc oznaczać planowanie, kierowanie i kontrolowanie fizycznego przepływu surowców i materiałów pomocniczych oraz zakupionych części, a także informacji co do miejsc ich przetwarzania. Do systemów logistycznych przedsiębiorstwa można zaliczyć również logistykę w sferze procesów utylizacyjnych (recykling). W sferze tej dobra fizyczne przepływają w kierunku przeciwnym do wszystkich przepływów towarowych. Są to towary i materiały uszkodzone lub niewłaściwe, które są zwracane dostawcom. Można tu przykładowo zaliczyć opakowania zwrotne, agregaty wymienne, odzyskane surowce wtórne oraz inne dobra o podobnym charakterze.

Wykres 5

Funkcjonalny podział systemu logistycznego przedsiębiorstwa i faz przepływów towarowych



r ó d ũ o: H. P. P h o l, *Logistiksysteme, Betriebswissenschaftliche Grundlagen*, Springer-Verlag 1990, s. 16.

Podsumowanie

Jak widać, koncepcja marketingowa integruje różne obszary działalności w firmie, nawet te, które do tej pory rozwijały się tylko samodzielnie, samoistnie, jak np. zarządzanie operacyjne. Przenikanie do nich marketingu powoduje, że stają się one bardziej otwarte na klienta, rynek zbytu i twórcze, stwarzając coraz to nowe możliwości rozwoju i doskonalenia zarządzania firmą w każdym obszarze jej działalności: marketingu, finansów, produkcji, personalnym.

Bibliografia

- Altkorn J., *Marketing w turystyce*, PWN, Warszawa 1995.
 Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa – Poznań 1998.
 Hill N., *Introduction to Marketing*, Business Education Publishers Ltd., Tyne and Wear, 1989.

- Hutt M. D., Speh T. W., *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, PWN, Warszawa 1997.
- Kelly E. J., *Marketing, Strategy and Functions*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1965.
- Kisperska-Moroń D., *The Influence of Material Inventories on Materials Requirements in Polish Engineering Industry — Let's Try Business Logistics* [w:] *Progress in Inventory Research*, SGH, Warszawa 1996.
- Kramer T., *Marketing*, AE w Katowicach, Katowice 1983.
- Mantura W., Branowski M., *Marketing w zarządzaniu przedsiębiorstwem przemysłowym*, Wydawnictwo PP, Poznań 1992.
- Mantura W., *Wykorzystanie metod inżynierii jakości w marketingu. Materiały konferencyjne „Inżynieria jakości 97”*, Gdańsk 1997.
- Michon Ch., *Le marketing interne, un systčme a part entiere*, „Revue Française du Marketing” 1998, nr 5.
- Niestrój R., *Podstawy marketingu*, Warszawa 1996.
- Nowoczesne metody usprawniania procesów informacyjnych w organizacjach gospodarczych i administracyjnych*, pod red. Z. Martyniaka, Kraków 1993.
- Payne A., *Marketing usług*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
- Piotrowski M., *QFD — Projektowanie sterowane przez klienta*, „Problemy Jakości” 1995, nr 3.
- Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą*, Kraków – Kluczbork 1997.
- Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, pod red. J. Łańcuckiego, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1997.

URSZULA KUKUŃA

Politechnika Krakowska
Kraków

Alians jako strategia przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji

1. Wstęp

Konkurencja w dobie dzisiejszej jest traktowana jako współczesna ideologia i stanowi podstawowy element gospodarki rynkowej. Jest też coraz częściej krytykowana jako nie najlepszy sposób radzenia sobie z coraz poważniejszymi problemami współczesnego świata związanymi z gospodarką, społeczeństwem czy ochroną środowiska naturalnego. Mimo tych ocen konkurencja, a właściwie mechanizm konkurencji istnieje i działa nadal.

Konkurencję charakteryzuje pewna ewolucyjność. Z biegiem czasu tworzą się nowe struktury konkurencji oraz odmienne formy tych struktur. Są to dziś zjawiska nie do końca zbadane, stąd trudno jest przewidzieć kierunek ich zmian w przyszłości.

Dynamika form konkurowania wpływa na zmiany organizacji przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa, aby sprostać wyzwaniom współczesnej konkurencji, podejmują różne strategie działania. Obserwujemy wokół nas znamienne zjawiska powstawania aliansów strategicznych, grup kapitałowych czy też bancassurance. Formy konkurencji stanowią element otoczenia, a otoczenie przedsiębiorstw określa ich warunki działania.

Współczesną gospodarkę rynkową charakteryzuje koncentracja i globalizacja. Zjawiska te mają wpływ na internacjonalizację konkurencji, ponieważ wywołują konieczność działań w skali globalnej. Wraz z nasileniem się procesów koncentracji i globalizacji zaostrzają się bariery wejścia na poszczególne rynki. Równolegle mają miejsce procesy integracyjne, szczególnie silne w warunkach Europy i obu Ameryk. Istnienie Unii Europejskiej i plany jej rozwoju potwierdzają te tendencje.

Obserwacja podstawowych trendów rozwojowych współczesnej gospodarki skłania do postawienia tezy, że w obszarze współczesnej gospodarki ma miejsce w zachowaniach rynkowych przedsiębiorstw przesuwanie się punktu ciężkości (ak-

centu) od strategii konkurencji w kierunku strategii kooperacji. Nie oznacza to zaniku konkurencji. Optymalizacja działań podmiotów gospodarczych w realizacji celów firm wymaga stosowania różnych strategii działań. Nie zawsze osiągnięcie celów na drodze konkurencji, zgodnie z taktyką „go it alone” — jest opłacalne dla przedsiębiorstwa. Podstawowa teza w teorii gier co do tej grupy problemów mówi, że strategia kooperacji jest efektywniejsza od strategii konkurencji. Bardzo istotnym problemem są tu skutki (efekty) takiej działalności. Badania empiryczne wydają się potwierdzać tę tezę. Wyniki badań 98 przedsiębiorstw dotyczące tworzenia i funkcjonowania aliansów przedsiębiorstw w obrębie woj. łódzkiego w 1997 roku dowodzą słuszności tezy, że na współczesnym rynku strategia aliansów jest korzystniejsza od strategii samodzielnego rozwoju¹.

Problem aliansów, grup kapitałowych itp. oraz dyskusja wokół tych zjawisk dotyczy w szczególności następujących zagadnień:

- warunków konkurowania,
- stopnia konkurencyjności,
- poziomu koncentracji,
- globalizacji.

Pod ogólnym pojęciem aliansu rozumie się bardzo różne formy porozumień i współdziałania przedsiębiorstw. Chcąc mówić o efektywności wybranych form kooperacji, należałoby wyjaśnić:

- czy porozumienie oznacza wzrost pozycji konkurencyjnej, czy — przeciwnie — jej osłabienie?
- jakie są efekty (konsekwencje) aliansu?
- czy są to skutki mierzalne i porównywalne?

2. Alians — podstawowe określenia i relacje

W literaturze przyjmuje się, że alianse strategiczne to porozumienia pomiędzy wieloma niezależnymi przedsiębiorstwami, które decydują się wspólnie realizować projekt lub prowadzić określoną działalność, koordynując kompetencje i umiejętności, sposoby, środki oraz niezbędne zasoby.

Autorzy francuscy B. Garette i P. Dussange² są zdania, że terminem „alians strategiczny” nie można określać każdej formy zbliżenia między wieloma przedsiębiorstwami, ale powinien być on zarezerwowany dla pewnej kategorii zbliżenia. Tym szczególnym wyróżnikiem jest zachowanie autonomii każdej z firm partnerskich.

M. Romanowska³ określa alians strategiczny jako formę współpracy pomiędzy

¹ B. Kaczmarek, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw w procesie transformacji* [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, Toruń 1998, s. 93.

² B. Garette, P. Dussange, *Strategie aliansów na rynku*, Warszawa 1997.

³ M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Warszawa 1997, s. 15.

aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami, mającą wpływ na sytuację innych konkurentów, dostawców lub klientów w obrębie tego samego lub pokrewnych sektorów.

J. Cygler⁴ uściśla pojęcie aliansu, definiując alians strategiczny jako długoterminową umowę między obecnymi lub potencjalnymi konkurentami, zawartą na zasadach partnerstwa, adekwatności czerpanych korzyści do wkładu partnerów, przy zachowaniu odrębności organizacyjnej. Może on przyjąć formy kapitałowe i niekapitałowe. Formy kapitałowe to joint venture oraz częściowy wykup. Natomiast do form niekapitałowych należy współpraca w oparciu o umowy licencyjne i franchisingowe.

Alians jest szczególną formą zbliżenia pomiędzy przedsiębiorstwami. Wywołuje zmianę charakteru i struktury gry ekonomicznej w sektorze, np. umocnienie pozycji konkurencyjnej, wyeliminowanie innych konkurentów lub wzmocnienie siły przetargowej partnerów aliansu wobec innych uczestników rynku. Alians jest formą pośrednią pomiędzy otwartą konkurencją rozstrzyganą przez rynek a fuzją. Daje to wiele korzyści. Główne zalety tej współpracy polegają na tym, iż przedsiębiorstwo, które weszło w alians, może prowadzić współpracę z partnerami bez konieczności trwałych form koncentracji typu wykup czy fuzja. Równocześnie alians pozwala na zmniejszenie ryzyka związanego z samodzielną realizacją przedsięwzięć i sprostanie indywidualnej konkurencji. Dalszą istotną korzyścią tej formy jest zachowanie autonomii oraz możliwość odwrotu. Dzięki zachowaniu nienaruszalnej autonomii partnerzy aliansu mogą obok głównych celów sojuszu realizować swoje odrębne cele. Wspólnymi siłami mogą pokonywać bariery wejścia do nowego sektora lub na nowy geograficzny rynek. Dzięki powiększeniu produkcji (usług) osiągają korzyści płynące z powiększenia skali i efektu doświadczenia. Partnerzy aliansu mają możliwość korzystania z efektów płynących z krzyżowania technologii, udostępniania wynalazków bez nakładów związanych z patentem, z licencją. Poznanie mocnych i słabych stron partnera pozwala na zastosowanie tej wiedzy w przyszłości, w walce konkurencyjnej. Wszystkie te cechy i korzyści płynące z aliansu przesądziły o szybkim rozpowszechnieniu się aliansów w gospodarce światowej.

3. Typy i formy aliansów

Alianse według M. Romanowskiej mogą być konstruowane na podstawie logiki transakcyjnej i konkurencyjnej. Logika transakcyjna polega na łączeniu partnerów dysponujących odmiennymi atutami, np. firma mająca dobrze rozwinięte zaplecze naukowo-badawcze łączy się z przedsiębiorstwem dominującym w sprzedaży i serwisie. Korzyści z takiego aliansu polegają na uzyskaniu przez każdego

⁴ J. Cygler, *Alians strategiczny — atrakcyjna broń w działalności ponadnarodowej*, „Przegląd Organizacji” 1995, nr 4, s. 17.

z partnerów dostępu do niezbędnych mu kluczowych przewag konkurencyjnych. Przykładem tego typu aliansu może być porozumienie przedsiębiorstw Word Perfect, tworzącego programy biurowe, i Novell, specjalizującego się w oprogramowaniu sieciowym i systemowym. Alians ten wiąże się z wysokim stopniem wzajemnego uzależnienia partnerów, gdyż żaden z nich nie może wyprodukować wyrobu samodzielnie.

Logika konkurencyjna polega na dążeniu do umocnienia pozycji konkurencyjnej poprzez zwiększenie skali działania i wykorzystanie efektu skali. Partnerzy łączą umiejętności i zasoby tego samego typu, np. laboratoria badawcze, sieci dystrybucji, środki na reklamę. Przykładem tego typu aliansu jest spółka Nummi zawiązana przez Toyotę i Generals Motors dla wyprodukowania nowego samochodu. Rodzaj dziedziny, w jakiej partnerzy współpracują, wpływa na stopień ich wzajemnego uzależnienia.

W odmienny sposób klasyfikują alianse autorzy francuscy. „Strategor”⁵ np. wyróżnia: alianse komplementarne, integracyjne i pseudokoncentracji.

Alianse komplementarne polegają na wymianie „czegoś za coś”, tzn. są zawiązywane przez przedsiębiorstwa, których kompetencje i udziały są zróżnicowane. Często ograniczają się do wspólnej dystrybucji produktu opracowanej przez jednego z partnerów. Nierzadko łączą się przedsiębiorstwa znacznie oddalone od siebie pod względem terytorialnym (np. w Japonii i USA), najczęściej w przemyśle samochodowym i telekomunikacyjnym.

Alianse integracyjne (współintegracji, kointegracji) łączą przedsiębiorstwa konkurencyjne w stosunku do siebie, które decydują się współpracować w zakresie określonego elementu składowego ich działalności produkcyjnej czy też badawczo-rozwojowej. W tego typu aliansie może nadal istnieć otwarta konkurencja między partnerami, gdyż porozumienie dotyczy wąskiej dziedziny, projektu, podzespołu. Przykładem mogą być wspólnie wytwarzane skrzynie biegów przez Volkswagena i Renault, montowane do samochodów konkurujących ze sobą na rynku. Alianse integracyjne najczęściej są spotykane w przemyśle samochodowym i sektorze informatycznym.

Alianse addytywne polegają na sojuszu przedsiębiorstw wspólnie wytwarzających i sprzedających jakiś produkt. Partnerami są firmy o zbliżonej pozycji konkurencyjnej. Umiejętności i wkłady partnerów mają podobny charakter, celem jest skala produktów i korzyści skali. Konkurencja jest prawie zawieszona, istnieje rywalizacja, ale powinna być niewidoczna dla klientów. Alianse tego typu łączą niezależne przedsiębiorstwa, które rozwijają (B + R), produkują i sprzedają wspólny produkt, dzieląc między siebie koszty projektu, koszty badań i rozwoju.

Porozumienie ma więc charakter aliansu strategicznego, który charakteryzuje się następującymi cechami⁶:

⁵ *Strategor. Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995.

⁶ W. Popławski, *Światowe tendencje i podstawowe problemy zawiązywania aliansów strategicznych w przemyśle* [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, Toruń 1998, s. 38.

- w założeniu jest „strategiczny”, tzn. uczestnicy traktują porozumienie jako związek mający realizować przyszłościowe cele,
- przewidziany jest na długotrwały, ale ograniczony horyzont czasowy,
- dostrzegane i definiowane są cele, dla których jest zawiązywany,
- partnerzy są skłonni zrezygnować z części swych dotychczasowych korzyści na rzecz wspólnych osiągnięć.

Cele, dla których aliance zostały zawarte, są dosyć różnorodne. I tak można wyróżnić aliance:

- których celem jest strategiczna obrona dotychczasowej działalności,
- mające na celu uchwycenie nowych rynków lub dostępu do nowych technologii,
- zmierzające do utrzymania pozycji lidera,
- ułatwiające restrukturyzację i racjonalizację działalności podstawowej.

Powyższa prezentacja aliansów wyraźnie dowodzi, że naczelnym celem jest utrzymanie lub wzmocnienie pozycji konkurencyjnej. Reakcją na takie wyzwania stała się w latach osiemdziesiątych wśród przedsiębiorstw swoista „moda” na aliance. Jak wskazują badania amerykańskie, zjawisko to nie dotyczy jedynie sektorów rozwiniętej technologii. O ile w latach osiemdziesiątych aliance zawierane były przede wszystkim w celu rozłożenia kosztów prowadzonej działalności (w tym B+R), o tyle aliance zawierane w latach dziewięćdziesiątych orientowane są także na wspólny marketing, wzajemne uczenie i poprawę pozycji konkurencyjnej partnerów.

Według jednego z menedżerów amerykańskiej korporacji J. Collazo⁷ — szefa Infonet Services Corp. — istnieje osiem strategicznych powodów, dla których warto zawierać aliance; są to:

- 1) wypełnienie luki we własnej bazie technologicznej i rynkowej,
- 2) wykorzystanie z zyskiem nadmiaru zdolności produkcyjnej,
- 3) zredukowanie ryzyka i kosztów wejścia na nowe rynki,
- 4) przyspieszenie wprowadzenia na rynek nowego produktu,
- 5) wykorzystanie ekonomii skali,
- 6) pokonanie prawnych i handlowych barier wejścia,
- 7) rozszerzenie pola aktualnej produkcji,
- 8) zmniejszenie kosztów wyjścia przy zmianie sektora.

4. Przyczyny zawierania aliansów

Burzliwy rozwój aliansów w ostatnim dziesięcioleciu wynika ze zmiany warunków działania przedsiębiorstw. Firmy muszą tworzyć nową strategię konkurencji, na podstawie analizy aktualnego i przyszłego stanu otoczenia. Równolegle

⁷ M. Romanowska, *op. cit.*, s. 79.

muszą zdawać sobie sprawę z własnych możliwości oraz szans i zagrożeń we własnym środowisku. Zatem przesłankę do tworzenia aliansów strategicznych należy doszukiwać się w nowych zjawiskach i w makroekonomicznym otoczeniu konkurencyjnym.

Najważniejsze czynniki wywołujące powstanie aliansów to⁸:

- globalizacja rynków (tzw. monopolizacja działalności),
- regionalizacja i bariery inwestycji zagranicznych,
- wzrost kosztów zarządzania,
- skrócenie cyklu życia produktu i technologii,
- porażka fuzji i wykupywania przedsiębiorstw.

Najważniejszym wydarzeniem ostatnich lat jest tendencja do globalizacji rynków powiązanych ze zmianami w sferze politycznej. Dążenia integracyjne w gospodarce Europy, Azji i Ameryk pokrywają się z tendencjami integracji politycznej. Następnym zmian na arenie międzynarodowej i w handlu światowym jest monopolizacja działalności przedsiębiorstw, tzn. rozszerzania działalności na cały świat. Jednocześnie obserwuje się pewnego rodzaju uniformizację sposobów życia i zachowań nabywców, zwłaszcza w USA, Europie i Japonii. Zjawisko to określa się mianem „kalifornizacji potrzeb”. Kalifornia to ideał, symbol, do którego dążą aspiracje konsumentów. Przed firmami staje konieczność wytwarzania „produktów globalnych” odpowiadających wymagającemu klientowi. Firmy japońskie coraz częściej stosują metody prowadzące do odkrywania ukrytych potrzeb klientów. Sytuacje tego typu dla jednych firm stają się szansą, dla innych są zagrożeniem.

Globalizacja oznacza konieczność dokonywania dużych nakładów, związanych z wysokim ryzykiem wchodzenia na nowe rynki oraz tendencjami regionalistycznymi w postaci protekcjonizmu, ochrony własnych rynków, nieznaności nowych konkurentów itp. Wyścig technologiczny forsowany przez światowe koncerny oraz wzmożona reklama prowadzą do wzrostu kosztów i zmniejszania poziomu rentowności firm. Stąd zapewne, jak wynika z zagranicznych źródeł, większość aliansów zawiera się w obszarze USA — Japonia — Europa. Charakterystyczną ich cechą jest fakt, że zawierane są one przede wszystkim w obszarze wysokiej techniki (mikroelektronika, aeronautyka, nowe materiały konstrukcyjne, biotechnologia) względnie przemysłu stosującego zaawansowane procesy technologiczne, np. przemysłu samochodowego.

Na zjawisko globalizacji istotny wpływ mają procesy liberalizacji i związane z nimi procesy prywatyzacji. Tworzą one nowe warunki otoczenia i wywołują konieczność procesów deregulacji w działaniu konkurencyjnym przedsiębiorstw. W tych warunkach przedsiębiorstwa poszukują nowych strategii oraz odmiennych form organizacyjnych, aby sprostać globalnej konkurencji. Przedstawia to wykres 1.

⁸ *Ibidem*, s. 42—44.

Wykres 1



r ó d ł o: Opracowanie własne.

W wyniku procesów określonych umownie deregulacją ma miejsce stopniowe odchodzenie od klasycznych form koncentracji typu: fuzja, przejęcie, wykup na rzecz nowych podmiotów: aliansów, grup kapitałowych czy działalności określanej terminem *allfinanz* i *bancassurance*.

Allfinanz określa hasło: wszystko z jednej ręki i dotyczy działalności instytucji finansowych. *Bancassurance* jest szczególną formą, w której następuje integracja oferty banków i firm ubezpieczeniowych. W praktyce pojęcia te są określeniami tworzących się konglomeratów finansowych, ale warto podkreślić, że *bancassurance* może mieć charakter: porozumień o wspólnym marketingu i zbyciu udziałów w kapitale akcyjnym, joint venture, ubezpieczeniowej spółki holdingowej⁹.

Istotą procesów deregulacji jest fakt, że podejmuje nowsze wyzwania. „Stare” formy koncentracji, które cechuje brak autonomii, nieodwracalność, wysokie koszty, problemy zarządzania, nieelastyczność, są zastępowane przez struktury odmienne, charakteryzujące się autonomią, nietrwałą formą, elastycznością struktur organizacyjnych opartą na popycie łącznym i popycie komplementarnym.

Tabela 1

Klasyczne formy koncentracji	Formy integracji współczesnej
* fuzja * przejęcie * wykup	* alians * grupa kapitałowa * <i>bancassurance</i>
Skutki:	Skutki:
— utrata tożsamości firmy — przywództwo kosztowe — korzyści dominacji — schematyczność podejmowania decyzji	— efekt synergiczny — niższe koszty działalności — standaryzacja produktów i usług — popyt komplementarny — efekty dyferencjacji — nowe produkty i pomysły — nowe przemysły o wysokich barierach wejścia

r ó d ł o: Opracowanie własne.

⁹ J. K. Solarz, *Konsolidowanie systemów bankowych*, Fundacja Edukacji i Badań Bankowych, Warszawa 1983, s. 82.

5. Polskie alianse strategiczne

Wejście Polski na drogę rozwoju gospodarki rynkowej i późniejsze sukcesy ekonomiczne przyniosły wzrost zainteresowania naszym krajem jako miejscem lokowania inwestycji przez firmy zagraniczne. Głównym motywem dla zagranicznych przedsiębiorstw było obniżenie poziomu ryzyka inwestycyjnego w naszym kraju.

Podpisanie układu o stowarzyszeniu Polski z Unią Europejską i rozpoczęte 31 III 1998 roku negocjacje w sprawie przyjęcia nas do Wspólnoty oznaczają konieczność działań i procesów dostosowawczych polskiej gospodarki. Aby funkcjonować w nowych warunkach i osiągać coraz lepszą pozycję konkurencyjną, niezbędne są zmiany organizacyjne polskich przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwo powinno poszukiwać nowych możliwości działania lub współdziałania strategicznego.

Zainteresowanie inwestorów zagranicznych często przejawia się w formie zawierania aliansów strategicznych z przedsiębiorstwami polskimi. Najczęściej spotykaną formą porozumień w Polsce są alianse krajowych firm z zachodnimi partnerami. Ich celem jest przyciągnięcie kapitału, technologii i umiejętności wzmocnienia pozycji konkurencyjnej. Inne cele realizowane w takich przypadkach to zmniejszenie kosztów (B + R), wspólne pokonywanie barier wejścia na nowe rynki i sektory, rozwijanie oferty asortymentowej, zwalczanie wspólnych wrogów. W Polsce wiele aliansów z partnerami zagranicznymi zawiera się przy okazji prywatyzacji. Sojusze zawierane między przedsiębiorstwami o nierównych potencjałach i pozycji konkurencyjnej, tzw. *alianse niesymetryczne*, mogą być w dłuższym czasie niekorzystne dla słabszego partnera i mogą doprowadzić do jego eliminacji z rynku. Partner silniejszy przejmuje wówczas scedowaną na niego działalność lub wykupuje udziały drugiego i pozostaje na rynku. Alianse strategiczne nieumiejętnie zawierane i zarządzane mogą przynieść polskim firmom, obok zasilania kapitałowego i nowych technologii, również osłabienie zdolności konkurowania, a nawet wyparcie z rynku.

Istnieje możliwość odmiennych przypadków na rynku. Przedsiębiorstwo będące dotychczas liderem na rynku krajowym, czujące się na siłach, podejmuje wyzwania konkurencyjne, mając określone atuty w postaci przewagi komparatywnej, sprawdzonych powiązań kooperacyjnych, znajomości potrzeb klientów i realiów swojego kraju. W celu wzmocnienia potencjału ekonomicznego i zwiększenia funkcjonującego kapitału wchodzi w formy kooperacji — porozumień typu aliansów strategicznych. Aby nie dopuścić do przejęcia lokalnej firmy lub rozwiązania współpracy, firmy krajowe winny przed decyzjami tego typu umocnić się ekonomicznie. Kwestia przetrwania firm polskich jest szczególnie widoczna w sektorach wymagających nowoczesnych technologii oraz wysokich nakładów na prace badawczo-rozwojowe. Na zakres zmian rynkowych przedsiębiorstw polskich wpływają takie czynniki, jak: wyjściowa pozycja rynkowa

przedsiębiorstw polskich, cele strategiczne, przesłanki tworzenia sojuszu, asymetria układu oraz charakterystyka rynku.

6. Konsekwencje aliansów strategicznych w Polsce

Alians strategiczny polskiej firmy z zagranicznym partnerem wydaje się mieć najbardziej istotny wpływ na intensyfikację działań marketingowych przedsiębiorstw polskich. W zakresie polityki produktu zauważalne są takie procesy, jak innowacyjność produktowa i technologiczna, poszerzanie lub pogłębianie asortymentu oraz kompleksowość obsługi. Alians strategiczny z partnerem zagranicznym pomógł polskim przedsiębiorstwom skorzystać z jego doświadczeń. Przedsiębiorstwa takie, jak ZP Żywiec SA rozbudowały przejrzysty system dystrybucji. Równocześnie polskie firmy nauczyły się doceniać wartości działań promocyjnych i przeprowadzać je w sposób racjonalny.

Alians polsko-zagraniczny przyniósł przedsiębiorstwom rozwój zjawisk określanych jako *dywizjonalizacja struktur funkcjonalnych* oraz tworzenie tzw. *pionów scalonych*¹⁰.

Dywizjonalizacja struktur organizacyjnych przedsiębiorstw polskich powstaje, gdy dzięki aliansom zostają wprowadzone nowe technologie wytwarzania, rozszerza się asortyment oferowanych produktów usług, zwiększa się zasięg rynku tak w sensie funkcjonalnym, jak i geograficznym.

System pionów scalonych polega na funkcjonalizacji, czyli grupowaniu komórek organizacyjnych według realizowanych funkcji, z równoczesnym delegowaniem uprawnień decyzyjnych. Typowym przykładem tworzenia oraz wzmacniania systemów scalonych jest rozwój struktury organizacyjnej ZP Żywiec SA, gdzie dokonano delegowania uprawnień oraz zwiększono elastyczność tych struktur. Analizując konsekwencje aliansu z partnerem zagranicznym, najsilniejsze oddziaływanie można dostrzec w strukturze organizacyjnej, a słabsze na strukturę rynkową. Zmiany te są znacznie silniejsze po stronie krajowej niż zagranicznej.

Reasumując, konsekwencje działania aliansów strategicznych firm polskich z partnerem zagranicznym sprowadzają się do trzech płaszczyzn:

- zmiany w pozycji przedsiębiorstw polskich,
- zmiany w systemie zarządzania,
- zmiany w strategii rynkowej.

Podsumowując powyższe rozważania na temat aliansu strategicznego i konkurencji, pragnę podkreślić, że w ramach aliansu możliwa jest współpraca konkurujących przedsiębiorstw, mimo że alians zwany jest sojuszem przeciwników.

¹⁰ J. Cygler, *Wpływ polsko-zagranicznych aliansów na strategię rynkową* [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, Toruń 1998.

Bibliografia

- Cyglar J., *Wpływ polsko-zagranicznych aliansów na strategię rynkową* [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, Toruń 1998.
- Cyglar J., *Alians strategiczny — atrakcyjna broń w działalności ponadnarodowej*, „Przegląd Organizacji” 1995, nr 4.
- Garette B., Dussange P., *Strategie aliansów na rynku*, Warszawa 1997.
- Kaczmarek B., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw w procesie transformacji* [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, Toruń 1998.
- Popławski W., *Światowe tendencje i podstawowe problemy zawiązywania aliansów strategicznych w przemyśle* [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, Toruń 1998.
- Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Warszawa 1997.
- Solarz J. K., *Konsolidowanie systemów bankowych*, Fundacja Edukacji i Badań Bankowych, Warszawa 1983.
- Strategor. Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995.

MARIUSZ KUZIAK

Akademia Ekonomiczna
Kraków

Wykorzystanie sieci Internet dla celów komunikacji marketingowej

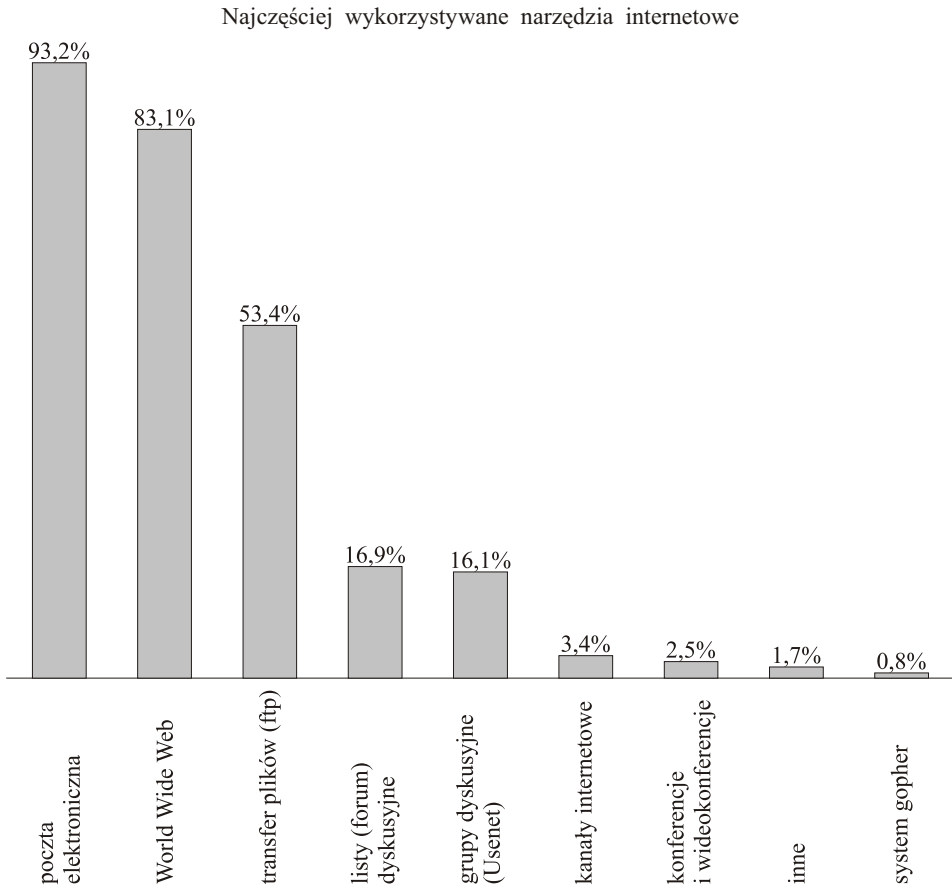
Internet, który na Zachodzie rozwijał się powoli i ewolucyjnie, jest w Polsce dobrem importowanym – pojawił się zaledwie kilka lat temu. Od momentu przyłączenia naszego kraju do globalnej infostrady nastąpił u nas bardzo szybki rozwój sieci. Praktyczne zastosowanie medium w firmach odbyło się przy tym prawie równocześnie z przyswojeniem nowej technologii. Polskie przedsiębiorstwa stosunkowo dobrze zaadaptowały się do wymogów obecnej chwili¹.

Przeciętne polskie przedsiębiorstwo, w którym przynajmniej jeden komputer posiada możliwość komunikowania się z siecią Internet, to firma o produkcyjnym (54,2%) lub usługowym (21,2%) profilu działalności, funkcjonująca głównie na dojrzałym, stabilnym rynku (66,4%) i mająca ogólnopolski zasięg działania (60,6%). Siedem na dziesięć przedsiębiorstw przyłączonych do Internetu to jednostki kierujące swój produkt głównie do klientów instytucjonalnych. W dużej mierze są to przedsiębiorstwa jednozakładowe (58,8%) sprywatyzowane (50,9%), lecz o dominującym krajowym kapitale i nadzorze właścicielskim (80,7%). W większości przypadków firma zlokalizowana jest w mieście wojewódzkim (54,2%), w miejscowościach o liczbie mieszkańców przekraczającej 200 tysięcy osób (40,2%), w województwach o dużej i bardzo dużej liczbie abonentów telefonicznych w przeliczeniu na liczbę mieszkańców (57,3%) oraz o dużym i bardzo dużym wkładzie w tworzenie PKB (71%). Przedsiębiorstwa te należą raczej do grupy dużych — zatrudniają od 100 do 350 pracowników (52,2%) — i raczej dobrze prosperujących. Cztery na 10 przedsiębiorstw oceniają swoją kondycję finansową jako dobrą lub bardzo dobrą, a 56,5% w roku 1997 miało przychody rzędu 16—250 mln zł.

Internet posiada cały zestaw narzędzi, które z powodzeniem mogą być wykorzystywane przez firmy. Z punktu widzenia komunikacji największe znaczenie mają: poczta elektroniczna (e-mail) i system World Wide Web (WWW). Znacze-

¹ Niniejsze rozważania oparte są na wynikach ogólnopolskich badań wykorzystania Internetu przez firmy, przeprowadzonych w Katedrze Marketingu Akademii Ekonomicznej w Krakowie w okresie od 2 listopada do 15 grudnia 1998 r.

Wykres 1

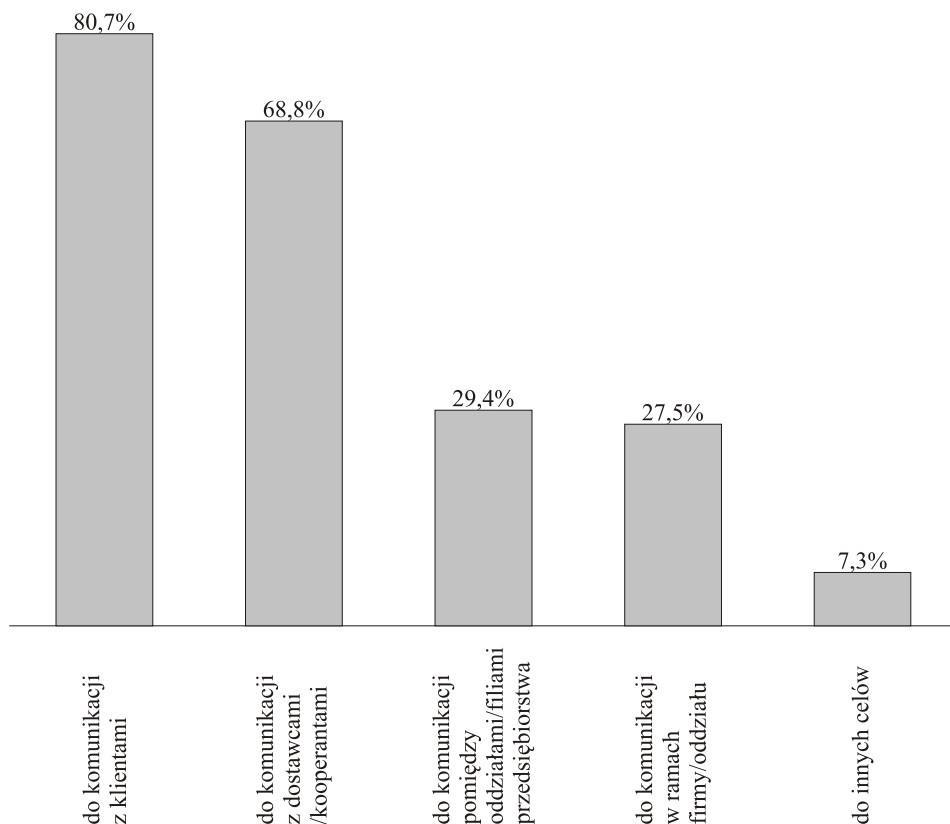


nie drugorzędne należy przypisać grupom dyskusyjnym (newsgroups) Usenet oraz listom dyskusyjnym przybierającym czasem formę forum dyskusyjnego. W związku z dynamicznym rozkwitem od 1994 r. WWW znaczenie trzeciorzędne ma obecnie system gopher, niegdyś rozwijający się bardzo szybko. Z kolei kanały internetowe (technologia push) pomimo świetnych rokowań specjalistów internetowej reklamy nie spotkały się z uznaniem użytkowników sieci i w związku z tym nie są — przynajmniej na razie — istotnym narzędziem marketingowym, aczkolwiek przyznać należy, że niektóre firmy korzystają z nich.

Poczta elektroniczna, będąc najczęściej wykorzystywaną aplikacją, przede wszystkim używana jest do komunikacji z klientami przedsiębiorstwa. W nieco mniejszym stopniu ma ona zastosowanie w kontaktach ze współpracownikami i dostawcami. Dopiero na dalszych miejscach znajdują się cele związane z komunikacją wewnętrzną w przedsiębiorstwie — komunikacja pomiędzy filiami i w ramach firmy.

Wykres 2

Zastosowania poczty elektronicznej (e-mail)



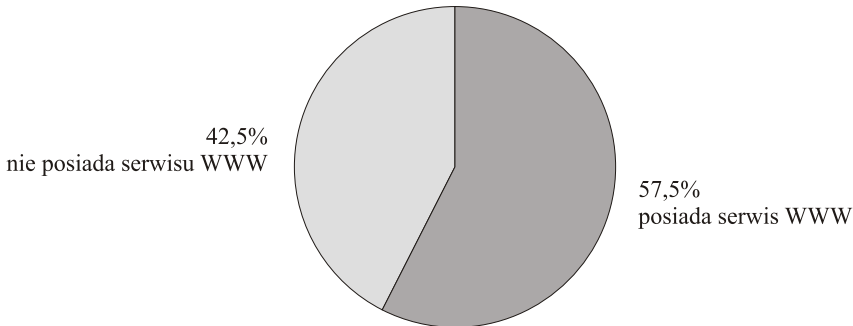
Pocztę elektroniczną do komunikacji z klientami w większym stopniu wykorzystują przedsiębiorstwa działające głównie na rynku ogólnopolskim, sprzedające większość produkcji w kraju (86%), niż przedsiębiorstwa działające na rynkach lokalnych (71,4%) czy zagranicznych (70%). Biznesy kierujące swój produkt głównie do innych państw w zdecydowanie większym stopniu (90%) niż firmy operujące przede wszystkim w Polsce (66,7%) wykorzystują e-mail do kontaktów z dostawcami i kooperantami.

Drugim z kolei najbardziej popularnym narzędziem internetowym jest World Wide Web, wykorzystywana przez firmy przede wszystkim jako źródło informacji (pozyskiwania danych) oraz jako medium reklamowe. Większość polskich przedsiębiorstw przyłączając się do globalnej sieci tworzy jednocześnie własny, ogólnodostępny serwis WWW, będący swojego rodzaju wizytówką firmy w Internecie. Podstawowymi zadaniami stawianymi serwisowi są cele mieszczące się w ramach szeroko rozumianej komunikacji: zaprezentowanie firmy i zamieszcze-

nie podstawowych danych o niej, prowadzenie działań marketingowych (głównie reklamowych) oraz zapewnienie sobie jeszcze jednego kanału komunikacji z klientami.

Wykres 3

Udział przedsiębiorstw tworzących serwis WWW wśród posiadających możliwość komunikowania się z siecią Internet



Pomimo widocznego ukierunkowania na reklamę firmowe serwisy WWW niekoniecznie tworzone są przez przedsiębiorstwa widzące w swej branży potrzebę stosowania częstych i/lub intensywnych akcji promocyjnych. O ile przy deklarowanej konieczności stosowania częstych lub bardzo częstych akcji promocyjnych własny website posiada 58,5% przedsiębiorstw, o tyle wskaźnik ten spada tylko o około 3 punkty procentowe w przypadku, gdy rynek nie wymaga tego typu zabiegów. Z kolei, gdy istnieje konieczność stosowania intensywnych lub bardzo intensywnych akcji promocyjnych, opisana powyżej zależność ulega odwróceniu. Wśród firm działających na rynkach nie wymagających zmasowanej promocji odsetek posiadających własny site (58,2%) jest wyższy niż w pozostałych przypadkach (53,3%). Jest to zrozumiałe, gdyż serwis WWW zapewnia ciągłość reklamy

Tabela 1

Cele istnienia serwisów WWW w firmach

Cele istnienia/zastosowania serwisów WWW	Procent wskazań
zaprezentowanie firmy	66,2%
marketing/reklama/promocja	64,6%
prezentowanie produktów/asortymentu	49,2%
komunikacja z klientami	24,6%
inne	10,8%
komunikacja wewnątrz firmy/pomiędzy oddziałami/ze współpracownikami	6,2%
zbieranie zamówień	6,2%

(co odpowiada wymogowi częstych kampanii promocyjnych), natomiast trudno jest za jego pomocą — przy nadal stosunkowo nielicznej populacji użytkowników Internetu — osiągnąć rezultat, który zasługiwałby na miano promocji intensywnej. Jednocześnie jednak należy zauważyć, iż stopień wykorzystania różnorodnych metod promocyjnych wśród posiadających własny serwis WWW jest średnio o jedną piątą wyższy niż wśród ogółu przedsiębiorstw. Przykładowo — regularne stosowanie reklamy deklaruje 76,9% posiadających serwis internetowy, podczas gdy dla ogółu wskaźnik ten wynosi 63,9%. Posiadacze stron w globalnej perspektywie w większym stopniu niż wszystkie firmy wykorzystują też public relations, sponsoring i promocję sprzedaży. Rzadsze jest natomiast w ich przypadku zastosowanie takich narzędzi, jak marketing bezpośredni czy sprzedaż osobista.

Przedsiębiorstwa tworzą głównie małe, 2—5-stronicowe (26,6%) i średnie, 6—20-stronicowe (51,6%) serwisy informacyjne. Serwisy duże, do 50 stron, tworzy tylko 14,1% firm, a jeszcze mniejsza liczba (4,7%) zamieszcza tam ponad 50 stron. Tymczasem na efektywność komunikacji poprzez graficzną część Internetu wpływa w sporym stopniu wielkość firmowej witryny WWW. Odsetek firm, które otrzymały poprzez sieć zapytania o swoje towary lub usługi, wynoszący 47,4% w przypadku właścicieli niewielkich (do 5 stron) serwisów, wzrasta wśród posiadaczy większych niż dwudziestostronicowy site do 91,7%. Wraz ze wzrostem wielkości witryny rośnie też udział tych, którzy otrzymali via Internet zamówienia na swoje produkty (z 5,3% przy niewielkich serwisach do 50% przy serwisach powyżej 20 stron). W podobny sposób wielkość serwisu oddziałuje na zwiększenie się stopnia znajomości firmy (wzrost z 36,8% do 91,7%) i — choć w mniejszym stopniu — na wzmocnienie wizerunku firmy (wzrost z 78,9% do 100%).

Na przynajmniej comiesięczną aktualizację swojego site'a zdecydowanie nastawia się 26,7% firm, a 40% deklaruje, iż raczej ma to w swoich planach. Na regularne uaktualnianie serwisu decydują się głównie firmy posiadające serwisy bardziej rozbudowane. Natomiast znakomita większość biznesów (63,1%) nie ukierunkowuje specjalnie swojego site'a na konkretną grupę odbiorców. Nieco ponad jedną trzecią (33,8%) stanowią serwisy skierowane przede wszystkim do odbiorców instytucjonalnych. Programowe ukierunkowanie serwisu równocześnie na klientów indywidualnych i instytucjonalnych jest przy tym dużo częstsze w sytuacji, gdy produkt firmy znajduje odbiorców głównie wśród osób fizycznych, niż w przypadku, kiedy jest on nabywany przede wszystkim przez przedsiębiorstwa i instytucje.

W ponad połowie przypadków informacyjne strony przedsiębiorstw tworzone są wyłącznie w języku polskim. Podwójną wersję językową — polską i angielską — zawiera 31,3% serwisów. Dużo mniej popularny w tym względzie jest język niemiecki. Równocześnie z językiem polskim używany jest on na 3,1% serwerów WWW. W języku polskim i innym niż uprzednio wymienione języku obcym (lub też w języku polskim i większej liczbie innych języków) swoje treści prezentuje blisko co siódmy serwis (14,1%).

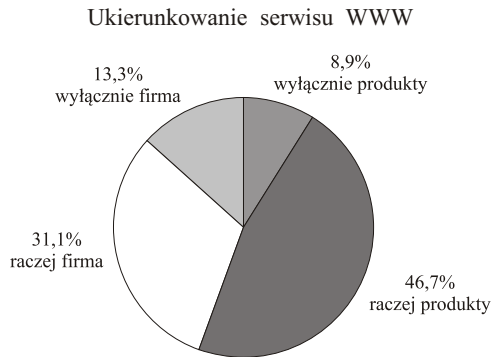
Tabela 2

Ukierunkowanie działalności firmy na określone rynki a język serwisu WWW

Język serwisu WWW	Ogółem	W tym firmy ukierunkowujące swoją działalność głównie na:	
		kraj/region	zagranicę
tylko język polski	51,6%	59,2%	20,0%
język polski i inny(e) obcy(e)	48,4%	40,8%	80,0%

Pomimo że przy tworzeniu serwisu firmy jako priorytet uznają zaprezentowanie siebie, zawartość stron WWW przedstawia głównie (w 8,9% przypadków wyłącznie, a w 46,7% raczej) produkty.

Wykres 4

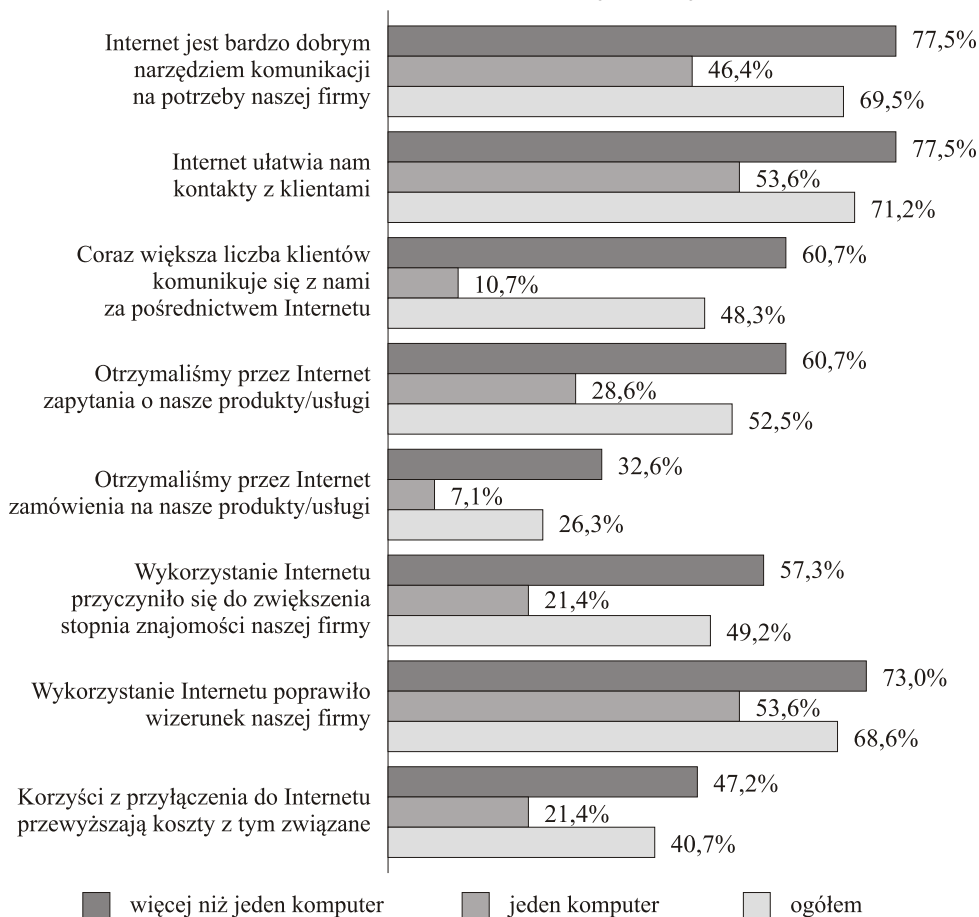


Ukierunkowanie treści serwisu zgodne jest zresztą w dużej mierze z profilem działalności przedsiębiorstwa — 72% firm produkcyjnych w serwisie WWW prezentuje raczej lub wyłącznie informacje o wytwarzanych towarach. Ciężenie w stronę produktu występuje też przy działalności wieloprofilowej. Odwrotna sytuacja występuje natomiast w przypadku firm usługowych oraz — co dziwne — czysto handlowych.

Generalnie można stwierdzić, że Internet jest raczej korzystnie oceniany przez przedsiębiorstwa. Przeciętnie cztery firmy na dziesięć (40,7%) uważają, że korzyści z przyłączenia do sieci przewyższają koszty z tym związane. Przeciwnego zdania jest 36,4% przedsiębiorstw. Opinia o możliwościach sieci — co warto zauważyć — w dużym stopniu uzależniona jest od stopnia, w jakim jednostka gospodarcza ma możliwość wykorzystywania jej w swojej praktyce. W przypadku, gdy tylko jeden komputer ma możliwość komunikowania się z Internetem, odsetek przedsiębiorstw twierdzących, że koszty ponoszone w związku z przyłączeniem są przynajmniej rekompensowane przez korzyści, jest znacząco niższy niż w sytuacji, gdy takich komputerów jest w firmie więcej.

Wykres 5

Opinie o komunikacyjnych możliwościach Internetu a liczba komputerów w firmie mających możliwość komunikowania się z siecią



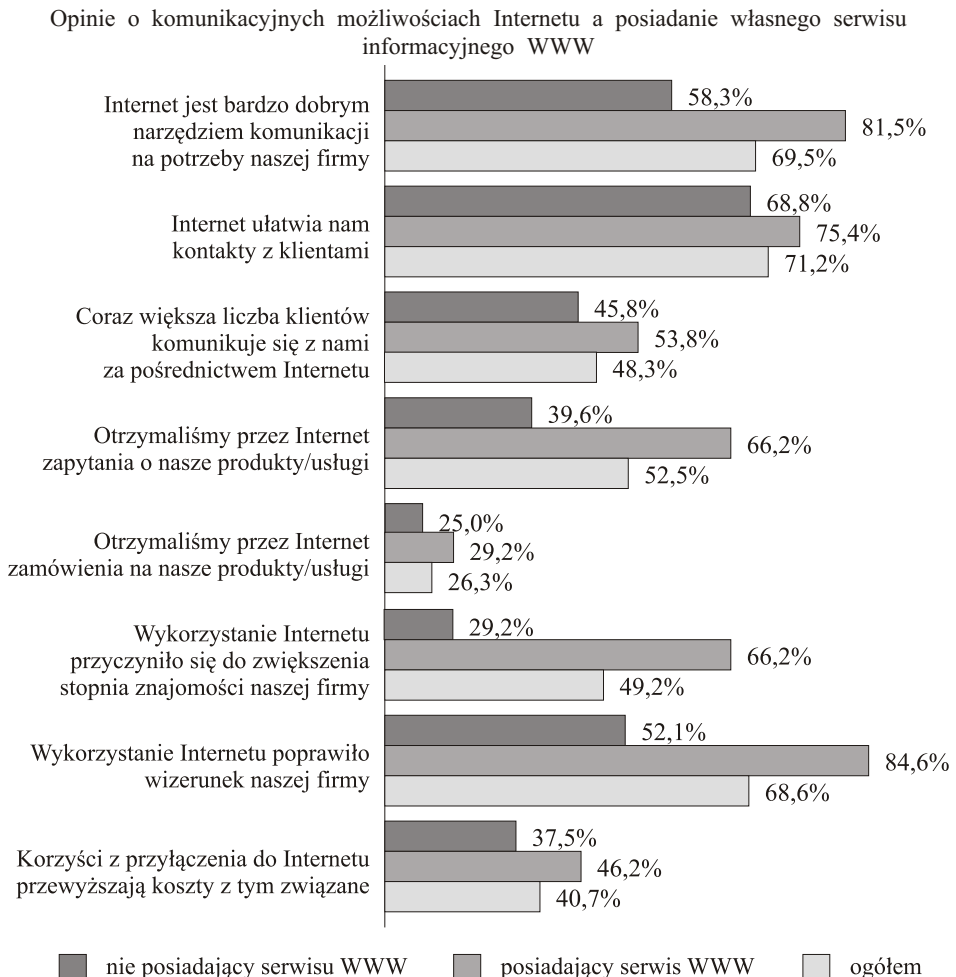
Bez trudu dostrzec można, że możliwości i efekty wykorzystywania sieci dużo pozytywniej oceniają przedsiębiorstwa mające większe możliwości komunikowania się z Internetem niż tylko za pomocą jednego komputera. W niektórych przypadkach różnica pomiędzy tymi dwoma typami przedsiębiorstw w odniesieniu do omawianych kwestii jest nawet kilkukrotna. Biznesy, w których więcej niż jeden komputer jest zdolny wymieniać informacje w ramach globalnej infostrady, średnio o 30,4 punktu procentowego przychylniej oceniają skuteczność Internetu jako narzędzia komunikacji niż pozostałe przedsiębiorstwa.

Zależności podobne do powyżej opisanych, aczkolwiek o mniejszym zróżnicowaniu, zauważyć można pomiędzy jednostkami posiadającymi serwis World Wide Web i przedsiębiorstwami korzystającymi co prawda z Internetu, lecz nie

posiadającymi własnej witryny. Przeciętna różnica w opiniach na temat możliwości i efektywności komunikacyjnej medium sięga tu 18,4 punktu procentowego.

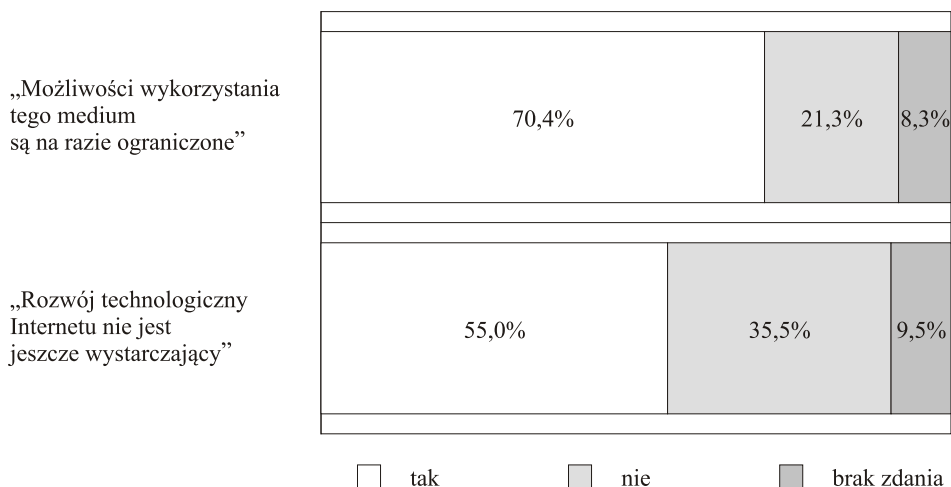
Jak widać, posiadanie własnego serwisu WWW w niewielkim stopniu wpływa na ułatwienie kontaktów z klientami czy otrzymywanie zamówień poprzez Internet. W dużej mierze przesądza natomiast o osiągnięciu, skądinąd ważnych, celów komunikacyjnych, jakimi są: zwiększenie stopnia znajomości firmy i polepszenie się jej wizerunku (różnica w odpowiedziach powyżej 30 punktów procentowych). Na wizerunek firmy w najmniejszym stopniu oddziałuje liczba komputerów przyłączonych do sieci w przedsiębiorstwie, choć i tu wpływ jest stosunkowo duży. Prawdopodobnym wytłumaczeniem tego zjawiska jest zapewnienie użytkownikom Internetu jeszcze jednej, bardzo wygodnej i szybkiej drogi porozumie-

Wykres 6



Wykres 7

Ocena stopnia rozwoju Internetu i możliwości jego wykorzystania



wania się z firmą. W widoczny bowiem sposób większa liczba komputerów przyłączonych do sieci wpływa na ułatwienie kontaktów z klientami oraz na zwiększenie się liczby osób wymieniających w ten sposób informacje z przedsiębiorstwem. Zależność ta prawdziwa jest jednak z zastrzeżeniem, iż obieg informacji w firmie jest dobrze zorganizowany. W podobny sposób bowiem wpływa na zwiększenie się liczby osób komunikujących się z firmą poprzez Internet większa liczba kont (skrzynek) poczty elektronicznej. Jednocześnie wszelako większa liczba skrzynek pocztowych nie tylko nie poprawia, ale nawet nieznacznie pogarsza możliwości skutecznego komunikowania się z klientami.

Bez wątplenia też zauważyć należy, że Internet jest oceniany pozytywnie nie tylko przez firmy stosujące go w swojej praktyce. Znakomita większość (85,8%) przedsiębiorstw uważa, że polskie firmy w chwili obecnej powinny wykorzystywać sieć do realizacji własnych celów, a tylko 7,7% jest przeciwnego zdania. Jeszcze większy odsetek (92,5%) zgadza się z twierdzeniem, że Internet będzie bardzo ważny w przyszłości. Z drugiej jednakże strony stosunkowo duża liczba firm uważa, iż możliwości wykorzystania medium są — przynajmniej na razie — ograniczone i że rozwój technologiczny sieci nie jest jeszcze wystarczający.

Większość wszystkich przedsiębiorstw jest zdania, że Internet wcale nie jest „przereklamowany” (67,5%) i że ma przewagę nad innymi sposobami komunikacji (64,5%). Także i tutaj w dobrych ocenach przeważają firmy mające dostęp do tego medium.

ELŻBIETA MALEC

Politechnika Krakowska
Kraków

Strategia wprowadzania produktu na rynek na przykładzie branży budowlanej

Etap wprowadzania produktu rozpoczyna się od momentu, kiedy po raz pierwszy wchodzi on na wyznaczony rynek docelowy. O tym, czy odniesie sukces i zostanie zaakceptowany przez nabywców, czy też nie zauważony zniknie z rynku, decyduje żmudny etap analiz i przygotowywania koncepcji marketingowej produktu.

Bardzo często firmy o ustabilizowanej sytuacji na rynku poszukują możliwości rozszerzenia swojej działalności. Istnieje kilka sposobów zrealizowania tych zamierzeń, m.in.:

- opracowanie koncepcji nowego produktu — nie istniejącego na rynku lub
- podjęcie się wprowadzenia na dany rynek nowego produktu i jednoczesne przejście od producenta odpowiedzialności za powodzenie tego przedsięwzięcia.

W tym drugim przypadku ma się do czynienia z przedsiębiorstwem chcącym przyjąć funkcje pośrednika-dystrybutora, które równocześnie będzie prowadziło działania analityczne i koordynacyjne konieczne przy wprowadzaniu nowego produktu na rynek.

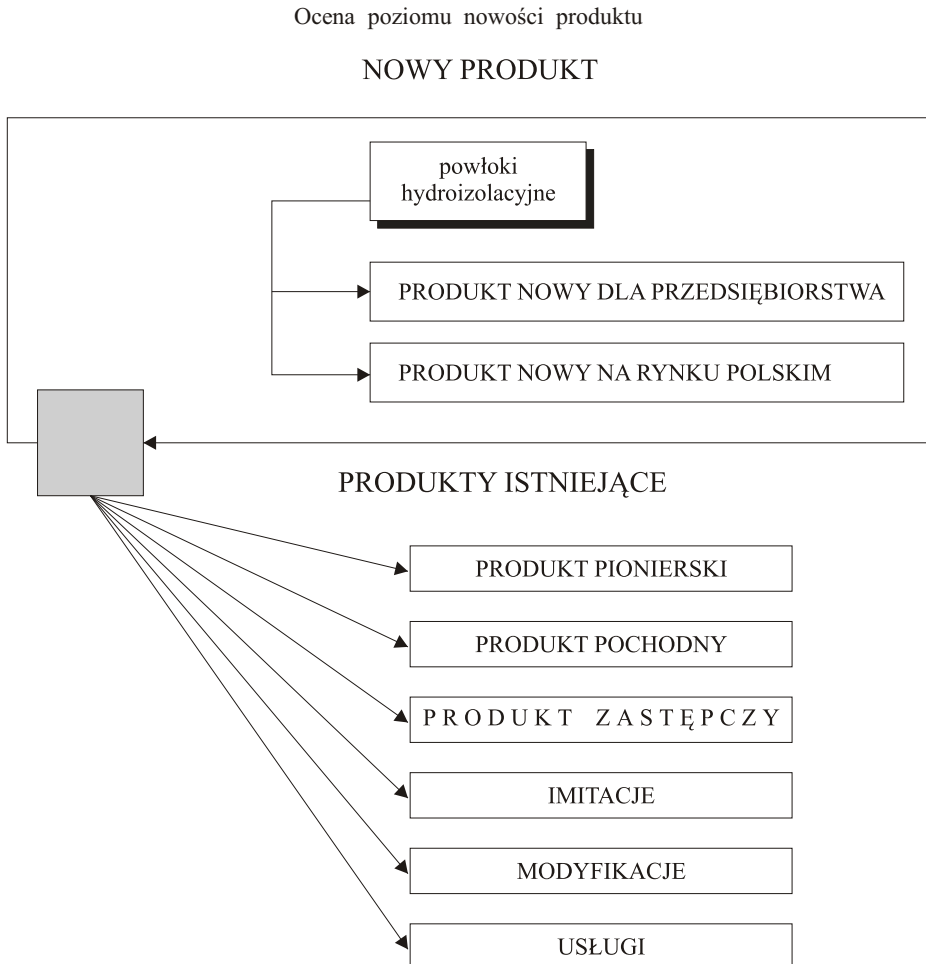
Niniejsza praca przedstawia syntetyczne ujęcie kształtowania koncepcji produktu w fazie wprowadzania na rynek na przykładzie branży budowlanej. Analiza sporządzona została na potrzeby przedsiębiorstwa handlowo-usługowego działającego w branży budowlanej, a dotyczy nowego technologicznego rozwiązania w procesie uszczelniania przed penetracją wody (powłoki hydroizolacyjne). Produkty te opierają się na nowoczesnej technologii, nie wykorzystywanej wcześniej do tego rodzaju zastosowań. Producent (Wielka Brytania) przyjął koncepcję współpracy z wybranymi przedsiębiorstwami działającymi na rynkach narodowych. Biorąc pod uwagę ich znajomość rynków lokalnych, pozostawił im pewną swobodę w kształtowaniu programu wprowadzenia produktu na rynek. Programy takie realizowane są jednocześnie w wielu krajach europejskich.

Podstawą przyjętego programu jest określenie poziomu nowości wyrobu. Ana-

lizowane produkty należy postrzegać jako wyrób nowy, który jednak nie zaspokaja nowej potrzeby, lecz dotychczasową potrzebę w sposób doskonalszy.

Poniższy schemat przedstawia ocenę poziomu nowości analizowanych produktów zarówno dla przedsiębiorstwa, mającego przejąć funkcje dystrybutora, jak i rynku, na który produkty te mają zostać wprowadzone.

Wykres 1



r ó d ł o: [4, s. 273].

Produkty zostały sklasyfikowane jako nowe dla przedsiębiorstwa mającego wprowadzić je na rynek, gdyż w swoim asortymencie firma nie oferowała dotychczas żadnych produktów hydroizolacyjnych. Jednak produkty te będą stanowiły uzupełnienie oferty dystrybutora, ponieważ na asortyment, dostępny w firmowych składach budowlanych, składają się następujące produkty:

- system budowania wewnątrz z wykorzystaniem płyt gipsowo-kartonowych,
- materiały termoizolacyjne,
- płyty poliwęglanowe (do szklenia zabezpieczającego, o bardzo wysokiej trwałości i odporności na uderzenia),
- systemy ogrodzeniowe,
- chemia budowlana (kilkadziesiąt rodzajów zapraw murarskich, spoin, farb, szpachlówek, tynków itp.),
- system sufitów podwieszanych (płyty z prasowanej wełny mineralnej oraz profile podtrzymujące),
- system podwieszanych sufitów panelowych (system listwowy z lakierowanego lub anodowanego aluminium),
- system okładzin budowlanych (profile z PCV do okładania ścian, sufitów, rynien, garaży, bram, fasad itp.),
- płyty cementowo-celulozowe (płyty elewacyjne, stosowane wewnątrz i na zewnątrz budynków).

Jednocześnie oceniono stosunek analizowanych produktów do produktów obecnie istniejących na rynku polskim. Produkty te nie zostały sklasyfikowane jako:

- produkty pionierskie — ponieważ istnieją już na rynku produkty zaspokajające tę samą potrzebę i dostarczające tych samych korzyści,
- produkty pochodne — gdyż nie dostarczają wartości będących uzupełnieniem korzyści dostarczanych już przez istniejące na rynku produkty (jak np. lepik do pap),
- imitacje — ponieważ wytworzone są w oparciu o zupełnie nową technologię i nie stwarzają podejrzeń naśladowstwa,
- modyfikacje — nie są ulepszoną wersją oferowanych na rynku polskim produktów,
- usługi — nie jest to żaden rodzaj oferowanej usługi (np. doradztwa technicznego) do produktów istniejących na rynku.

Natomiast powłoki hydroizolacyjne stanowią produkt zastępczy, ponieważ przenoszony przez nie zbiór wartości i korzyści jest postrzegany przez potencjalnych klientów jako alternatywny dla istniejących już na rynku.

Warunkiem osiągnięcia sukcesu na rynku jest zdolność produktu do zaspokajania danych potrzeb. Zakup produktu powinien zapewnić konsumentowi określone korzyści, a w szczególności satysfakcję, której mu ten wyrób dostarcza. Dlatego podstawową czynnością w fazie wprowadzania produktu na rynek jest określenie jego marketingowej koncepcji.

W przypadku analizowanych powłok hydroizolacyjnych główną korzyścią klienta jest zabezpieczenie przed dostępem wody. Zatem produkt w nikłym stopniu jest nośnikiem wartości innych niż wynikające z samej istoty produktu. Dlatego należy wyraźnie podkreślić przewagę poprawy właściwości technicznych

i wytrzymałościowych (wersja produktu z dodatkiem płatków aluminiowych) nad wprowadzaniem różnicowań estetycznych (z dodatkiem barwnika).

Produkt nie przenosi wartości dodatkowych, takich jak unikatowość opakowania, renoma, tradycja, ekskluzywność, wyjątkowe wzornictwo czy estetyka. A zatem produkt w niewielkim stopniu posiada zespół cech rozumianych jako produkt poszerzony. Co więcej, z produktem tym nie wiążą się jakieś szczególne udogodnienia kredytowe, dystrybucyjne czy usług posprzedażnych. Oznacza to, iż produkt jest ubogi także w rozumieniu produktu potencjalnego.

Opisany wyżej produkt zamyka się w zbiorze cech produktu oczekiwanego, tj. dobrych parametrów fizycznych, estetycznego wyglądu, wysokiej jakości.

Każdy produkt jest agregatem pewnych właściwości. W pierwszej kolejności należy wyróżnić stosunek zachodzący między produktem a celem, któremu służy. Analizowane produkty stanowią przede wszystkim powłokę hydroizolacyjną. Nieodstrzegalny jest natomiast związek pomiędzy produktem a klientem, wyróżniająca się w odczuciach emocjonalnych, takich jak:

- wygoda użytkowania,
- estetyka,
- bezpieczeństwo,
- potwierdzenie statusu społecznego.

Działania dotyczące wprowadzenia produktów na rynek polski powinny opierać się przede wszystkim na funkcji podstawowej produktu (zabezpieczenie przed dostępem wody) z wyraźnym podkreśleniem jego przewagi jakościowej.

Jakość jest cechą wyróżniającą dany produkt spośród innych oferowanych na rynku. Znaczenie jakości rośnie tym bardziej, im większa jest konkurencja na rynku. Analizowane produkty mają wejść na rynek jako produkty zastępcze, a więc będą konkurowały z produktami już istniejącymi. Możliwe są dwie strategie wyróżnienia produktu przez jakość:

- 1) prezentowanie nazwy firmy jako solidnego wytwórcy (oznacza to, iż firma gwarantuje zgodność deklarowanych cech produktu z rzeczywistością),
- 2) oferowanie produktu z odpowiednimi usługami towarzyszącymi (obejmuje m.in. szkolenia, gwarancję, porady).

Ponieważ producent analizowanych wyrobów nie jest firmą powszechnie znaną na rynku polskim, a co za tym idzie, jego nazwa nie kojarzy się powszechnie z solidnością (jak np. Siemens, Bosch), dlatego zaleca się stosowanie wyróżniania produktu przez jakość zgodnie ze strategią 2. Strategia ta, przeprowadzana konsekwentnie, jest w stanie wypracować bardzo pozytywną opinię o firmie i jej produktach, co w przyszłości umożliwi przejście do realizacji strategii 1.

W warunkach stałego wzrostu liczby reklamacji szybko rośnie znaczenie gwarancji i usług serwisowych. Gwarancja to dla nabywcy coś więcej niż tylko ochrona przed negatywnymi skutkami użytkowania produktu. Dla przedsiębiorstwa może być ona znaczącym źródłem korzyści marketingowych. Istotą usług serwisowych w przypadku analizowanych produktów jest wypracowanie systemu

sprawnego załatwiania reklamacji. Dobry serwis przyciąga klientów, natomiast zły — niszczy reputację firmy oraz zaufanie do jej wyrobów. Nie jest tu konieczne wydzielanie komórki czy osoby odpowiedzialnej za sprawne załatwianie zapytań i reklamacji dotyczących nowych produktów, lecz wystarczy dołączenie tej pozycji asortymentowej do istniejącego już systemu. Wskazane jest, aby reklamacje załatwiane były bezpośrednio przez dystrybutora, ponieważ daje to możliwość bezpośredniej kontroli. Dlatego na opakowaniu produktów oraz na ulotkach informacyjnych powinien być zamieszczony numer telefonu i adres strony internetowej dystrybutora.

Zaleca się, szczególnie w początkowej fazie, prowadzenie szczegółowej rejestracji skarg i zapytań, ponieważ tą drogą można dowiedzieć się najwięcej o niedoskonałościach produktów czy usług im towarzyszących i wyeliminować je.

Dla tych produktów proponowany okres gwarancyjny wynosi 10 lat. Jest to okres porównywalny z gwarancjami produktów konkurencyjnych. Należy jednak wyraźnie określić warunki gwarancji (np. na szczelność pokrycia, pod warunkiem bezpłatnego nadzoru dystrybutora lub wykonania powłoki przez autoryzowane przedsiębiorstwo, lub na materiał).

Instrukcja stosowania stanowi element oferty produktu. Nabiera to szczególnego znaczenia dla produktów skomplikowanych technicznie oraz produktów nie znanych na rynku, a więc w fazie wprowadzenia na rynek. Ponieważ sposób aplikacji analizowanych produktów jest wieloetapowy i stosunkowo skomplikowany, należy zwrócić szczególną uwagę na opis czynności znajdujących się w instrukcji stosowania. Nie tylko ułatwi to zastosowanie produktów, ale przede wszystkim pomoże zmniejszyć liczbę reklamacji spowodowanych nieprawidłowym sposobem użycia produktów. W ulotce powinny się znaleźć rysunki instruktażowe oraz algorytm postępowania.

Rekomenduje się także dołączenie lub wypożyczenie instruktażowej taśmy wideo (szczególnie dla ważniejszych klientów).

Podstawową decyzją przy wprowadzaniu produktów na rynek jest decyzja dotycząca tworzenia marki produktu. Nazwa produktu powinna być łatwa do zapamiętania, wyróżniać się i wywoływać pozytywne skojarzenia. Produkty będące przedmiotem opracowania oferowane są do sprzedaży pod marką producenta. W zależności od właściwości oznaczone są skrótami, które pochodzą od nazw zastosowanych dodatków (np. barwnika, płatków aluminiowych) z podtytułem: elastomerowe uszczelnianie przed penetracją wody.

Jeżeli producent będzie chciał w przyszłości rozszerzyć asortyment oferowany na danym rynku, wtedy wskazane jest zachowanie marki producenta przy jednoczesnym wprowadzeniu nazwy precyzującej:

- obszar zastosowania produktu (np. pokrycia dachowe),
- przeznaczenie produktu (np. hydroizolacja).

Niekorzystne jest wprowadzenie nowych produktów pod nazwą produktów konkurencyjnych już istniejących na rynku (np. papa), ponieważ nowe produkty

znacznie różnią się od dotychczasowych i to właśnie na tych różnicach należy zbudować przewagę konkurencyjną.

Pierwszy kontakt klienta z produktem odbywa się w znacznym stopniu poprzez opakowanie. Stanowi ono zatem istotny element strategii marketingowej. Rozróżnia się trzy rodzaje opakowań:

- opakowanie główne,
- opakowanie wtórne,
- opakowanie wysyłkowe.

Dla analizowanych produktów opakowanie główne stanowi puszka. Produkty te nie posiadają opakowania wtórnego (np. pudełko kartonowe, w które pakowana jest puszka), a przez opakowanie wysyłkowe rozumiemy takie zabezpieczenie produktu, aby podczas transportu opakowanie główne nie uległo zniszczeniu (np. paletowanie).

Najważniejsze jest opakowanie główne, które spełnia kilka istotnych funkcji:

1) funkcję ochronną: ochrona właściwości produktu; wygoda użytkownika,
2) funkcję wyróżniającą: wzbudzenie zaufania do producenta oraz przywiązanie nabywców do produktów firmy; klient musi być przekonany, że kupuje towar wysokiej jakości, dlatego należy na opakowaniu umieścić nazwę producenta i/lub nazwę dystrybutora, kraj pochodzenia producenta i/lub produktu (jeśli jest inny).

3) funkcję informacyjną: charakterystyka danego wyrobu; opis informacyjny powinien zawierać:

- nazwę produktu,
- przeznaczenie,
- informację, że u dystrybutora znajduje się instrukcja stosowania: żądaj instrukcji,
- efekt końcowy lub produkt będący w użytkowaniu (ponieważ sam produkt ma mało atrakcyjną postać),

4) funkcję reklamową: zainteresowanie, zwrócenie uwagi klienta; klient przede wszystkim zainteresowany jest korzyściami, jakie przyniesie mu dany produkt, a dopiero na drugim miejscu stawia markę oraz składniki produktu. Trafienie z opakowaniem do odpowiedniego użytkownika jest możliwe tylko w przypadku dobrej znajomości docelowej grupy odbiorców.

Integralnym elementem kształtowania strategii wprowadzenia produktu na rynek jest przedstawienie głównych zalet i ograniczeń wynikających z proponowanej koncepcji produktu. Ponieważ analizowane produkty stosowane są w branży budowlanej, toteż cechować je będzie sezonowość sprzedaży uzależniona od rozkładu prac budowlanych i inwestycyjnych w ciągu roku. Około 90% sprzedaży materiałów budowlanych realizowane jest w sezonie budowlanym, tj. w okresie od kwietnia do listopada. Największy popyt na wyroby izolacyjne występuje od czerwca do października, na które to miesiące przypada ok. 70% obrotów rocznych. Jak wynika z opisu technicznego, analizowane produkty posiadają zarówno liczne zalety, jak i pewne ograniczenia.

Tabela 1

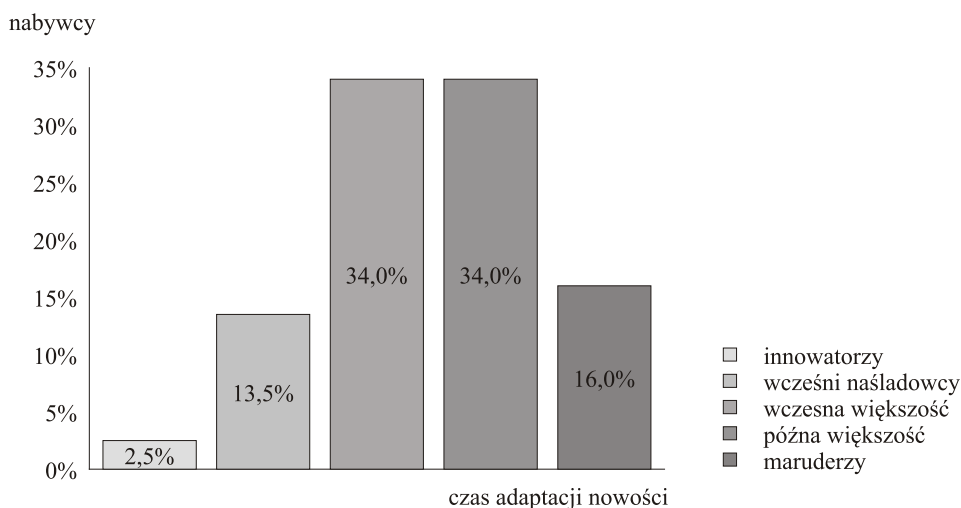
Zalety i ograniczenia produktu

Zalety	Ograniczenia
— możliwość łączenia z różnego rodzaju podłożami	— pracochłonne przygotowanie powierzchni
— łatwość użytkowania	— konieczna znajomość technologii robót pokrywowych
— szybkość stosowania	— czas oczekiwania na wyschnięcie i położenie kolejnej warstwy
— wysoka jakość	— wysoka cena
— jednorodna warstwa, pozbawiona spoin i połączeń technologicznych	— konieczność stosowania podkładów i mas uszczelniających

Wraz z wprowadzeniem nowych produktów na rynek należy liczyć się z relatywnie wysokimi kosztami przy jednoczesnym niskim poziomie sprzedaży, co wynika z nikłej znajomości produktu przez klientów. Produkty takie kupuje stosunkowo mała grupa klientów poszukujących nowości. Są to tzw. innowatorzy, nie obawiający się ryzyka zakupu nie sprawdzonego jeszcze produktu. Poniższy wykres przedstawia liczbę potencjalnych nabywców w zależności od fazy cyklu życia produktu. W fazie wprowadzenia produktu na rynek liczbę klientów można szacować na ok. 2,5% ogółu potencjalnych nabywców.

Wykres 2

Liczba potencjalnych nabywców w kolejnych fazach cyklu życia produktu



r ó d ł o: [4, s. 297].

W okresie wprowadzenia produktu na rynek należy liczyć się z niewielkimi zyskami. Jest to uwarunkowane:

- nieznaną jakością produktu na rynku,
- istnieniem podstawowej sieci sprzedaży,
- kosztami informacji fachowej i/lub promocji.

Jednocześnie okres wprowadzenia produktu może potrwać nawet 2-3 lata, ponieważ okres stosowania w ciągu roku jest krótki (sezonowość).

W poniższej tabeli przedstawione są główne przyczyny niepowodzeń nowych produktów na rynku ze wskazaniem obszarów krytycznych przy wprowadzaniu analizowanych produktów na rynek polski.

Tabela 2

Przyczyny niepowodzeń nowych produktów na rynku

Cechy produktu	Niepowodzenia (%)
Rozwinięcie cech jakościowych istniejącego produktu, który w wersji dotychczasowej doskonale zaspokaja potrzeby	28
Produkty podobne do występujących na rynku	24
Produkt zniszczony przez produkt wprowadzony przez konkurencję	13
Produkt nie dostosowany do potrzeb (ignorancja otoczenia)	7
Produkt nie dopracowany technologicznie	15
Cena nie dostosowana do rynku (zbyt wysoka)	13

ródło: [4, s. 276].

Powyzsza analiza stanowi jedynie czesc programu wprowadzenia produktu na rynek. Kształtowanie marketingowej koncepcji produktu należy jednak uznać za podstawowy etap przygotowania oferty rynkowej, w wielu zakresach determinujący późniejsze decyzje związane z projektowaniem działań promocyjnych, dystrybucyjnych oraz ustalaniem polityki cenowej.

Bibliografia

- [1] Gray D. A., Cyr D., *Na czym polega i jak robić marketing produktu*, M&A Communications Polska Sp. z o.o., Lublin 1995.
- [2] Kotler Ph., Armstrong G., *Principles of Marketing*, Prentice Hall, New York 1996.
- [3] Przybyłowski K., Hartley S., Kerin R. A., Rudelius W., *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC Sp. z o.o., 1998.
- [4] Żurawik B., Żurawik W., *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1996.

MARIA PŁONKA

Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna
Tarnów

Strategie konkurowania polskich banków — wybrane aspekty

1. Przesłanki decyzyjne strategii konkurowania

Marketing strategiczny wymaga ciągłego monitorowania działań prowadzonych przez konkurencję. Analiza konkurentów powinna dotyczyć ich pozycji na rynku, słabych i mocnych stron oraz realizowanych strategii marketingowych.

Otoczenie rynkowe w końcu lat 90. stwarza — w obliczu narastającej konkurencji — szanse i zagrożenia dla polskich banków. Konkurencją dla banków polskich stanowią zarówno banki krajowe (istniejące i nowo powstałe), jak również instytucje parabankowe i banki zagraniczne. Różni konkurenci mają jednakże różne znaczenie dla danego banku w zależności od przyjętej strategii pola rynkowego.

Przystępując do identyfikacji konkurentów w przypadku banków można mówić o dwojakiego rodzaju konkurencji:

- a) bliższej, plasującej się w tej samej grupie strategicznej,
- b) dalszej, związanej z obsługą niszy rynkowej lub pokrewnych grup strategicznych.

Większość polskich banków stanowią banki „uniwersalne” (reprezentujące podobny profil usług) z tendencją do rozszerzania swej oferty, nastawione na obsługę klientów należących do klasy średniej. W segmencie obsługi masowego klienta konkurencja ze strony banków i instytucji parabankowych jest znaczna. Przy wyborze strategii konkurowania w segmencie „usług masowych” istotną przesłanką konkurowania jest dobór takiej kompozycji marketingowej, by w efekcie oferta była w miarę trwale wyróżniająca się na tle innych w oczach klientów. Na rynku usług finansowych większość produktów jest do siebie podobna lub produkty różnych firm mają tendencję do upodabniania się. Fundamentalnym zatem zadaniem marketingu na rynkach masowych jest znalezienie, kreowanie i utrwalanie punktów wyróżniających (przewag

konkurencyjnych). Może się okazać, że decydującymi przewagami konkurencyjnymi są pozornie nieistotne lub niedoceniane szczegóły.

Inną strukturę konkurencji spotyka się w sektorze banków specjalistycznych, działających w wybranych segmentach rynku. Może to być specjalizacja branżowa (Bank Rozwoju Eksportu, Bank Handlowy, Polski Bank Rozwoju, Bank Gospodarki Żywnościowej) lub regionalna (Bank Współpracy Regionalnej, Bank Zachodni, Bank Gdański). Banki te w strategiach konkurowania często dążą do uniwersalizacji (BGŻ, BH, BZ, BG i inne), jednak niektóre koncentrują się na umacnianiu swej pozycji i specjalistycznego „know-how” (np. BRE w obsłudze handlu zagranicznego, PBR w finansowaniu restrukturyzacji i dużych przedsięwzięć inwestycyjnych). W porównaniu z bankami uniwersalnymi banki specjalistyczne i hurtowe posiadają mniejszą liczbę oddziałów i mniej rozwiniętą sieć, jednak muszą stale doskonalić swe produkty w celu utrzymania przewagi nad konkurencją (polegającej w tym przypadku na monopolizacji wiedzy specjalistycznej). Szczególnym rodzajem specjalizacji jest obsługa specjalnych segmentów rynku przez banki uniwersalne (np. „private banking” czy „account management” zorientowane na obsługę wybranych klientów: VIP-ów, osób zamożnych, posiadających odpowiedni cenzus majątkowy czy cieszących się szczególnym autorytetem).

Niezależnie zatem od struktury konkurencji, w określaniu strategii konkurowania ważna jest identyfikacja przewagi konkurencyjnej i stopnia jej trwałości.

Istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej może być „moc rynkowa” banku.

Moc rynkowa jest nieuchwytną, lecz odczuwaną na rynku cechą każdego przedsiębiorstwa: nie może być precyzyjnie zmierzona, lecz znana jest poprzez efekty, relacje zachowań innych podmiotów, przywództwo, interakcje, a przede wszystkim możliwości wpływu na warunki rynkowe. Jest ona określana jako:

- pozioma (odnosząca się do relacji między podmiotami w sektorze),
- pionowa (odnosząca się do relacji między podmiotami w kanale marketingowym),
- mieszana (odnosząca się do relacji, jakie może mieć przedsiębiorstwo wskutek powiązań z podmiotami spoza sektora — rynku)¹.

Poszukiwanie przewag powinna poprzedzić identyfikacja realnych i potencjalnych źródeł mocy rynkowej banku, którymi są:

1) **Struktura sektora.** Analiza sektora obejmuje m.in. rozmiar, liczbę, skupienie i wzajemne relacje między bankami w sektorze oraz siły decydujące o ich skuteczności działań. Duże, rozbudowane banki czerpią na ogół moc rynkową z relatywnie małych możliwości innych podmiotów.

2) **Środki finansowe i zasoby banku.** Zasoby banku należy rozpatrywać na podstawie analizy struktury aktywów bilansu, w których najważniejsze są najbardziej „płynne” formy kapitału oraz jakość personelu. W przypadku ana-

¹ R. L. Kohls, J. N. Uhl, *Marketing of Agricultural Products*, Macmillan Publishing Company, New York 1990, s. 261—262.

lize przewag konkurencyjnych decyduje wartość względna zasobów, odniesiona do konkurentów. Relatywnie duże zasoby banku dają większą moc rynkową wskutek większej możliwości wyboru i korzyści wynikających z pozycji lidera (np. kontrola podaży, kształtowanie warunków rynkowych).

3) **Pozycja kosztowa w sektorze (na rynku).** Wiodąca pozycja kosztowa banku stanowi przesłankę dla konkurencji cenowej. W tych warunkach koncepcja konkurowania powinna zakładać homogeniczność potrzeb i orientację klientów na cenę. Przewaga w zakresie kosztów jest trwale osiągalna jedynie dla liderów, a ponieważ konkurencyjność w sektorze zmierza w kierunku obniżania cen, istnieje ciągle zagrożenie utraty tej przewagi. Relatywnie małe zasoby banku lub utrata przewagi kosztowej zmuszają do poszukiwań alternatywnych źródeł mocy rynkowej.

4) **Selektywność działań (różnicowanie, koncentracja).** Różnicowanie działalności, jak też oferty zwiększa liczbę przewag i możliwości wyboru działań na rynku, lecz warunkiem tej strategii jest osiągnięcie trwałej przewagi w wybranym obszarze działania. Przesłanki różnicowania może wykreować sam bank, pamiętając o redukcji ryzyka zagrożenia substytutami. Na ogół banki oferujące produkty wyższego rzędu i wyróżniające się są mniej narażone na zagrożenie substytucją i imitacją niż banki oferujące produkty podobne do produktów konkurentów. Selektywność działań może czasem prowadzić do strategii koncentracji w wybranym obszarze działań².

5) **Kontrola podaży i obszarów strategicznych.** Kontrola obszarów strategicznych oraz dostęp do unikatowych zasobów (np. obsługa preferencyjnych linii kredytowych, finansowanych z Banku Światowego, czy funduszy PHARE, koncesje) są źródłem mocy rynkowej, wynikającym z pozycji monopolisty w danym obszarze działań.

6) **Stosunek kosztów stałych do zmiennych.** Stosunek kosztów stałych do zmiennych może być źródłem mocy rynkowej wskutek relatywnie większej elastyczności działań i możliwości dostosowawczych do zmian otoczenia. Moc rynkowa pochodzi wówczas z relatywnie niskiego poziomu kosztów stałych w stosunku do kosztów zmiennych (często występująca przewaga małych firm). Niski stosunek kosztów stałych do zmiennych zwiększa możliwości szybkiego dostosowywania się do potrzeb rynku.

7) **Informacja.** Szybszy i bardziej precyzyjny dostęp do informacji zapewnia przewagę konkurencyjną pod warunkiem, iż jest to informacja aktualna i wystarczająca w danej sytuacji decyzyjnej. Stąd też banki prowadzące badania rynku i analitykę zarządczą, a także dysponujące wiedzą o konkurentach mają relatywnie większą możliwość wyboru.

8) **Polityka państwa.** Polityka państwa, zwłaszcza protekcjonistyczna,

² Prekursorem tej strategii w marketingu był D. Ricardo (teoria kosztów komparatywnych), więcej uwagi zwrócono na problem zróżnicowanych preferencji konsumenta w kierunku subiektywistycznym (marginalnym) w teorii ekonomii, zwłaszcza w teorii renty konsumenta.

daje przewagę konkurencyjną, lecz istnieje ryzyko, iż protekcjonizm w pewnym momencie może być cofnięty lub skierowany do konkurentów (np. obligacje restrukturyzacyjne, gwarancje depozytów przez Skarb Państwa).

Wybór strategii konkurowania polega na dostosowaniu silnych i słabych stron banku do możliwości kreowanych przez otoczenie, które z wielką trudnością może odtworzyć konkurencja. Punktem wyjścia w tym zakresie jest identyfikacja i wycena przewag banku w ujęciu globalnym lub dla każdej strategicznej jednostki biznesu.

Analiza przewag, rozpatrywana z punktu widzenia wymienionych źródeł mocy rynkowej, może posłużyć do nakreślenia tzw. „profilu przewag konkurencyjnych banku” rozpatrywanego ogólnie lub w ramach macierzy „rynek-produkt” (dla każdego produktu/grupy produktów oraz dla każdego segmentu rynku).

Trwałość przewag konkurencyjnych wyznacza tzw. masa krytyczna, czyli poziom nakładów, który zapewnia firmie ciągłość korzyści czerpanych z otoczenia³. W ujęciu H.I. Ansoffa masa krytyczna składa się z masy początkowej (czyli minimalnej inwestycji początkowej, niezbędnej do pojawienia się nowego konkurenta, produktu czy rynku na określony produkt) oraz masy podtrzymującej, którą można podzielić na:

- masę przedsiębiorczą (minimalny wydatek potrzebny na utrzymanie oferty na odpowiednim poziomie, zdeterminowanym m.in. naciskiem innowacyjnym, technologicznym),

- masę marketingową (minimalny poziom nakładów marketingowych, niezbędny do sprzedaży produktów, zdeterminowany m.in. presją promocyjną i przyzwyczajeniami klientów),

- masę operacyjną związaną z utrzymywaniem kosztów na poziomie zapewniającym opłacalność sprzedaży; im mniej skomplikowany jest produkt czy technologia, tym mniejsza jest operacyjna masa krytyczna.

Poziom masy krytycznej wyznacza bariery wejścia i wyjścia; im wyższa jest masa krytyczna, tym wyższe są bariery wejścia-wyjścia z sektora.

Masę krytyczną w sektorze bankowym w każdym przypadku tworzą: gwarancje, stabilność, pewność; dodatkowo w bankach uniwersalnych: sieć dystrybucji i przywództwo kosztowe, a w bankach specjalistycznych: „know-how” i innowacje.

Użytecznym narzędziem analitycznym na tym etapie podejmowania decyzji może być analiza macierzy przewag i korzyści skali w sektorze P. Kotlera (tab. 1). Miejsce banku w macierzy determinuje kierunki dalszych wyborów działań.

Bank zajmujący pozycję (1) ma różne możliwości działań, lecz najkorzystniejszą strategią w tych warunkach jest różnicowanie działań. W sektorze pozycja ta prowadzi często do podziału rynków zbytu między poszczególne podmioty

³ Na podstawie: H. I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 69—70.

i coraz większej specjalizacji (przejście na pozycję 2). Pożądane jest wówczas poszukiwanie korzyści zróżnicowanych.

Tabela 1

Macierz przewag i korzyści skali BCG

Liczba przewag \ Korzyści skali	Małe	Duże
	Wiele	(1) Rozproszone
Mało	(3) Martwe (schyłkowe)	(4) Masowe (skala)

ródło: P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 271.

Bank zajmujący pozycję (2) posiada relatywnie dużo możliwości wyboru. Może on skutecznie konkurować poprzez strategię koncentracji w najkorzystniejszych segmentach rynku lub strategię rozwoju i dywersyfikacji poprzez różne formy integracji pionowej lub poziomej, tworzącej bariery wejścia.

Bank zajmujący pozycję (3) powinien, w zależności od istniejących barier wyjścia, rozpatrzyć możliwość strategii defensywnych, połączonych ze zmianą pozycji.

Pozycja (4) banku jest przesłanką sukcesu związanego z realizacją korzyści skali i umacnianiem wiodącej pozycji kosztowej i uniwersalizmu działań.

Inną macierz przesłanek decyzyjnych wskazał B. Wawrzyniak, rozpatrując możliwości działań z punktu widzenia potencjału strategicznego firmy oraz zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa (tab. 2). Przesłanki decyzyjne wynikające z poniższej macierzy mogą być szczególnie przydatne dla sektora bankowego.

Tabela 2

Macierz potencjału i bezpieczeństwa

Potencjał strategiczny \ Potrzeba bezpieczeństwa	Relatywnie mały	Relatywnie duży
	Relatywnie mała	Tworzenie koalicji
Relatywnie duża	Ekonomizacja	Restrukturyzacja wewnętrzna

ródło: *Trudna zmiana. Zachowania przedsiębiorstw w procesie transformacji*, pod red. B. Wawrzyniaka, Fundacja im. F. Eberta w Polsce, Warszawa 1992, s. 29.

Obecne zachowania banków potwierdzają istnienie wymienionych w tabeli 2 kierunków działań.

Proces podejmowania decyzji dotyczącej strategii konkurowania jest łatwiejszy w przypadku pozycji zdeterminowanych. W przypadku zajmowania pozycji śred-

nich lub braku wyraźnej przewagi jest on mniej jednoznaczny i wymaga pogłębionych analiz.

Z punktu widzenia względnego udziału w rynku można wyróżnić cztery możliwości:

- 1) lider rynku (dominujący, hipotetycznie ponad 40% udział w rynku),
- 2) „rzucający wyzwanie” liderowi (potencjalny lider, hipotetycznie ok. 30% udział),
- 3) naśladowca (ok. 20% hipotetyczny udział w rynku),
- 4) poszukujący „luk rynkowych” (ok. 10% hipotetyczny udział w rynku)⁴.

Pozycja lidera (1) przynosi korzyści wynikające z wiodącej i innowacyjnej pozycji na rynku: np. przywództwo cenowe, innowacyjno-aktywacyjne. Zagrożeniem pozycji lidera jest groźba jej zajęcia przez „rzucających wyzwania”, stąd też przesłanką strategii marketingowych w tym przypadku powinna być polityka ochrony lub umocnienia zajmowanej pozycji. Jeżeli bank nie będzie w stanie obronić swej pozycji, najkorzystniejszą taktyką będzie wycofywanie się z najmniej opłacalnego obszaru działań.

„Rzucający wyzwanie” (2) występują najczęściej w strukturze duopolu i stanowią bezpośrednie zagrożenie dla lidera. By skutecznie zwiększyć udział w rynku, bank „rzucający wyzwanie” musi jasno zdefiniować swoje cele strategiczne i obiekt ataku (np. lider). Celem strategicznym może być w tym przypadku także unikanie konkurencji lub stosowanie różnych form dywersyfikacji.

Jeżeli atakowanie jest niemożliwe lub niecelowe, skuteczną strategią (zwłaszcza dla banków o niższym udziale w rynku) może być strategia naśladownictwa (3). Naśladownictwo może mieć charakter bliskiego (rywalizacja z liderem w jak największej liczbie segmentów rynku czy jak największej liczbie kombinacji środków marketingu-mix) lub „na dystans” poprzez różnicowanie oferty, podążanie za liderem, jego segmentami rynku i metodami marketingu-mix. Drugi typ naśladownictwa nie stanowi potencjalnego zagrożenia dla lidera, powoduje jednak lepszą penetrację rynku.

Strategia poszukiwania luk rynkowych (4) polega na uzyskaniu kontroli w wybranym segmencie rynku — niszy i jej utrzymywaniu poprzez unikanie konfrontacji z silniejszymi konkurentami. Warunkiem sukcesu jest wyłączenie luki rynkowej spod wpływów konkurencji.

Atrakcyjność sektora (w tym sektora bankowego) nie jest zatem — jak słusznie stwierdził M. Porter — „ani sprawą zbiegu okoliczności, ani pecha, ale wynika ze struktury ekonomicznej i wychodzi daleko poza działania obecnych podmiotów”. Jest ona układem „gry sił” wyznaczonym przez podstawowe cechy strukturalne sektora oraz jego uczestników: nabywców, dostawców, konkurentów wewnątrz sektora, substytutów oraz potencjalnych wchodzących⁵.

⁴ P. Kotler, *Marketing Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1988, rozdział II.

⁵ M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 21 i nast.

Powyższe sytuacje i uwarunkowania prowadzą do wniosku, że bank, analizując swe mocne i słabe strony oraz harmonizując je z korzystnymi lub niekorzystnymi czynnikami otoczenia, może osiągnąć przewagę konkurencyjną, wynikającą z trzech odmiennych przesłanek i na tej podstawie przyjąć właściwą strategię konkurencji, a to:

- 1) przywództwo w zakresie kosztów,
- 2) przywództwo w zakresie różnicowania,
- 3) koncentracja na wybranym segmencie rynku⁶.

Strategia przywództwa w zakresie kosztów (1) jest możliwa do zastosowania jedynie dla banków uniwersalnych, osiągających korzyści skali. Przesłanką definiowania rynku docelowego w tym przypadku będzie jego wielkość i potencjał oraz homogeniczność potrzeb. Głównym przedmiotem analiz będą koszty oraz możliwości uproszczenia produktu, a wyznacznikami strategii marketingowej — cena i ilość produktu. Ponieważ konkurencja cenowa w sektorze zmierza do obniżania ceny, zrównanie się kosztów krańcowych z ceną powinno stanowić impuls do poszukiwania alternatywnych przewag. Przesłanką zmiany strategii mogą być również tendencje rynku do różnicowania potrzeb.

Strategia przywództwa w zakresie różnicowania (2) daje bankom możliwości skutecznych działań na rynku, niezależnie od ich pozycji kosztowej. Przesłanką poszukiwania przewag w różnicowaniu jest znalezienie i wyeksponowanie punktów wyróżniających w ofercie oraz stworzenie barier wejścia dla pozostałych uczestników rynku. Strategia konkurowania polega w tym przypadku nie na obniżaniu kosztów, lecz na dodawaniu do produktu nowej wartości (wartości dodanej), jako odpowiedzi na zróżnicowane zapotrzebowanie rynku. Strategia różnicowania ma swoje uzasadnienie do momentu, kiedy uzyskana na rynku cena przewyższa koszty różnicowania. Bank, chcący się wyróżniać, musi wykreować odmienny produkt i sposób percepcji różnicy w ofercie. Istotny jest bowiem fakt zauważenia różnicy przez nabywców. Różnicowanie może odnosić się do produktu, zakresu usług, dystrybucji, sposobów obsługi oraz kształtowania „image”. O znaczeniu strategii „wyróżniania się” może świadczyć fakt, iż znaki firmowe posiadają prawnie chronioną wartość, uwzględnianą w pozycji aktywów. Wybór najkorzystniejszej strategii różnicowania jest związany z odkrywaniem zróżnicowanych potrzeb rynku i dostosowywaniem ich do profilu przewag konkurencyjnych banku. Strategia zróżnicowania może być z powodzeniem stosowana zarówno przez banki uniwersalne, jak i specjalistyczne.

Stosując strategię różnicowania, należy wziąć pod uwagę ryzyko zaniku przesłanek różnicowania związane ze zmianą potrzeb nabywców oraz ryzyko pojawienia się imitacji produktów będących w fazie nasycenia. Efektem przyjęcia strategii różnicowania powinna być lepsza penetracja rynku poprzez alternatywne zaspokojenie potrzeb rynku.

Strategia koncentracji na wybranym segmencie rynku (3) ma swoje uzasadnie-

⁶ Wg: M. E. Porter, *Strategia...*, *op.cit.*, s. 50—62.

nie w przypadku banków specjalistycznych. Jest to strategia poszukiwania, pozyskiwania i utrzymywania się w najkorzystniejszych z punktu widzenia mocnych stron banku segmentach (lub segmentach), bez konieczności uzyskania przewagi w zakresie kosztów czy zróżnicowania. Bank może się wyspecjalizować w obsłudze wybranych rynków docelowych, zajmując w nich dominującą pozycję⁷. Strategia koncentracji zawiera ryzyko związane z wystarczającą pojemnością i rozwojem segmentu.

Omówione czynniki stanowią układ podstawowych uwarunkowań wyboru strategii konkurencyjnych, wynikających z przewag konkurencyjnych. Tabela 3 wskazuje zasadnicze obszary, w których powinno się poszukiwać przewag.

Tabela 3

Uwarunkowania wyboru strategii konkurencji

Strategie Warunki	Uniwersalizm	Różnicowanie	Koncentracja
Preferencje rynku	jednorodne	zróżnicowane	zróżnicowane
Faza rozwoju rynku	wzrostowa	nasycenie	wzrostowa
Struktura rynku	przejrzysta	mało przejrzysta	nieprzejrzysta
Udział w rynku	wysoki	średni	niski
Zasoby firmy	duże	średnie	małe
Wielkość produkcji	duża	średnia	mała
Podatność produktu na różnicowanie	mała	duża	duża
Ekonomie skali	duże	małe	małe
Udział w rynku	wysoki	średni	niski

ródło: Opracowanie własne.

Istotnym warunkiem skuteczności strategii konkurencyjnych banku na rynku jest ściśle zdefiniowanie rodzaju stosowanej strategii. Bank, który nie zdecydował o konkretnym kierunku strategii konkurencyjnych, znajduje się w skrajnie słabej pozycji.

⁷ P. F. Drucker wyróżnia trzy podstawowe typy strategii koncentracji: 1) Strategia „poborcy myta” (rogatki), wynikająca z posiadania przez przedsiębiorstwo patentu, wyłączności, unikatowej technologii, produktu. Musi to być produkt lub proces, którego nie opłaca się ominiąć w rywalizacji. Koszt ominięcia unikatowego produktu musi być znacznie wyższy niż jego cena, która jednocześnie nie może stanowić czynnika przyciągającego konkurencję. Zagrożeniem może być pojawienie się substytutu zaspokajającego te same potrzeby, co produkt oferowany przez „poborcę myta”. 2) Specjalistyczna wiedza związana z badaniami i innowacyjnością na wczesnym etapie rozwoju produktu, rynku czy tendencji rozwojowych. 3) Specjalizacja rynkowa, zbudowana wokół szczegółowej wiedzy o określonym rynku i specjalistycznej obsłudze tego rynku. Wg: P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, 1992.

cji konkurencyjnej, związanej z brakiem przewag konkurencyjnych. M. Porter sytuację tę nazywa „ugrzężnięciem” firmy. Firma, która „ugrzęzła”, musi podjąć fundamentalną decyzję strategiczną dotyczącą wyboru dalszych kierunków działań, w przeciwnym wypadku jej działania na rynku będą mało efektywne⁸.

Przedmiotem dalszej analizy sektora bankowego w kontekście wyznaczania strategii konkurowania będą dwa obszary:

- a) wstępna analiza uwarunkowań polskich banków na tle konkurencji banków zagranicznych,
- b) analiza konkurencji cenowej wśród banków polskich.

2. Uwarunkowania polskich banków w obliczu konkurencji banków zagranicznych

Przyczynkiem do analizy konkurencyjności polskich banków na tle banków zagranicznych jest fakt, iż od roku 1999 Polska nie będzie mogła, zgodnie z warunkami członkostwa w OECD, stosować na swoim terenie barier protekcyjnych, ograniczających możliwości działania banków zagranicznych.

Analiza obecnych uwarunkowań, możliwości i perspektyw oraz określenie przewag konkurencyjnych polskich banków są ważne, ponieważ w miarę rozwoju rynku finansowego coraz bardziej odczuwalna stanie się również konkurencja ze strony instytucji parabankowych i pozabankowych (rynek kapitałowy, towarzystwa ubezpieczeniowe, fundusze inwestycyjne itp.). Polski sektor bankowy stoi również przed perspektywą wejścia do Unii Europejskiej i musi się dostosować do jej wymogów.

Sytuację wyjściową polskiego sektora bankowego można określić następująco⁹:

- 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 od kapitału czołowych banków świata i ok. 10—12-krotnie mniejszy od kapitału banków niemieckich,
- regionalna orientacja banków, ograniczająca konkurencję między bankami (Bank Gdański, BPH, Banki Spółdzielcze itp.) i spowalniająca wdrażanie orientacji marketingowej,

⁸ M. Porter, *Strategia...*, op. cit., s. 59 i nast.

⁹ 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. Jershini, 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. Mimo iż niektóre dane mogły się częściowo zdezaktualizować, skala problemu jest nadal porównywalna.

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

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

— przerost zatrudnienia (na jeden oddział banku 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. dolarów, a średnia wartość aktywów — 5,5 mln dolarów, co stanowi kilkunastokrotnie wyższy wskaźnik od analogicznego w polskich bankach); Polska musiałaby zatem znacznie zredukować zatrudnienie lub powiększyć fundusze i polepszyć sposoby pozyskiwania środków, by zbliżyć się do poziomu banków zachodnich,

— 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 i zbyt słabe wykorzystanie usług bankowych przez ludność oraz małe i średnie przedsiębiorstwa,

— nieumiejętność zarządzania bankiem (nie dotyczy wszystkich banków polskich), w szczególności związana z wprowadzaniem nowych produktów i zarządzaniem 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, kosztem ograniczania akcji kredytowej.

Na kondycję finansową banków polskich niekorzystnie, w stosunku do krajów 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 działaniach marketingowych.

Zarysowane powyżej uwarunkowania wyznaczają przewagi i słabości konkurencyjne polskich banków. Przy formułowaniu strategii konkurowania należy również brać pod uwagę okoliczności wynikające ze specyfiki rynku usług finansowych:

— Względna „elitarność” usług finansowych polega na tym, że nie każda osoba musi z nich korzystać. W tym sensie usługi finansowe można postrzekać jak usługi wyższego rzędu, które wskutek wysokiej elastyczności ceno-

wej i dochodowej popytu są bardziej podatne na wahania koniunktury niż produkty o podstawowym znaczeniu.

— Obiektem działalności na rynkach finansowych jest pieniądź, który zawsze wzbudza pewne emocje, istotnymi zatem wartościami postrzeganymi przez klientów na tym rynku będą: wiarygodność, zaufanie, gwarancje, tradycje, reputacja. Wartości te postawione są w hierarchii preferencji wyżej niż cena i mają to do siebie, że łatwo można je utracić (czasem wskutek plotki lub nieopatrznej wypowiedzi), a trudno odzyskać. Skutki utraty zaufania odczuwa się w większym stopniu, niż wynikałoby to z przyczyny takiej utraty.

— 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. Podobnie jest z usługami kredytowymi. Możliwość uzyskania kredytu (mimo chęci i potrzeby) ogranicza posiadanie tzw. zdolności kredytowej przez kredytobiorcę.

— 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. 16% posiada oszczędności w domu! Generalnie wzrasta zaufanie do banków polskich i do polskiego złotego. Fakt, że około 8% ludności przechowuje pieniądze w domu, wskazuje na lukę rynkową, w którą może wejść ta instytucja finansowa, która będzie 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.

— W przypadku usług depozytowych najbardziej preferowanymi przez klientów wartościami są: bezpieczeństwo (40%) i gwarancje państwowe (38%). Cena sytuuje się dopiero na trzecim miejscu¹⁰. Relatywnie niskie znaczenie ceny potwierdzają również badania preferencji wyboru banku przeprowadzone na innej próbie badawczej. Na pierwszym miejscu znalazła się wiarygodność (zaufanie) — 27%, następnie bliskość banku (dostępność) — 22%, a dopiero na trzeciej pozycji cena — 10%. Inne charakterystyczne dla marketingu instrumenty, np. wygląd banku, szerokość asortymentu, intensywność promocji, działania reklamowe, wdrażanie nowych produktów itp., znalazły się na dalszych pozycjach. Badania wykazują też relatywnie niską lojal-

¹⁰Statystyki 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.

ność klientów wobec danego banku (tj. dużą skłonność do jego zmiany w momencie zaistnienia korzystniejszej oferty ze strony konkurentów).

Wybrane dane, aczkolwiek pochodzące z różnych źródeł i w różny sposób uzyskiwane, mogą służyć jako materiał wyjściowy dla konstrukcji strategii konkurowania.

1. Ponieważ usługi finansowe wzbudzają silne emocje, etyka na tym rynku nabiera szczególnego znaczenia, a rynek jest nadwrażliwy na zmianę wiarygodności, reputacji, wizerunku. Utrata reputacji przez pojedyncze banki może prowadzić do globalizacji opinii, co implikuje konieczność swoistego solidaryzmu i współodpowiedzialności za kreowanie wizerunku sektora usług bankowych. Dlatego też w praktyce bankowej korzystniejszym od ogłoszenia upadłości wyjściem jest kupno likwidowanego banku, jego przejęcie przez inny bank czy też fuzja. Szczególną aktywność w wykupywaniu podupadłych banków wykazał np. w latach 1993—1995 Bank Zachodni we Wrocławiu czy Pierwszy Komercyjny Bank w Lubinie¹¹.

2. Im bardziej złożone są usługi bankowe, tym mniej są podatne na standaryzację (usługi w ogóle mało są podatne na standaryzację z uwagi na fakt, iż są czynnościami, procesem świadczonym przez różne osoby, a nie produktem fizycznym). Standard usługi zależy bowiem nie tyle od wewnętrznych norm, ile od tego, kto, kiedy i jak ją świadczy. Proste usługi bankowe (kasa, przyjmowanie dokumentów, lokaty itp.), świadczone przez ludzi, mogą być zastępowane przez urządzenia (bankomaty, phone banking, home banking, net banking, skrzynki wrzutowe, urządzenia teletransmisyjne itp.) zapewniające 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) decydujące znaczenie ma profesjonalizm, prowadzący 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). 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”. Jeszcze nadal wiele banków traktuje swój personel nie jako inwestycję w rynek, lecz jako siłę roboczą!

3. Im usługa jest bardziej złożona, tym więcej trzeba zainwestować w edukację klienta. Sfinalizowanie niektórych transakcji (np. ubezpieczenia indywidualne, zabezpieczenia kredytu, biznesplany) jest często końcowym etapem wielu zabie-

¹¹ Por. S. Lachowski, *Fuzje, przejęcia i alianse po polsku*, „Bank” 1998, nr 2, s. 44.

gów, rozmów, negocjacji. Doceniając rangę edukacji klienta, lub wyręczając go, banki wprowadzają 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 wykazują doświadczenia banków zachodnich, specjalne podejście do klienta staje się coraz częściej kryterium decydującym o utrzymaniu i przyciąganiu bardziej korzystnych partnerów. 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.

4. ródła 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 praktycznie nie oni od banku, lecz dany bank jest od tych klientów uzależniony. Zasada specjalnego traktowania klientów — VIP-ów obejmuje elastyczną cenę i procedury bankowe, zindywidualizowane usługi oraz dążenie do większej niż średnia 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.

5. Ważnym zadaniem marketingu jest nadanie produktom bankowym cech wyróżniających, co wiąże się ze zwróceniem uwagi również na „opakowanie” produktu. „Opakowanie” usługi bankowej tworzą: ludzie, lokalizacja placówki, wygląd banku, asortyment i dostępność usług, elastyczność w obsłudze klienta, wizerunek banku, innowacje, działania promocyjne (reklama, public relations, promocja sprzedaży, gadzety, sprzedaż osobista) i inne komponenty tworzące tzw. marketing-mix. Cechą wymienionych elementów marketingu-mix jest fakt, iż są to obszary kontrolowane przez dany bank i w dużym stopniu od niego zależne. Konkurencja między bankami (instytucjami finansowymi) rozgrywa się zatem nie w obszarach skali makro (niezależnych), lecz w działaniach marketingu-mix. 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, wspiera-

ne przez odpowiednią infrastrukturę). W tej dziedzinie warto sięgnąć po doświadczenia banków zachodnich, które w organizacji i strategii sprzedaży usług finansowych szukają kompromisu między obsługą dokonywaną 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): 0,27¹². Usługi telebankowe są tańsze, lecz zakres ich stosowania jest ograniczony.

6. Należy tworzyć odrębne programy marketingowe dla produktów względnie prostych w obsłudze, o charakterze masowym oraz dla produktów złożonych, silnie zindywidualizowanych. Sukces w sprzedaży tych pierwszych warunkuje dostępność i szybkość obsługi, co w zdecydowanym stopniu spełni odpowiednia sieć usług teleinformatycznych: bankomatów (wyłaty 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 zabezpieczenia (od kart magnetycznych, przez procesorowe do laserowych).

7. Ważną przesłanką konkurowania jest innowacyjność produktowa. Coraz więcej banków oferuje usługi „home banking” (HB, tj. bank u klienta), polegające 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. Komputeryzacja i nowoczesne systemy teleinformatyczne mogą się również potencjalnie przyczynić do rozwoju informacji międzybankowej, która do tej pory nie istnieje (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

¹² Por. J. Harasim, *Nowe w usługach bankowych*, „Marketing w Praktyce” 1997, nr 2, s. 45.

internetowych rodzi zarówno nadzieje, jak i obawy, 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.).

8. Ważnym obszarem konkurowania są również zmiany w organizacji sprzedaży produktów bankowych, które polegać winny na:

- wzroście liczby samoobsługowych punktów bankowych, realizowanych przez wielkie instytucje finansowe (spośród zagranicznych banków, które już je stosują można wymienić: Deutsche Bank, Creditanstalt, Credit Lyonnais), świadczących usługi non-stop,

- rozwoju sprzedaży złożonych produktów przy zastosowaniu indywidualnej obsługi,

- likwidacji nierentownych, a rozwoju małych, uniwersalnych lub specjalistycznych placówek,

- wzroście placówek wyspecjalizowanych w obsłudze określonego segmentu klientów (ze względu na branżę, region, przedmiot działalności itp.).

9. Szczególnie ważną przesłanką strategii konkurowania jest *wdrażanie segmentacji* poprzez dostosowanie oferty bankowej do specyfiki segmentu, w którym bank działa. Orientacja na określony segment rynku może być ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Jako przykład może służyć sytuacja „wieskich” 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 krępujące), personel rozmawia miejscową gwara (zrozumiały przekaz informacji), a dzięki powszechnej znajomości osobistej klientów procedury bankowe (zwłaszcza kredytowe) są odformalizowane i przyspieszone. Przykład ten wskazuje korzyści wynikające ze strategii opanowania niszy rynkowej (koncentracji) oraz dowodzi, że nie ma w marketingu jednolitego standardu; standard obsługi klienta wyznaczają właściwości segmentu, na który bank się orientuje. Wymieniony bank, gdyby działał według standardów typowych dla banków w mieście, straciłby klientów, ponieważ przytoczone elementy stanowiły źródło jego trwałej przewagi konkurencyjnej.

Oceniając ofertę polskich usług bankowych, można stwierdzić, że jest ona skromna w porównaniu z bankami 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 sektorze usług bankowych hasło: „małe jest piękne” nie ma ekonomicznego uzasadnienia, gdyż wiarygodność, reputacja, jak również możliwości marketingu i sprzedaży są wprost proporcjonalne do potencjału banku. W obliczu perspektywy nieskrępowanego wejścia do Polski banków zagranicznych koniecznością staje się proces koncentracji kapitału w polskich instytucjach

finansowych, dokonywany drogą konsolidacji banków i innych instytucji finansowych. Działania te są pilne i konieczne, ponieważ pozycja konkurencyjna polskich banków charakteryzuje się ogólnie niskim poziomem kapitałów własnych, skromną i przestrzennie skoncentrowaną siecią placówek, zbyt wysokimi kosztami działania. Obecnie dokonują się liczne procesy konsolidacji banków bądź w formie tworzenia grup kapitałowych, bądź w formach przejmowania udziałów, fuzji, zrzeszeń. 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, uniezależnienie się od koniunktury, a także większą efektywność szkoleń, badań, eksperymentów, redukcję ryzyka itp.

3. Analiza konkurencji cenowej wśród banków polskich

W zakresie czynników zależnych od banku należy w kompozycji marketingowej uwzględnić potrzeby klienta. Badania opinii klientów i pracowników banków, uszeregowane według preferencji, przedstawiają się następująco:

- a) wśród wartości poszukiwanych: zaufanie, dostępność, sprawność, szybkość, kompetencja, inne (w tym reklama, public relations),
- b) w zakresie instrumentów marketingowych (marketingu-mix): doradztwo, dystrybucja, cena, produkt, reklama.

Poniżej przedstawiona jest egzemplifikacja konkurencji cenowej wśród banków polskich.

Ceny podstawowych produktów bankowych (kredytów i depozytów), publikowane np. w „Gazecie Wyborczej”, nie oddają całości zagadnień związanych z ceną usług bankowych. Jest to informacja niewystarczająca, ponieważ stopa procentowa nie jest jedynym komponentem ceny kredytu czy innych usług bankowych. Poza oprocentowaniem, cenę usług bankowych wyznaczają także prowizje i inne opłaty. Uzupełnienie informacji o cenach usług bankowych stanowią wyniki badań wybranych problemów konkurencji cenowej banków, wykonane w II półroczu 1997 roku poprzez wizytację anonimową w bankach oraz wywiad telefoniczny. Przedmiotem badań były stawki prowizji i opłat wybranych usług bankowych. Badaniem objęto 17 banków krajowych i zagranicznych, uniwersalnych i specjalistycznych¹³. Wyniki przytoczonych badań przedstawione są w tabelach 4 i 5.

¹³ Badane banki to: PKO-BP, Grupa PeKaO SA, BRE SA, WBK SA, KB SA, BWE SA, BPH SA, BRBM Bud Bank SA, BZ SA, BDK-PeKaO SA, PBK SA, BISE SA, BH SA, BOŚ SA, BGŻ SA, Citibank, Amer Bank).

Tabela 4

Dostępność informacji o prowizjach i opłatach w badanych bankach

Stopień dostępności	Liczba banków
Informacja jest ogólnodostępna w wersji polskiej i angielskiej	1
Pełny dostęp do informacji pisemnej, odrębnie dla osób fizycznych i prawnych	3
Dostęp do informacji pisemnej bez podziału na segmenty rynku	6
Brak pisemnej informacji o taryfach i opłatach; funkcjonuje informacja ustna	7

r ó d ł o: Opracowanie własne.

Analiza danych o dostępności informacji o cenach usług bankowych pozwala stwierdzić, że informacja o taryfach prowizji i opłat była zróżnicowana w badanych bankach. W praktyce klient, który nie zasięgnął precyzyjnej informacji, może być zaskoczony opłatami, których nie brał pod uwagę, czytając jedynie informację o oprocentowaniu usług bankowych w gazecie. Mimo iż Prawo Bankowe nakłada na banki obowiązek ogłaszania stawek prowizji i opłat, w praktyce dostęp do tych informacji jest utrudniony, ponieważ w wielu bankach funkcjonuje przeświadczenie, że przekazanie zbyt dużej liczby danych dotyczących świadczonych przezeń usług może być wykorzystane przez konkurencję. Klient, studiując (np. w „Gazecie Wyborczej” czy w „Gazecie Bankowej”) oprocentowanie kredytów, może być wprowadzony w błąd, ponieważ prezentowane tam dane często są nieaktualne (niektóre banki zaniedbują obowiązek aktualizacji danych w redakcji), brak jest także dodatkowych, ważnych dla klienta informacji co do stosowanych prowizji i opłat. Uzupełnienie tych informacji, czyli stawki taryf i opłat za wybrane usługi bankowe, w badanych bankach w analizowanym okresie są przedstawione w tabeli 5.

Tabela 5

Taryfy i opłaty za wybrane usługi w badanych bankach

Wybrane usługi bankowe	gratis	min.	max.	średnia	Uwagi
1. Otwarcie rachunku bankowego	2 banki	10 zł	30 zł	22 zł	Kilka banków różnicuje opłaty
2. Prowadzenie rachunku (miesięcznie)	3 banki	5 zł	120 zł	15 zł	Do średniej nie wliczono banków, które nie pobierają opłat
3. Wpłaty gotówkowe na rachunku prowadzonym w danym banku	1 bank	0,10%	0,50%	0,36%	Do średniej nie wliczono banków, które nie pobierają opłat
4. Wpłaty gotówkowe na rachunki prowadzone w innym banku	0	0,50%	1%	0,55%	Minimalna kwota prowizji w bankach wynosiła od 1,50—10 zł

cd. tab. 5

Wybrane usługi bankowe	gratis	min.	max.	średnia	Uwagi
5. Wypłaty gotówkowe z rachunków	4 banki	0,30%	1%	0,50%	Minimalna prowizja wynosiła od 0,50 do 40 zł
6. Przelew złotowy na rachunek prowadzony w danym banku	9 banków	1 zł	3 zł	2,10 zł	Do średniej nie wliczono banków, które nie pobierają opłat
7. Przelew złotowy na rachunek prowadzony w innym banku	0	1 zł	3 zł	2,60 zł	
8. Przelew walutowy na rachunek prowadzony w danym banku	5 banków	5— 40 zł	60— 200 zł	60 zł	Do średniej nie wliczono banków, które nie pobierają opłat
9. Przelew walutowy na rachunek prowadzony w innym banku	0	5— 40 zł	60— 250 zł	80 zł	
10. Informacja telefoniczna o wysokości salda (miesięcznie)	0	5 zł	240 zł	45 zł	
11. Opłata instalacyjna „home banking” (HB) lub pochodnych	3 banki	100 zł	900 zł	390 zł	HB posiadało wówczas 10 banków. Do średniej wliczono tylko banki pobierające opłatę
12. Abonament miesięczny HB lub pochodnych	0	70 zł	500 zł	225 zł	Część banków różnicuje opłaty według wewnętrznych kryteriów
13. Otwarcie akredytywy (kwartalnie od kwoty akredytywy)	0	0,15%	0,30%	0,22%	Duże zróżnicowanie stawek prowizji
14. Rozpatrzenie wniosku kredytowego (w % od kwoty kredytu)	4 banki	0,20%	3%	1,40%	Do średniej nie wliczono banków, które nie pobierają opłat
15. Rozpatrzenie wniosku kredytowego (w zł)	4 banki	100 zł	1000 zł	220 zł	Do średniej nie wliczono banków, które nie pobierają opłat

r ó d ł o: Opracowanie własne.

Analiza danych zawartych w tabeli 5 pozwala stwierdzić, iż ceny usług bankowych były zróżnicowane w różnych bankach. Często trudno było jednoznacznie określić cenę usługi, ponieważ banki różnicowały ceny w zależności od przyjętych kryteriów (np. od kategorii klienta) i zakładały negocjację stawek z klientami. Przyjęte zatem do analizy ceny miały charakter szacunkowy, jednakże badania nie straciły swych walorów poznawczych i wartości jako ważne przesłanki decyzyjne przy korzystaniu z usług bankowych zarówno dla osób fizycznych, jak i prawnych.

Konkurencja cenowa między bankami w Polsce rozgrywa się także w sferze psychologicznej. Przykładem takich działań jest podawanie ceny kredytu nie w sensie rocznej stopy procentowej, lecz jako realny koszt kredytu wyrażonego w procencie od kwoty kredytu. W przypadku kredytów spłacanych w czasie krótszym niż rok i od faktycznego zadłużenia koszt kredytu jest wówczas niższy (stanowi około połowy rocznej stopy procentowej).

Wymienione zachowania banków świadczą o tym, iż ich przewagi cenowe są nietrwałe i różnicują się w czasie oraz w poszczególnych produktach.

Wnioski końcowe

Strategie konkurencji (cenowej i niecenowej) mają istotne znaczenie dla konstrukcji strategii marketingowej banków. Oprócz wielu narzędzi, przydatnych w wyborze strategii konkurowania, decydujące znaczenie co do jej wyboru mają preferencje klienta. Z badań preferencji klientów wynika, że cena nie jest najistotniejszym elementem ich decyzji związanych z korzystaniem z usług bankowych; liczą się przede wszystkim wiarygodność banku i dostępność usługi. Z punktu widzenia banku ważną przesłanką strategii konkurowania jest istnienie trwałych przewag konkurencyjnych. W sektorze bankowym trwałymi przewagami są: wiodąca pozycja kosztowa i rozwinięta sieć dystrybucji. Cena, jak wykazały badania, a zwłaszcza obserwacja praktyki, jest jedynie czasową przewagą, podatną na liczne manipulacje.

Bibliografia

- Ansoff H. I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Drucker P. F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, 1992.
- Grzegorzczak W., *Strategie marketingowe banków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Harasim J., *Nowe w usługach bankowych*, „Marketing w Praktyce” 1997, nr 2.
- Jaworski L. (red.), *Polskie banki w drodze do Unii Europejskiej*, Poltext, Warszawa 1997.
- Jaworski W. L., Krzyszkiewicz Z., Kosiński B., *Banki. Rynek, operacje, polityka*, Poltext, Warszawa 1996.
- Jershina J. (red.), *Banki a małe i średnie przedsiębiorstwa*, Instytut Badań Rynku i Opinii Publicznej CEM, Kraków 1996.
- Kohls R. L., Uhl J. N., *Marketing of Agricultural Products*, Macmillan Publishing Company, New York 1990.
- Kotler P., *Marketing Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1988.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
- Lachowski S., *Fuzje, przejęcia i alianse po polsku*, „Bank” 1998, nr 2.

-
- Nicholls R. F., *Promocja i sprzedaż usług bankowych*, Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu, Warszawa 1995.
- Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
- Wawrzyniak B. (red.), *Trudna zmiana. Zachowania przedsiębiorstw w procesie transformacji*, Fundacja im. F. Eberta w Polsce, Warszawa 1992.

MAREK RAWSKI

Akademia Ekonomiczna
Kraków

Strategie marketingowe firm z kapitałem rodzimym i zagranicznym (analiza porównawcza)

1. Uwagi wstępne

Wybranie, zdobycie (ewentualnie stworzenie), a następnie utrzymanie rynków zbytu, które zapewniłyby firmie źródło przychodów odpowiednie do jej potrzeb i aspiracji rozwojowych, wymaga zarządzania przedsiębiorstwem zgodnie z ogólnymi zasadami postępowania marketingowego, tj. realizacji ciągu zdarzeń składających się na proces tworzenia całościowej koncepcji działań rynkowych oraz jej realizacji w odpowiednio ukształtowanej strukturze organizacyjnej, przy wykorzystaniu właściwego systemu kierowania i kontroli.

W procesie zarządzania marketingiem ważną funkcję spełnia etap planowania marketingowego. W tej fazie zarządzania, w oparciu o zgromadzone informacje i przesłanki działania firmy, następuje ustalenie celów kierunkowych i strategii marketingowej przedsiębiorstwa, a także planów strategicznych i operacyjnych dla poszczególnych, względnie jednorodnych zakresów jego działalności.

Tworzenie przez przedsiębiorstwa strategii marketingowej jest więc istotnym faktem świadczącym o zmianach zachodzących w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, a „treść” stosowanych strategii ukazuje, z jednej strony, stosowane sposoby dostosowywania się do zmieniających się warunków otoczenia firmy, a z drugiej postawę aktywną, polegającą na dążeniu do sukcesu poprzez oddziaływanie na otoczenie celem wywołania w nim korzystnych zmian pozwalających możliwości przekształcić w rzeczywistość.

Celem publikacji jest prezentacja wyników badań porównawczych nad strategiami marketingowymi stosowanymi przez polskie przedsiębiorstwa (100% kapitału rodzimego) i przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego.

Strategię marketingową rozumie się jako system reguł i zasad (średnio- i długookresowych) działania, wyznaczających ramy dla rynkowych operacji przedsiębiorstwa. Formułowanie tak rozumianej strategii jest procesem decyzyjnym polegającym na ustalaniu kluczowych problemów i wyborze optymalnych

rozwiązań z punktu widzenia założonych celów i warunków ich realizacji. Biorąc pod uwagę ogólne zróżnicowanie elementów otoczenia bliższego firmy (także „ważność” elementów otoczenia dla firm), można wyróżnić cztery podstawowe obszary problemów i odpowiadające im komponenty całościowej strategii marketingowej firmy¹:

1) strategia kształtowania pola rynkowego, a więc zbiór zasad kształtowania relacji: firma — rynek jako całość,

2) strategia oddziaływania na nabywców, a więc zbiór zasad kształtowania relacji: firma — nabywcy,

3) strategia oddziaływania na konkurentów, a więc zbiór zasad kształtowania relacji: firma — konkurenci,

4) strategia oddziaływania na pośredników, a więc zbiór zasad kształtowania relacji: firma — pośrednicy.

Przebadano 84 przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym, mające swoją siedzibę na terenie województwa krakowskiego. Wszystkie badane przedsiębiorstwa powstały po 1989 roku (włącznie). Wszystkie mają status spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Udział kapitału zagranicznego w badanych przedsiębiorstwach jest zróżnicowany, waha się w przedziale 20% — 100%. Prawie 30% badanych przedsiębiorstw to przedsiębiorstwa zagraniczne (kapitał w całości pochodzi z zagranicy). Pozostałe badane przedsiębiorstwa powstały z połączenia kapitału zagranicznego z rodzimym kapitałem osób fizycznych. Kapitał „obcy” pochodzi głównie z Włoch i Niemiec (odpowiednio co piąte przedsiębiorstwo). Wielkość badanych przedsiębiorstw jest zróżnicowana. Liczba zatrudnionych pracowników waha się od 3 do 97 osób. Generalnie są to więc małe przedsiębiorstwa. Badane przedsiębiorstwa prowadzą zróżnicowaną działalność gospodarczą. Uwzględniając dominujący rodzaj działalności, można powiedzieć, że prawie połowa przedsiębiorstw zajmuje się handlem, co trzecie przedsiębiorstwo prowadzi działalność produkcyjną, a co piąte usługową.

Przebadano 60 przedsiębiorstw z kapitałem rodzimym, mających swoją siedzibę na terenie województwa krakowskiego. W próbie badawczej (dobranej celowo i z wykorzystaniem techniki doboru kwotowego) znalazły się przedsiębiorstwa o różnym „stażu” na rynku, reprezentujące w jednakowym stopniu wszystkie formy własności i status formalny. Wielkość badanych firm była zróżnicowana (firma „najmniejsza” zatrudniała 7 osób, „największa” — 1420 osób). Badane przedsiębiorstwa prowadziły różnorodną działalność gospodarczą: produkcję, handel, usługi — różne branże — tak na terenie całej Polski, jak i na rynku lokalnym².

¹ Szersze uzasadnienie dla takiego rozumienia strategii marketingowej można znaleźć np. w publikacjach: J. Becker, *Marketing-Konzeption, Grundlagen des strategischen Marketing-Managements*, Vahlen, Monachium 1998, s. 140—162; R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 151—167; I. Penc-Pietrzak, *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 255—261.

² Stosowne badania zostały przeprowadzone przez autora w II połowie 1996 roku w ramach realizowanych dwóch problemów statutowych.

2. Strategia kształtowania pola rynkowego

Teoretyczną podstawę identyfikacji strategii kształtowania pola rynkowego stanowi „macierz Ansoffa”. Ukazuje ona cztery podstawowe kierunki działania wynikające z możliwości realizacji założonych celów w obrębie dotychczasowych lub nowych rynków zbytu za pomocą dotychczasowych lub nowych produktów. Kierunki te są określane jako:

- penetracja rynku, tj. poszukiwanie możliwości zwiększenia sprzedaży dotychczasowych produktów na dotychczasowych rynkach,
- rozwój rynku, tj. poszukiwanie nowych rynków zbytu dla dotychczasowych produktów,
- rozwój produktu, tj. wprowadzanie na dotychczasowe rynki nowych produktów,
- dywersyfikacja, tj. podejmowanie nowych działalności, tak ze względu na produkt jak i na rynek.

Analiza przedsięwzięć przewidywanych do realizacji przez wszystkie badane przedsiębiorstwa (na okres do trzech lat) ukazuje fakt silnej antycypacji przyszłości. Nawet przedsiębiorstwa, które koncentrują swoją uwagę na bieżącej działalności, w dość szerokim zakresie przewidują przyszłe kierunki rozwoju swoich firm. Tylko niecałe 4% badanych firm z kapitałem zagranicznym nie podało żadnych zamierzeń w tej dziedzinie (z kapitałem rodzimym 11%). Ponad 8% badanych firm z kapitałem zagranicznym wskazało dwa, a ponad 88% trzy najważniejsze przewidywane kierunki rozwoju firmy (z kapitałem rodzimym odpowiednio — 86% i 77%).

Badane przedsiębiorstwa jako główny (najważniejszy) kierunek przyszłej działalności wskazywały następujące przedsięwzięcia:

- intensyfikacja produkcji (sprzedaży) dotychczasowych produktów na dotychczasowych rynkach (działanie A) — 29,5% firm z kapitałem zagranicznym, 54% z kapitałem rodzimym,
- poszukiwanie dla produktów dotychczas wytwarzanych (sprzedawanych) nowych rynków zbytu (działanie B) — 24,5% firm z kapitałem zagranicznym, 26% z kapitałem rodzimym,
- wprowadzanie na rynek nowych wyrobów (towarów, usług) — działanie C (22,9% firm z kapitałem zagranicznym, 14% z kapitałem rodzimym),
- podejmowanie nowych rodzajów działalności blisko związanych z działalnością dotychczas realizowaną (działanie D) — 11,6% firm z kapitałem zagranicznym, brak wskazań przez firmy z kapitałem rodzimym,
- uruchamianie nowych kanałów sprzedaży produktów, które firma dotychczas produkowała (działanie E) — 8,2% firm z kapitałem zagranicznym, 6% z rodzimym,
- podejmowanie nowych rodzajów działalności, nie związanych z tym, co

dotychczas firma robiła (działanie F) — 3,3% firm z kapitałem zagranicznym, brak wskazań wśród firm z kapitałem rodzimym.

W firmach zagranicznych (100% kapitału obcego) jako główny kierunek rozwoju wskazywano tylko działanie B i D (z jednakową częstotliwością). W firmach, w których kapitał zagraniczny stanowi maksymalnie 50% kapitału, ze względnie jednakową częstotliwością jako główny kierunek rozwoju wskazywano działania: A, B, C. W przedsiębiorstwach „małych” (zatrudniających do 20 osób) jako dominujące kierunki działania firmy wskazywały działanie A (62%) i działanie C (28%). W firmach „dużych” (zatrudniających ponad 60 osób) z jednakową częstotliwością wskazywano na wszystkie rodzaje działań. Znamienne, iż działanie E przewidują tylko te firmy, które nie określiły rocznych celów działania. W przekroju profilu prowadzonej działalności i roku powstania firm nie obserwuje się istotnych różnicowań w deklarowanych kierunkach rozwoju.

W przedsiębiorstwach z kapitałem rodzimym — prywatnych, wszystkie cztery kierunki działania (A, B, C, E) są planowane z jednakową częstotliwością. Firmy państwowe planują tylko działanie A (80%) i B (20%), a spółki Skarbu Państwa A (83%) i C (17%). Spółki cywilne planują realizować działania: A, B, C ze względnie jednakową częstotliwością. Spółki akcyjne i spółki z o.o. planują wszystkie cztery działania, przy czym najczęściej działanie A (odpowiednio: 67% i 45%). Znamienne, że działanie E przewidują tylko te firmy, które nie ustaliły rocznych celów działania. Firmy powstałe po 1998 r. ze względnie jednakową częstotliwością wskazują działania: A, B, C.

Jako drugie w hierarchii ważności badane firmy podawały następujące kierunki przewidywanych działań. Prawie 45% przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym pragnie wytwarzać (sprzedawać) swoim dotychczasowym klientom nowe produkty (40% firm z kapitałem rodzimym). W średnio co czwartym przedsiębiorstwie planuje się poszukiwanie dla dotychczasowych produktów nowych rynków zbytu (tak nowych obszarów przestrzennych jak i nowych segmentów) — w 20% firm z kapitałem rodzimym. Prawie 20% firm pragnie uruchomić nowe kanały dystrybucji dla produktów wytwarzanych w dotychczasowym zakresie asortymentowym (16% firm z kapitałem rodzimym). Prawie 8% przedsiębiorstw podejmuje działania mające na celu zintensyfikowanie produkcji (sprzedaży) produktów dotychczas wytwarzanych na dotychczasowych swoich rynkach (14% firm z kapitałem rodzimym). Niecałe 5% firm pragnie podjąć nowy rodzaj działalności gospodarczej blisko związanej (wykorzystanie dotychczasowych doświadczeń firmy, marki, systemu sprzedaży) z działalnością dotychczasową — 7% firm z kapitałem rodzimym.

Jako trzeci w hierarchii ważności przewidywany kierunek rozwoju w najbliższych trzech latach firmy planują następujące działania: poszukiwanie dla produktów wytwarzanych (sprzedawanych) dotychczas nowych rynków zbytu (29% firm z kapitałem zagranicznym, 41% firm z kapitałem rodzimym), podejmowanie nowych rodzajów działalności gospodarczej, blisko związanej z dotychczasową

(31% firm z kapitałem zagranicznym, 25% firm z kapitałem rodzimym), podejmowanie nowego rodzaju działalności, nie związanego z działalnością dotychczasową (15% firm z kapitałem zagranicznym, 20% firm z kapitałem rodzimym). Zróżnicowanie podawanych kierunków przyszłych działań, tak drugich jak i trzecich w hierarchii ważności, z punktu widzenia głównych cech przedsiębiorstw jest statystycznie zbieżne ze zróżnicowaniem, jakie zaobserwowano przy analizie pierwszego (głównego) kierunku rozwoju.

Podsumowując, można stwierdzić, iż przedsiębiorstwa tworząc wizję rozwoju firmy w najbliższych trzech latach wykorzystują wszystkie możliwe strategie rozwoju pola rynkowego: strategię penetracji rynku, strategię rozwoju rynku, strategię rozwoju produktu, strategię dywersyfikacji. Częstotliwość wykorzystywania poszczególnych strategii jest zróżnicowana. Dominuje strategia penetracji rynku. Strategia dywersyfikacji jest zdecydowanie rzadziej stosowana (zob. tab. 1).

Tabela 1

Częstotliwość stosowania poszczególnych strategii kształtowania pola rynkowego

Penetracja rynku		Rozwój rynku	
38%	52%	24%	17%
Rozwój produktu		Dywersyfikacja	
22%	23%	16%	8%

Pozycja pierwsza (antykwą) — dane dotyczą firm z kapitałem zagranicznym.

Pozycja druga (kursywa) — dane dotyczą firm z kapitałem rodzimym.

r ó d ł o: Zestawienie własne.

Chociaż badane firmy tak z kapitałem zagranicznym, jak i rodzimym statystycznie najczęściej wskazują na wykorzystanie strategii penetracji rynku, to występują istotne różnice w częstotliwości stosowania każdego rodzaju strategii, z wyjątkiem strategii rozwoju produktu. Firmy z kapitałem zagranicznym zdecydowanie rzadziej stosują strategię penetracji rynku i zdecydowanie częściej strategię dywersyfikacji.

Zwraca uwagę (jako tendencja) racjonalność zachowań badanych przedsiębiorstw. Reguła „Z”, opisująca typową drogę poszukiwania kierunków rozwoju (wg kolejności: penetracja rynku, rozwój rynku, rozwój produktu, dywersyfikacja), w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym jest respektowana. Względnie mała różnica częstotliwości stosowania strategii rozwoju rynku i strategii rozwoju produktu dla firm z kapitałem rodzimym i zmiana „ważności” może mieć swoje źródło w następujących faktach:

1. Firmy wyczerpały możliwe do wykorzystania drogi wprowadzania dotychczas wytwarzanych (sprzedawanych) przez siebie produktów na nowe rynki lub są to produkty na tyle „stare”, że działania takie byłyby nieefektywne. W obu przypadkach priorytetowym kierunkiem staje się więc rozwój produktu.

2. Myślenie kategoriami „orientacji produkcyjnej” jest w dalszym ciągu na

tylko silne, iż „automatycznie” priorytetowym działaniem staje się modyfikowanie produktów dotychczas wytwarzanych i poszukiwanie „lepszego” produktu, a niedostrzeganie względnie tańszych dróg rozwoju firmy polegających na poszukiwaniu nowych rynków zbytu dla produktów dotychczas wytwarzanych.

3. „Specyfika” warunków działania i wytwarzania dotychczasowych produktów skłania do rezygnacji ze stosowania reguły „Z” na korzyść efektywniejszej w danych warunkach reguły „I” (penetracja rynku, rozwój produktu).

3. Strategia nakierowana na nabywców

Z istoty marketingu (jako działalności polegającej na aktywnym kształtowaniu rynku) wynika, że podstawowe decyzje związane z wyborem strategii oddziaływania na nabywców wymagają określenia:

1) ogólnego charakteru wartości oferowanych nabywcom, tj. strategii stymulacji rynku,

2) stopnia pokrycia rynku i zróżnicowania działań marketingowych, tj. strategii „pokrycia” rynku.

Pierwsza z wymienionych decyzji odzwierciedla aspiracje dotyczące jakościowego poziomu prowadzonej działalności gospodarczej. Wybór strategiczny polega na ustaleniu, jaką kompozycję korzyści jakościowych i cenowych firma zamierza zastosować, kształtując swój rynkowy wizerunek.

Podjęcie decyzji dotyczących stopnia zróżnicowania działań marketingowych ma zasadnicze znaczenie z punktu widzenia ich skuteczności, a także kosztów produkcji i marketingu. Podstawowe opcje to wybór pomiędzy zastosowaniem marketingu niezróżnicowanego lub marketingu zróżnicowanego. W zależności od potrzeb i własnych możliwości, przedsiębiorstwo może kierować swoją ofertą do wszystkich nabywców tworzących dany rynek (pełne pokrycie rynku) lub tylko do określonej ich części (pokrycie częściowe).

Prawie 36% badanych przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym deklaruje, że stara się zaspokoić potrzeby wszystkich, którzy są zainteresowani produktami firmy (taką deklarację składa aż 62% badanych firm z kapitałem rodzimym). Ponad 64% badanych przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym deklaruje, iż nastawione są w zasadzie na zaspokajanie potrzeb określonego rodzaju nabywców, przy czym połowa z nich wyraźnie określa grupy nabywców, których potrzeby pragnie zaspokajać. Specyfika prowadzonej działalności determinuje rzeczywisty krąg nabywców. Oto przykładowe „segmenty” obsługiwanych nabywców: „szpitale”, „biura projektowe”, „firmy budowlane”, „sklepy Cepelii”, „przemysł farmaceutyczny”, „osoby fizyczne planujące remont domu”, „inwestorzy budownictwa jednorodzinne”, „rolnictwo”, „lekarze”. Przedsiębiorstwa „małe” z większą częstotliwością (56%) wskazują na fakt zaspokajania potrzeby każdego, kto zainteresuje się ofertą firmy, w stosunku do przedsiębiorstw „dużych” (29%) i odwrotnie. W miarę wzrostu udziału kapitału zagranicznego w ogólnym kapitale firm, wzra-

sta częstotliwość kierowania oferty firmy do precyzyjniej określonego kręgu nabywców. Przedsiębiorstwa zagraniczne (100% kapitału obcego) starają się zaspokoić potrzeby wszystkich, którzy są zainteresowani ofertą firmy, w 68% przypadków, podczas gdy przedsiębiorstwa, w których kapitał zagraniczny stanowi maksymalnie 50% kapitału firmy, nakierowane są na zaspokajanie potrzeb „każdego” w 27% przypadków.

28% badanych firm z kapitałem rodzimym jest nastawionych w zasadzie na obsługę określonego rodzaju nabywców (fragment rynku). Specyfika prowadzonej działalności determinuje rzeczywisty krąg nabywców. Przykładowe „segmenty” obsługiwanych nabywców to: „gospodarka komunalna i mieszkaniowa”, „małe firmy prywatne”, „rolnictwo”, „służba zdrowia”, „lekarze”, „średniej wielkości przedsiębiorstwa usługowe”, „przedsiębiorstwa joint ventures”, „firmy montujące”, „małe hurtownie”. 10% badanych przedsiębiorstw nakierowuje swoją działalność na zaspokojenie potrzeb konkretnej grupy nabywców (niestety, nie ujawniając jakiej, z jednym wyjątkiem — „mieszkańcy domków jednorodzinnych”). Znamienne jest, że przedsiębiorstwa powstałe przed 1989 r. zaspokajają potrzeby wszystkich nabywców, którzy zainteresują się ofertą firmy. Tylko firmy powstałe po 1989 r., spółki z o.o. i przedsiębiorstwa małe (zatrudniające do 30 osób) nakierowują swoją działalność na zaspokojenie potrzeb określonej grupy nabywców.

Z przedstawionych danych wynika, że większość firm z kapitałem zagranicznym stara się objąć swoim oddziaływaniem mniej lub bardziej precyzyjnie wydzieloną grupę („segment”) nabywców będących „fragmentem” danego rynku (64%), a tylko 36% przedsiębiorstw stara się objąć swoim oddziaływaniem ogół nabywców tworzących dany rynek. Odmiennie opcje ujawniają firmy z kapitałem rodzimym: 62% z nich stara się objąć swoim oddziaływaniem ogół nabywców tworzących dany rynek, a tylko 38% określony segment rynku.

Badane firmy z kapitałem zagranicznym deklarują w 69% przypadków, iż tworzą tylko jeden program marketingowego oddziaływania na rynek. Część z tych firm (prawie 15%) buduje szczegółowy program nakierowany na obraz „przeciętnego” nabywcy — wcześniej rozpoznany. Pozostałe firmy tworzą jednolite programy promocyjne kierowane równocześnie do kilku różnych rodzajów nabywców. Jeśli tak, to z konieczności taki program jest nakierowany także na nabywcę „przeciętnego”, którego obraz jest tworzony intuicyjnie. 31% badanych przedsiębiorstw tworzy po kilka różnych programów promocyjnych, każdy z nich dostosowując do określonego rodzaju nabywców, których potrzeby zaspokaja. W konkluzji można stwierdzić, iż 69% badanych przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym realizuje strategię marketingu niezróżnicowanego, a 31% badanych przedsiębiorstw strategię marketingu zróżnicowanego.

18% firm z kapitałem rodzimym tworzy szczegółowe programy promocyjne nakierowane na „typowego” nabywcę. 56% badanych firm tworzy jednolite programy promocyjne kierowane równocześnie do kilku różnych grup nabywców. Jeżeli tak, to z konieczności muszą to być programy nakierowane na nabywcę

„typowego”. 26% badanych przedsiębiorstw buduje programy promocyjne nakierowane tylko na jedną, konkretną grupę (segment) nabywców. Dla 12% firm wynika to z faktu, że ich produkty zaspokajają potrzeby tylko jednej grupy nabywców. Tak więc 14% badanych przedsiębiorstw tworzy po kilka różnych programów operacyjnych, każdy z nich dostosowując do określonego rodzaju nabywców, których potrzeby zaspokaja. W konkluzji można stwierdzić, że 86% badanych firm z kapitałem rodzimym realizuje strategię marketingu masowego, a 14% badanych przedsiębiorstw stosuje strategię marketingu zróżnicowanego.

Nakładając na siebie po dwa stany jakościowe wyodrębnione z punktu widzenia przedstawionych wyżej kryteriów, tj. z jednej strony: oddziaływanie na ogół nabywców względnie określony „fragment” rynku, z drugiej: oddziaływanie jednolitym bądź zróżnicowanymi programami marketingowymi, możemy określić cztery podstawowe warianty strategii podziału rynku: marketing masowy, marketing skoncentrowany, marketing zróżnicowany z pełnym pokryciem rynku, marketing zróżnicowany selektywnie. Badania ujawniają fakt występowania każdego z wariantów, chociaż częstotliwość posługiwania się nimi przez badane przedsiębiorstwa jest różna (zob. tabelę 2).

Tabela 2

Częstotliwość stosowania poszczególnych strategii podziału rynku

Marketing masowy	Marketing skoncentrowany
25% 52%	44% 34%
Marketing zróżnicowany	Marketing selektywnie zróżnicowany
11% 10%	20% 4%

Pozycja pierwsza (antykwa) — dane dotyczą firm z kapitałem zagranicznym.

Pozycja druga (kursywa) — dane dotyczą firm z kapitałem rodzimym.

ródło: Zestawienie własne.

Jako wiodące (pierwszoplanowe) czynniki w walce o pozyskanie nabywców dla swoich produktów badane przedsiębiorstwa wymieniały poszczególne działania z następującą częstotliwością:

- podnoszenie jakości oferowanych produktów — 41% wskazań firm z kapitałem zagranicznym i 9% wskazań firm z kapitałem rodzimym,
- podnoszenie poziomu obsługi klienta — 25% wskazań firm z kapitałem zagranicznym i 28% wskazań firm z kapitałem rodzimym,
- bogaty wybór produktów (pogłębianie asortymentu) — 13% wskazań firm z kapitałem zagranicznym i 43% wskazań firm z kapitałem rodzimym,
- elastyczne stosowanie cen — 9% wskazań firm z kapitałem zagranicznym i 20% wskazań firm z kapitałem rodzimym,
- promocja sprzedaży — 7% wskazań firm z kapitałem zagranicznym i brak wskazań firm z kapitałem rodzimym,

— dodatkowe usługi — 5% wskazań firm z kapitałem zagranicznym i brak wskazań firm z kapitałem rodzimym.

Analizując treść wszystkich wymienionych działań, można stwierdzić, iż generalnie firmy starają się stosować mieszane strategie stymulacji rynku, ale oparte (wywodzące się) na czystej strategii preferencji i jej bliskie, przy czym strategie mieszane stosowane przez firmy z kapitałem zagranicznym są „bliższe” czystej strategii preferencji niż strategie stosowane przez firmy z kapitałem rodzimym. Powyższy wniosek znajduje potwierdzenie w analizie działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa celem pozyskania „stosownych” klientów, wymienianych jako drugie w kolejności.

Jako drugie co do ważności przedsiębiorstwa podejmują następujące działania: wzrost poziomu obsługi nabywców (32% wskazań firm z kapitałem zagranicznym i 30% z kapitałem rodzimym), promocja sprzedaży (odpowiednio 28% i 14%), elastyczność w ustalaniu cen (odpowiednio 20% i 37%), wzrost jakości oferowanych produktów (odpowiednio 12% i 16%), wprowadzanie nowości rynkowych (odpowiednio 8% i 5%).

Przedsiębiorstwa „małe”, tak z udziałem kapitału zagranicznego jak i rodzimego, w większym stopniu wykorzystują promocję sprzedaży (22,5%) i elastyczność w ustalaniu cen (20,5%), a w mniejszym stopniu bogaty wybór oferowanych produktów (6,2%). Strategia mieszana stymulacji rynku tych firm jest bardziej „odległa” od czystej strategii preferencji i zawiera więcej charakterystyk typowych dla strategii „cena — ilość”. Nie dostrzega się istotnych różnic w zachowaniach przedsiębiorstw z punktu widzenia pozostałych cech.

4. Strategia nakierowana na konkurentów

Ustalanie strategii marketingowej w części dotyczącej konkurencji polega przede wszystkim na wskazaniu podstawy budowania własnej przewagi konkurencyjnej oraz określeniu stylu konkurencji.

Istnieją trzy skuteczne strategie, za pomocą których można budować przewagę konkurencyjną w danym sektorze. Są to:

- 1) wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych, umożliwiająca uzyskanie kosztowej przewagi nad konkurentami,
- 2) zróżnicowanie oferty w stosunku do konkurenta w celu zwrócenia uwagi nabywcy na jej unikatowość,
- 3) koncentracja wysiłków na wybranym fragmencie rynku (segment, produkt, rejon) w celu specjalizacji i uzyskania quasi-pozycji monopolistycznej (w skrajnym przypadku zajęcie tzw. niszy rynkowej).

Analizując działania badanych przedsiębiorstw, tak realizowane jak i planowane, można stwierdzić, że wszystkie trzy strategie są stosowane. 18% badanych firm z kapitałem zagranicznym i 45% badanych firm z kapitałem rodzimym tworzy programy działania w oparciu o strategię „przywództwa kosztowego”.

45% firm z kapitałem zagranicznym i 36% firm z kapitałem rodzimym preferuje działania oparte na strategii „koncentracji”, w równym stopniu za obszar ekspansji przyjmując wybrany segment rynku, jak i wybraną przestrzeń geograficzną. 36% firm z kapitałem zagranicznym i 18% firm z kapitałem rodzimym tworząc programy działania wykorzystuje założenia strategii „różnicowania”.

Oprócz określenia podstawy budowania przewagi konkurencyjnej istotnym elementem strategii konkurowania jest określenie jej stylu, co wynika z faktu, że cele „konkurencji” mogą być realizowane w różny sposób. Przejawia się to w ofensywnej lub defensywnej postawie względem konkurentów oraz w stosowaniu konwencjonalnych sposobów konkurowania (przyjętych zwyczajowo w danym środowisku) lub niekonwencjonalnych sposobów konkurowania (przełamujących dotychczasowe zwyczaje). Połączenie obu obszarów działania daje cztery warianty stylu konkurowania, które można określić jako:

1) stateczny lider (firma posiada ugruntowaną pozycję na rynku i broni jej, wykorzystując konwencjonalne sposoby konkurowania),

2) agresywny pretendent (firma usiłuje wszelkimi sposobami zdobyć zaplanowaną pozycję rynkową, bez oglądania się na reakcje obecnych na nim firm),

3) młody lider (firma, od niedawna zajmująca pozycję czołową, broni jej wszelkimi dostępnymi sposobami),

4) ostrożny pretendent (firma usiłuje zdobyć znaczącą pozycję na rynku w sposób nie prowokujący ostrego konfliktu z konkurentami).

Firmy, tworząc programy działania, zdecydowanie wykorzystują konwencjonalny, uznany za skuteczny zestaw narzędzi — ponad 72% wskazań firm z kapitałem zagranicznym i ponad 81% firm z kapitałem rodzimym. Oryginalne rozwiązania, nietypowe, zdarzają się względnie rzadko. W przekroju analizowanych cech zachowania przedsiębiorstw są statystycznie identyczne. Postawę ofensywną wykazuje prawie 65% przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym i ponad 55% przedsiębiorstw z kapitałem rodzimym. Postawę defensywną wykazuje 35% firm z kapitałem zagranicznym i 45% firm z kapitałem rodzimym. Częstotliwość występowania poszczególnych opcji zestawiono w tabeli 3.

Tabela 3

Częstotliwość stosowania poszczególnych strategii stylu konkurencji

Ostrożny pretendent		Agresywny pretendent	
46%	44%	19%	11%
Stateczny lider		Młody lider	
26%	36%	9%	9%

Pozycja pierwsza (antykwą) — dane dotyczą firm z kapitałem zagranicznym.

Pozycja druga (kursywa) — dane dotyczą firm z kapitałem rodzimym.

r ó d ł o: Opracowanie własne.

5. Strategie współdziałania z partnerami rynkowymi

Z punktu widzenia producenta zasadnicze znaczenie ma określenie zasad współpracy z partnerami w sferze dystrybucji. Z punktu widzenia organizacji handlowej takie samo znaczenie ma określenie zasad współpracy z dostawcami towarów. Dla obu grup podmiotów można wyróżnić dwie charakterystyczne postawy względem powyższej kwestii: aktywną i pasywną. Z punktu widzenia producenta postawa aktywna w dziedzinie zbytu przejawia się tym, że traktuje on firmy handlowe jako ogniwa „własnego” systemu dystrybucji. Producent pasywny traktuje „handlowca” jako nabywcę zainteresowanego zakupem towaru, a więc klienta (nie jako dostawcę usług dystrybucyjnych). „Handlowiec” aktywny traktuje producenta jako potencjalnego dostawcę produktów, a nie jako nabywcę usług dystrybucyjnych. „Handlowiec” pasywny stara się korzystnie ulokować swoją ofertę usług dystrybucyjnych.

Zestawiając łącznie wymienione warianty postaw producenta i firmy handlowej, można wskazać cztery teoretyczne warianty sytuacyjne, stanowiące podstawę do analizy układu stosunków i sił na konkretnym rynku, a co ważniejsze, wyboru właściwej strategii współdziałania z partnerami rynkowymi:

1) konflikt interesów „rodzący” kompromis lub obejście (postawy aktywne producenta i handlowca),

2) dopasowanie (kooperacja) pod egidą handlu (pasywna postawa producenta, aktywna handlowca),

3) dopasowanie (kooperacja) pod egidą producenta (pasywna postawa handlu, aktywna producenta),

4) luka marketingowa: konieczność przejścia inicjatywy albo przez producenta, albo przez handel (postawy pasywne producenta i handlowca).

89% badanych firm produkcyjnych z kapitałem zagranicznym deklaruje postawę aktywną w kontaktach z firmami handlowymi (handlowe z producentami). Pozostałe firmy deklarują postawę pasywną. W przypadku firm z kapitałem rodzimym 85% deklaruje postawę aktywną, pozostałe pasywną. Spośród firm z kapitałem zagranicznym deklarujących postawę aktywną tylko nieco ponad 8% stwierdza, że napotyka aktywną postawę partnerów rynku. We wszystkich tych sytuacjach konfliktowych następowało obejście (rezygnacja z podjęcia kontaktów). W pozostałych przypadkach producenci (handlowcy) „włączali” firmy handlowe (produkcyjne) we własne systemy dystrybucji, zapewniając sprawny przebieg strumieni marketingowych. Spośród firm z kapitałem zagranicznym deklarujących postawę pasywną prawie połowa dopasowywała się do działań inicjowanych przez handel, a reszta napotkawszy także pasywną postawę handlu (luka marketingowa) przejmowała inicjatywę, tj. z konieczności realizowała działania typowe dla postawy aktywnej. Sytuacja w firmach z kapitałem rodzimym była podobna. Firmy deklarujące postawę aktywną także w 8% przypadków stwierdzają, że napotykają aktywną postawę partnerów rynkowych. We wszystkich ba-

danych przypadkach następowała rezygnacja z podjęcia kontaktów. Firmy deklarujące postawę pasywną w mniejszym stopniu dostosowały się do działań inicjowanych przez handel i w większym stopniu napotkawszy także pasywną postawę handlu (luka marketingowa) przejmowały inicjatywę, tj. z konieczności realizowały postawę aktywną. Częstotliwość występowania poszczególnych wariantów sytuacyjnych w sferze współpracy przemysłu i handlu, tak dla firm z kapitałem zagranicznym jak i rodzimym, zestawiono w tabeli 4.

Tabela 4

Częstotliwość występowania poszczególnych wariantów sytuacyjnych w sferze kontaktów przemysłu i handlu

Konflikt interesów	Dopasowanie pod egidą producenta
8% 8%	81% 77%
Dopasowanie pod egidą handlu	Luka marketingowa
5% 7%	6% 8%

Pozycja pierwsza (antykwa) — dane dla firm z kapitałem zagranicznym.

Pozycja druga (kursywa) — dane dla firm z kapitałem rodzimym.

r ó d ł o: Opracowanie własne.

Podsumowując prowadzone rozważania, można między innymi stwierdzić, że:

1. W obszarze formułowania strategii marketingowej zwraca uwagę racjonalność zachowań firm, tak z kapitałem rodzimym, jak i z udziałem kapitału zagranicznego. Powyższy wniosek m.in. uzasadniają: stosowanie reguły „Z” w przypadku wyboru strategii kształtowania pola rynkowego, w przypadku strategii stymulacji rynku preferowanie strategii opartej na czystej strategii „cena-ilość”, preferowanie strategii marketingu masowego jako strategii podziału rynku, wybór głównie jako strategii konkurowania strategii „koncentracji” i stylu „ostrożnego pretendenta”.

2. Generalnie różnice stosowanych strategii marketingowych przez firmy z kapitałem rodzimym i kapitałem zagranicznym są statystycznie nieistotne (wbrew potocznym opiniom), co między innymi dobrze świadczy o umiejętnościach menedżerów firm z kapitałem rodzimym, a także o wyborze efektywnych rozwiązań działania w relacji do uwarunkowań czasoprzestrzennych funkcjonowania firmy.

3. Zasadnicze różnice w stosowaniu strategii marketingowych przez firmy z kapitałem rodzimym i kapitałem zagranicznym sprowadzają się do trzech elementów. Firmy z kapitałem rodzimym zdecydowanie częściej wykorzystują strategię penetracji rynku, a zdecydowanie rzadziej strategię rozwoju rynku i dywersyfikacji, co — jak się wydaje — jest efektem „pełniejszej” znajomości realiów polskiej gospodarki przez menedżerów firm z kapitałem rodzimym i dostrzegania „prostszych” możliwości działania w stosunku do menedżerów firm z kapitałem zagranicznym, często przenoszących swoje doświadczenia z funkcjonowania firm

w zdecydowanie turbulencyjnym otoczeniu, wymagającym bardziej wyrafinowanych strategii działania (np. dywersyfikacji). Firmy z udziałem kapitału zagranicznego zdecydowanie rzadziej stosują strategie marketingu masowego, a zdecydowanie częściej strategie marketingu selektywnie zróżnicowanego. Jest to efektem wchodzenia na polski rynek z precyzyjnie określonym produktem skierowanym najczęściej do klarownie określonego segmentu rynku. Firmy z kapitałem zagranicznym budując strategie konkurencji zdecydowanie częściej wykorzystują strategię różnicowania, a zdecydowanie rzadziej strategię „przywództwa kosztowego”, co jest efektem wchodzenia na polski rynek z działalnością nakierowaną na określone potrzeby nabywców.

Bibliografia

- Becker J., *Marketing-Konzeption, Grundlagen des strategischen Marketing-Managements*, Vahlen, Monachium 1998.
- Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Penc-Pietrzak T., *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.

ARTUR RUDNICKI

Politechnika Krakowska
Kraków

Marketing w działalności developerskiej w budownictwie mieszkaniowym

1. Wprowadzenie

Konieczność podporządkowania działalności każdego przedsiębiorstwa twarzym regułą rynku oraz wymaganiom klienta jest obecnie faktem bezspornym, nie wywołującym w zasadzie żadnych kontrowersji zarówno w gronie teoretyków, jak i praktyków. Jeżeli do niedawna zaledwie część sektorów gospodarki działała w oparciu o szeroko rozumianą strategię marketingową, to dziś wszystkie niemal branże zmuszone zostały już nie tylko do uwzględnienia potrzeb rynku w swojej działalności, ale do postawienia ich na czele każdej strategii firmy. Mówiąc o szeroko rozumianej strategii marketingowej, autor ma na myśli proces składający się z badania oczekiwań klienta, planowania i wykonania produktu lub usługi, promocji i dystrybucji, zmierzający ostatecznie do sprzedaży określonego dobra (produktu lub usługi)¹.

Ogromne zmiany w podejściu polskich przedsiębiorstw do marketingu zauważamy na rodzimym rynku nieruchomości mieszkaniowych, gdzie do niedawna wszyscy developerzy, a wcześniej wielkie spółdzielnie mieszkaniowe ignorowali aktualne potrzeby rynku; stosowali jedynie czysto funkcjonalne, tradycyjne pojęcie marketingu, sprowadzające się w zasadzie tylko do czynności obejmujących wspomaganie powszechnie rozumianego zbytu towaru lub usługi². Innymi słowy — nie brano pod uwagę rzeczywistych oczekiwań i potrzeb przyszłych nabywców mieszkań, lecz najpierw projektowano, budowano, a dopiero na końcu starano się usilnie sprzedać już wybudowane mieszkanie lub dom jednorodzinny. Ogromną rolę odgrywała tutaj przybierająca różne postacie reklama, która była w zasadzie jedynym elementem polityki marketingowej, realizowanej przez developera czy spółdzielnię mieszkaniową.

¹ H. Meffert, *Marketing, Grundlagen der Absatzpolitik*, Gabler, Wiesbaden 1986, s. 33.

² J. Altkorn, *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1994, s. 25.

Zapoczątkowane przez niektórych developerów przenoszenie na grunt polski szerszej strategii marketingowej dość szybko znalazło wielu naśladowców, co sprawiło, że obecnie jest już niewiele firm developerskich stawiających klienta przed wyborem albo kupna mieszkania z gotowymi już rozwiązaniami rozkładu wnętrza i wykończenia, albo rezygnacji z danej oferty. Jest to bardzo pocieszające zjawisko, zwłaszcza z punktu widzenia nabywcy, który z roku na rok ma możliwość wyboru coraz większej liczby konkurujących ze sobą pod względem standardu, lokalizacji i ceny ofert. Rynek producenta — developera przekształca się w rynek nabywcy — klienta.

Przed zagłębieniem się w rozważania nad wzorcowym, szerokim podejściem marketingowym stosowanym przez developerów zachodnich oraz nad zmianami w podejściu do tak rozumianego marketingu przez developerów z kapitałem rodzimym, warto zwrócić jeszcze uwagę na dwie kwestie. Po pierwsze, na wyjątkowość całego rynku nieruchomości, po drugie, ustalić, czy działalność developerska to dostarczanie produktu, czy też świadczenie usługi.

2. Atrybuty nieruchomości

Nieruchomość na tle innych dóbr, zwłaszcza takich jak tzw. FMCG, odznacza się wyjątkowością i odrębnością. Posiada szereg odmiennych, różnicujących cech, do których można zaliczyć grupę cech fizycznych, ekonomicznych i instytucjonalno-prawnych³. Oczywiście wszystkie wymienione cechy zajądają się wzajemnie, w związku z czym wyznaczenie sztywnej granicy między nimi jest praktycznie niemożliwe. Do najważniejszych cech fizycznych należą:

- stałość w miejscu (nieruchomość),
- trwałość,
- różnorodność,
- niepodzielność.

Zarówno ziemia, jak i produkt budowlany są nieruchome, przenoszenie budynków lub innych konstrukcji należy do rzadkości, gdyż jest to operacja bardzo kosztowna. Ponadto każdy budynek jest z reguły inny, pod względem wieku, rodzaju konstrukcji, rozplanowania i lokalizacji. Nie istnieje w zasadzie żadne inne dobro o tak długim potencjalnym okresie eksploatacji jak nieruchomość, która może być wielokrotnie remontowana, rewitalizowana i użytkowana nawet przez setki lat.

Wśród ekonomicznych cech odróżniających nieruchomości od innych dóbr komercyjnych na uwagę zasługują:

- możliwość opodatkowania nieruchomości, pobierania od jej właściciela opłat uzależnionych od jej powierzchni lub wartości,

³ J. Dasso, A. Ring, *Real Estate — Principles and Practices*, Prentice Hall Inc., New Jersey 1989.

— indywidualna wartość, której odzwierciedleniem jest cena, jaką skłonny jest zapłacić inwestor za konkretny obiekt zaspokajający jego pragnienia⁴,

— silne powiązanie wartości nieruchomości z lokalizacją; na cenę wpływają zmiany w najbliższym otoczeniu (wartość budynków w zacisznej dzielnicy może gwałtownie spaść po przeprowadzeniu w jej sąsiedztwie trasy szybkiego ruchu),

— stricte lokalny charakter rynku nieruchomości; zwiększone zapotrzebowanie na nieruchomość w jednym mieście nie może być zaspokojone masą nieruchomościową zlokalizowaną w innej, nawet niedaleko położonej miejscowości,

— źródło zabezpieczania kredytów i pożyczek (formą zabezpieczenia jest hipoteka),

— rzadkość rozumiana jako deficytowość,

— duża kapitałochłonność; jej efektem jest konieczność włączenia w proces inwestycji zewnętrznych źródeł finansowania, których koszt uzależniony jest bezpośrednio od wskaźnika inflacji.

Ważną cechą ekonomiczną, wartą omówienia, jest rzadkość, która wiąże się z ograniczoną możliwością podaży uzbrojonych terenów miejskich oraz przyrostem nowej masy obiektów⁵. Podaż gruntów, zwłaszcza w dużych miastach, jest ograniczona i nie może być powiększana w nieskończoność. Dotyczy to na ogół krótkiego okresu, gdyż w dłuższym okresie możliwe jest wygospodarowanie dodatkowych gruntów i zwiększenie podaży nieruchomości komercyjnych, przemysłowych czy mieszkaniowych. Dzieje się to jednak kosztem dużych nakładów kapitałowych i czasu niezbędnego na wybudowanie budynku. Wszystko to sprawia, że przyrost nieruchomości nie jest duży i kształtuje się na poziomie średnio 1% rocznie w stosunku do istniejącego już zasobu. Taka sytuacja powoduje bardzo często duże wahania cen w każdym sektorze rynku nieruchomości, a zwłaszcza na rynku nieruchomości komercyjnych. Sprawą odrębną, związaną z cechą ekonomiczną nieruchomości, są warunki atmosferyczne, na które nie mamy praktycznie żadnego wpływu, decyduje bowiem o nich położenie geograficzne Polski. Są jednak jednym z najważniejszych czynników uniemożliwiających skrócenie okresu realizacji budowy, co jest o tyle istotne, że ma to wpływ na koszt realizacji inwestycji oraz na szybkość przyrostu liczby nowych budynków.

Cechy instytucjonalno-prawne są również dowodem specyfiki rynku nieruchomości. Poprawne jego funkcjonowanie nakłada na organy państwowe obowiązek stworzenia całego otoczenia prawnego, dotyczącego cyklu życia nieruchomości, zasad obrotu, sposobu użytkowania oraz wypracowania szeregu procedur

⁴ E. Kucharska-Stasiak, *Wartość indywidualna nieruchomości jako przeciwieństwo wartości rynkowej* [w:] *Problemy inwestowania i rynku nieruchomości*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1998, s. 88.

⁵ E. Kucharska-Stasiak, *Nieruchomość a rynek*, PWN, Warszawa 1997, s. 16.

mających zapewnić bezpieczeństwo podczas budowy i eksploatacji nieruchomości⁶. Ponadto akty prawne, regulujące wysokość i rodzaj opodatkowania, ale także wielkość ewentualnych dotacji, przekładają się co najmniej pośrednio na popyt i podaż nieruchomości, głównie mieszkaniowych.

3. Usługi developerskie na rynku mieszkaniowym

Ujmując jednym zdaniem specyfikę rynku nieruchomości i rynku usług developerskich, możemy stwierdzić, że charakteryzuje się on niską płynnością, wysoką kapitałochłonnością, bezwładnością, ale i dużą trwałością; poza tym pozostaje pod silnym wpływem systemu podatkowego obowiązującego w danym kraju, jak również warunków atmosferycznych.

Patrząc na sposób prowadzenia działalności developerskiej, można zapytać, czy dostarcza się produkty, czy też świadczy specyficzną usługę. Tak więc z jednej strony klientowi oferowany jest konkretny towar, np. mieszkanie, posiadające wszystkie atrybuty produktu, jak materialny charakter i trwałość. Z drugiej strony, należy się zastanowić, czy działania developera to faktyczne tworzenie fizycznej masy budynkowej, czy też może świadczenie usługi polegającej na pośredniczeniu pomiędzy właścicielem gruntu, administracją samorządową i firmą budowlaną. Nie ma na to pytanie obecnie jednoznacznej odpowiedzi, ale w przekonaniu autora developer jest zdecydowanie bardziej usługodawcą niż producentem. W rzeczywistości nie wytwarza on mieszkań, biurowca, sklepu czy hali fabrycznej, ale świadczy całościową usługę albo pakiet usług, których końcowym efektem jest wejście klienta w posiadanie nieruchomości. Na ten pakiet usług składa się⁷:

- zakup terenu,
- uzyskanie Decyzji o Warunkach Zabudowy i Zagospodarowania Terenu (ustawodawstwo polskie),
- dokonanie podziału (parcelacja działki),
- zlecenie opracowania projektu technicznego i wybór technologii wykonania budynku,
- wstępne oszacowanie kosztów inwestycji podstawowej (budynek) i towarzyszącej (drogi dojazdowe, chodniki, mała architektura),
- uzyskanie wymaganych opinii, uzgodnień (podłączenie gazu, prądu, wody, odprowadzenie ścieków, „wpięcie” się do istniejącego układu komunikacyjnego) oraz zezwolenia na budowę budynku,
- finansowanie i nadzorowanie budowy,
- odbiór techniczny budynku,

⁶ D. McLoughlin, *Principles of Real Estate Law*, McGraw-Hill Inc., New York 1992, s. 56 i n.

⁷ K. Kirejczyk, J. Łaszek, *Vademecum developera. Rynek nieruchomości, finansowanie, inwestycje*, Krakowski Instytut Nieruchomości, Kraków 1997, s. 121 i n.

— przekazanie nieruchomości przyszłemu użytkownikowi.

Developer, jak widać, nie jest bezpośrednim wykonawcą nieruchomości budynkowej, lecz koordynatorem i wykonawcą na terenie stanowiącym własność przyszłych nabywców.

Skoro developer nie jest producentem dóbr, lecz dostawcą usług, to musi mieć świadomość, że działa jako podmiot usługowy, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w opracowywaniu odpowiedniej strategii marketingowej. Sektor usług różni się od sektora produkcji kilkoma zasadniczymi cechami, jak: brak charakteru materialnego, nierozdzielność usługi z osobą wykonawcą, niemożność magazynowania oraz komplementarność⁸. Dla rynku developerskiego oznacza to w praktyce utrudnienie standaryzacji usług developerskich jako całości oraz niemożność budowy mieszkań „na zapas”. Ponadto developer i podlegli mu pracownicy mają bardzo często bezpośredni kontakt z klientem przez większość okresu realizacji nieruchomości. Od nich zależy, czy przyszły nabywca będzie zadowolony z budynku, który zamierza kupić. Formalnie klient uzależnia swoją satysfakcję od korzyści związanych z kupnem np. mieszkania, które buduje ktoś inny, ale to developer jest zobowiązany do dopilnowania całości procesu inwestycyjnego i spełnienia wszystkich wymagań i oczekiwań nabywcy nieruchomości. Od tego, jak będzie wypełniał swoją rolę, zależy jego sukces.

Rynek developerski, jak inne rynki, charakteryzuje również segmentacja. Na całym rynku nieruchomości możemy wyodrębnić rynek dużych kompleksów biurowych, mieszkaniowych, centrów handlu detalicznego i półhurtowego, obiektów przemysłowych oraz rynek niedużych kompleksów mieszkaniowych i domów jednorodzinnych. Prezentacja wszystkich strategii odpowiednich dla każdego segmentu rynku przekracza możliwości niniejszego referatu, toteż autor zamierza ograniczyć się do przedstawienia jednej strategii dotyczącej segmentu niedużych wielorodzinnych kompleksów mieszkaniowych i domów jednorodzinnych.

4. Strategie marketingowe w budownictwie mieszkaniowym

Według Roberta Irwina⁹, amerykańskiego specjalisty z zakresu nieruchomości lat dziewięćdziesiątych, kompleksowa strategia marketingowa powinna rozpocząć się od badania otoczenia marketingowego, potrzeb przyszłych klientów, a skończyć na monitoringu ich zadowolenia po nabyciu mieszkania. Możemy wyróżnić kilka zasadniczych etapów poprawnej strategii marketingowej:

4.1. Analiza mocnych i słabych stron mieszkania (domu)

Należy dokładnie poznać wszystkie potencjalne zalety przyszłego domu lub

⁸ M. Pluta-Olearnik, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1994, s. 23—24.

⁹ R. Irwin, *Real Estate Handbook*, McGraw-Hill Inc., New York 1993, s. 392 i n.

mieszkania, przy czym nie chodzi tu tylko o zebranie suchych faktów, ponieważ zdaniem autora faktów się nie sprzedaje, natomiast korzyści choćby nawet nieuchwytnie, wyimaginowane, znaczą dla klienta dużo więcej. Nad sporządzaniem listy mocnych i słabych stron mogą pomóc developerowi pytania dotyczące:

- wielkości mieszkania oraz każdego pokoju,
- liczby i rodzaju toalet oraz ich powierzchni,
- liczby łazienek oraz jakości wyposażenia łazienkowego,
- rozkładu całego mieszkania,
- wyposażenia kuchni w meble i sprzęt gospodarstwa domowego (rodzaj lodówki, kuchenki, robotów kuchennych),
- systemu ogrzewania i ewentualnej klimatyzacji,
- okablowania TV, telefonicznego, teleinformatycznego,
- dostępności do basenu kąpielowego, pralni i pokoi klubowych,
- wyposażenia budynku w garaże, piwnice, ewentualnie w dodatkową izolację przeciwdźwiękową, systemy antyżarowe i antywłamaniowe,
- dostępności do placów zabaw i rekreacji dla dzieci.

Poza tym klienci oczekują stworzenia przyjaznej, indywidualnej atmosfery prywatności, poczucia własnego terytorium i domowego zacisza.

4.2. Analiza chłonności rynku mieszkań i domów oraz potrzeb potencjalnych nabywców

Chłonność rynku jesteśmy w stanie obliczyć poprzez określenie procentowego udziału naszej społeczności w całości potencjalnego popytu przewidywanego w skali kraju. Ponadto należy się oprzeć na estymacji przyszłego popytu uwzględniając popyt obecny oraz popyt z minionych kolejnych kilku lat¹⁰. Należy także wziąć pod uwagę zmiany demograficzne, techniczno-technologiczne, społeczne, prawne i polityczne¹¹. Jeżeli analiza zostanie przeprowadzona pobieżnie, to projekt budowy osiedla domków lub małego kompleksu mieszkaniowego może zakończyć się fiaskiem. Miało to często miejsce w Stanach Zjednoczonych, gdzie developer nie doszacował tylko jednego czynnika — maksymalnego czasu potrzebnego na sprzedaż wszystkich mieszkań. Przedłużający się okres od momentu zakończenia budowy do sprzedaży mieszkania powodował utratę płynności finansowej i bankructwo przedsięwzięcia.

Analiza potrzeb klientów, ich gustów i preferencji powinna być przeprowadzana równoległe z analizą mocnych i słabych stron mieszkania czy domu. Należy wziąć w niej pod uwagę aktualne oraz przyszłe potrzeby i wymagania klientów oraz ich zachowania przed, w trakcie i po zakupie nieruchomości.

¹⁰ V. Barret, J. Blair, *How to Conduct & Analyze Real Estate Market & Feasibility Studies*, Van Nostrand Reinhold Company, New York 1988, s. 31—32.

¹¹ A. Pabian, *Planowanie marketingowe w budownictwie*, „Tygodnik Budowlany” nr 49/98, s. 1 i 17.

4.3. Szczegółowe poznanie konkurencji

Najlepszym sposobem zdobycia informacji o konkurencji jest odwiedzanie jej, oglądanie przyszłych mieszkań i domów. Ważne jest, aby czynić to regularnie, a nie od czasu do czasu. Najgroźniejsza dla developera jest konkurencja bezpośrednia oferująca ten sam rodzaj mieszkań, o zbliżonym standardzie, tej samej cenie i zbliżonej jakościowo lokalizacji. Konieczne jest w tym przypadku zbieranie wszelkich materiałów reklamowych, broszur, ulotek, wydrukowanych przez konkurencję. Należy także oglądać dokładnie plany zabudowy mieszkaniowej, zwiedzać budowy będące w trakcie realizacji oraz mieszkania gotowe do sprzedaży, w każdym przypadku zadając maksymalną liczbę szczegółowych pytań. Najlepiej na taki zwiad wysłać zaufanego, ale mało znanego pracownika, ewentualnie bliskiego kolegę. Im więcej zbierzemy informacji o konkurencji bezpośredniej, tym łatwiej będziemy mogli sprzedać nasze mieszkania lub domki. Nie należy też zaniedbywać konkurencji pośredniej, która oferuje mieszkania wyposażone jak na dzisiejsze warunki w ponadstandardowe elementy, które mogą stać się standardem w przyszłości.

4.4. Analiza infrastruktury mieszkaniowej zlokalizowanej w najbliższym otoczeniu

Przeprowadzenie analizy infrastruktury mieszkaniowej jest potrzebne do wyśzukania możliwie najlepszej lokalizacji przyszłej inwestycji mieszkaniowej pod względem jej popularności wśród potencjalnych nabywców. Punktem wyjścia do tej analizy jest identyfikacja w oparciu o plan miasta potencjalnych lokalizacji i poddanie ich weryfikacji pod wieloma względami, jak np.: poziom dochodów społeczności, stan zatrudnienia, dostępność komunikacyjna terenu, dostępność do sklepów, szkół, kościoła, usług medycznych, ośrodków rekreacji, urzędów administracji samorządowej. Końcowym elementem tego etapu jest ustawienie wybranych lokalizacji w rankingu i wybór w pierwszej kolejności tych najbardziej atrakcyjnych.

4.5. Reklama i promocja

Celem wszystkich wysiłków wkładanych w reklamę jest sprzedaż już wybudowanych mieszkań czy domów, poprzez uprzednie stworzenie przychylnego wizerunku firmy jako solidnego partnera¹². Dla developera dostępny jest szereg środków, za pomocą których może on dotrzeć do potencjalnego nabywcy ze swoją ofertą mieszkaniową. Do najbardziej popularnych i zarazem skutecznych narzędzi

¹² J. Black, F. Spink, *Residential Development Handbook*, Urban Land Institute, Washington D.C. 1990, s. 262.

reklamy należą: gazety i fachowe czasopisma, billboardy, broszury reklamowe, spoty radiowe i telewizyjne, publiczne prezentacje odbywające się najczęściej w centrach handlowych oraz brokerzy.

5. Podsumowanie

Analizując nasz lokalny rynek budownictwa mieszkaniowego, można od razu stwierdzić: nie jesteśmy jeszcze na tym etapie co społeczeństwa zachodnie, zwłaszcza mieszkańcy Stanów Zjednoczonych. Krakowski rynek developerski nadal jest w większości rynkiem usługodawców, a nie rynkiem klienta. Ostatnie miesiące 1998 roku nie poprawiły sytuacji nabywców, czego bezpośrednim powodem była niejasna do końca decyzja rządu i parlamentu co do tzw. dużej ulgi budowlanej. Wiele osób planujących zakup mieszkania czy domu w nadchodzącym roku lub później zdecydowało się nagle na zakup, obawiając się utraty ulgi. Efektem tego zamieszania stało się kupowanie mieszkań w budynkach istniejących jedynie na papierze w charakterze projektów technicznych.

Analizując jednak okres od początku transformacji ustrojowej do dnia dzisiejszego, należy stwierdzić, że zmieniło się bardzo wiele. Przeszliśmy drogę od dużych spółdzielni mieszkaniowych, które nie uprawiały żadnej strategii marketingowej, gdzie klient był intruzem i to w zasadzie on musiał uprawiać strategię marketingową, aby uzyskać jakiegokolwiek mieszkanie, swoje wymarzone M. Z czasem spółdzielnie musiały zachęcać klientów do kupna mieszkania, czego bezpośrednią przyczyną było pojawienie się raczkujących i małych firm budujących niewielką liczbę mieszkań. Na tym etapie stosowano marketing w ujęciu tradycyjnym, budowano jak najmniejszym wysiłkiem mieszkanie lub dom, a następnie próbowano poprzez reklamę „upchnąć” towar klientowi. Nie uwzględniano oczekiwań przyszłych nabywców mieszkań, nie zwracano żadnej uwagi na ich rozkład, rodzaj wykorzystywanych do budowy materiałów (np. pod względem energooszczędności) czy lokalizację. W ostatnich dwóch, trzech latach w wyniku zwiększonej konkurencji i przenoszenia doświadczeń developerów zachodnich na grunt rodzimy mogliśmy spotkać już oferty mieszkań z możliwością indywidualnego rozplanowania wnętrza czy wyboru rodzaju wykończenia. To cieszy i nastroja optymistycznie. Większa konkurencja oznacza dla nabywcy możliwość większego wyboru najbardziej satysfakcjonującej go oferty i lepsze zaspokojenie jego indywidualnych potrzeb.

JAN SIEKIERSKI

Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna
Tarnów

Marketing bezpośredni w Polsce

(na przykładzie korporacji Amway)

1. Wstęp

Na coraz bardziej zatłoczonych produktami i usługami rynkach w wielu krajach, w tym przechodzących transformację systemową, pojawiają się nowe przedsiębiorstwa, które dążą do zdobycia na nich trwałego miejsca. Z kolei firmy o niezłej kondycji zmuszone są do postawienia sobie pytania: co zrobić, aby względnie korzystną sytuację poprawić i umocnić swoją pozycję na rynku w długim okresie?

Większość firm szuka odpowiedzi na powyższe pytanie w marketingu, jakże różnorodnie definiowanym. W ostatnich latach w opinii niektórych teoretyków i praktyków marketing klasyczny traci swą efektywność. P. Kotler — powszechnie uznany autorytet w tej dziedzinie — na warszawskim seminarium dla biznesmenów stwierdził, iż „marketing masowy będzie raczej ustępował miejsca marketingowi odnoszonemu do określonych grup odbiorców”¹.

Wśród nowych koncepcji promocji ogromną popularność zdobywa marketing bezpośredni, wyodrębniony w autonomiczną dyscyplinę wiedzy i pragmatyki w krajach o dojrzałej gospodarce rynkowej oraz na wschodzących rynkach, w tym w krajach postsocjalistycznych.

2. Aspekty teoretyczne marketingu bezpośredniego

Do istotnych zmian zachodzących w krajach wysoko rozwiniętych zalicza się szybki wzrost ludności w wieku proprodukcyjnym, aktywizację zawodową kobiet,

¹ F. Barlik, *Marketing. Warszawskie Seminarium P. Kotlera. Sztuka odnajdywania klienta na zatłoczonym rynku*, „Rzeczpospolita” 1998, nr 253.

zmiany stylu życia, proces indywidualizacji potrzeb, rozwój elektronicznego handlu i biznesu². Przyczyn tych zmian należy dopatrywać się w:

- globalizacji rynków i możliwości bezpośredniego dostępu do klientów na całym świecie dzięki swobodzie komunikowania,
- zaburzeniach rynków na skutek mniejszych kosztów wejścia i pozyskiwania klientów,
- wzmocnieniu pozycji klienta, gdyż bezpośrednia relacja pozwala na dokładne określenie jego potrzeb,
- zwiększaniu specjalizacji i współpracy między przedsiębiorstwami w dążeniu do eliminowania konkurencji.

Współczesny zindywidualizowany, bezpośredni marketing oznacza nawiązywanie trwałych kontaktów z nabywcami towarów i usług. Odbywa się to poprzez dostarczanie klientom coraz bardziej zróżnicowanych ofert, wzbogaconych w wiele dodatkowych elementów, które w odczuciu konsumentów powiększają wartość dóbr i usług oraz satysfakcję z ich nabywania.

Można przypuszczać, że umiejętność koncentracji na indywidualnie postrzeganych konsumentach oraz nieustanne podtrzymywanie z nimi ścisłej więzi będzie decydować w nieodległej przyszłości o tym, kto utrzyma się w grze konkurencyjnej na rynku.

W zapisie statutowym Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu Bezpośredniego powyższa forma handlu jest „marketingowym systemem wzajemnego oddziaływania, w którym używa się jednego lub wielu środków reklamy, aby spowodować mierzalną odpowiedź i/lub transakcję w każdym miejscu”³. W brytyjskim ujęciu tej definicji stwierdza się, że „marketing bezpośredni jest metodą reklamy i sprzedaży, stosującą zróżnicowany zestaw następujących narzędzi: poczty, telefonu, kuponu, katalogu, sprzedaży domokrajnej i coraz częściej nowych mediów elektronicznych”⁴. Tak rozumiana koncepcja marketingu bezpośredniego zakłada ograniczanie szczebli oddziaływania na konsumenta dla uzyskania większej sprawności (efektywności) ekonomicznej.

Do czterech podstawowych instrumentów marketingu (produkt, cena, dystrybucja, promocja) dodano dwa nowe, określone umownie terminami: usługi dla klienta i lojalny klient — wskazujące na utrzymywanie trwałych więzi z nabywcami towarów i usług.

W marketingu zindywidualizowanym odróżnia się więc sprzedaż bezpośrednią w przypadku osobistego kontaktu przedstawiciela producenta z klientem (akwizy-

² Z. Zwierzchowski, *Tendencje. Czas na elektroniczną ekonomię*, „Rzeczpospolita” 1998, nr 263.

³ M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing*, Butterworth Heinemann, Worcester 1991, s. 11.

⁴ K. Retzler, *Direct Marketing. The Proven Path to Successful Sales*, Scott, Forestmann and Company, 1998, s. 6.

tor, agent, domokrażca) od propozycji kupna zgłaszanej w przesyłce pocztowej, zawierającej broszury informacyjno-reklamowe, katalogi, ulotki, imienne listy, oferty drukowane w gazetach, a także dostarczane próbki produktów. Będą to także propozycje handlowe przekazywane kanałami medialnymi, jak telefon, telewizor, Internet.

3. Rozwój marketingu bezpośredniego na przykładzie korporacji Amway

W publikatorach poświęconych marketingowi ocenia się, że udział sprzedaży bezpośredniej na rynku detalicznym w Stanach Zjednoczonych i innych krajach zachodnich wynosi niecałe 4%⁵. Jednakże przedstawione tam prognozy zakładają, że do końca XX wieku sprzedaż bezpośrednia zwiększy się ponad 10-krotnie. Profesor P. Kotler na wcześniej wspomnianym seminarium marketingu w Warszawie potwierdził obiegową opinię, iż marketing bezpośredni i public relations rozwijają się znacznie szybciej niż inne formy promocji. Chodzi tu bowiem o niższy koszt pozyskania klienta tą metodą względem innych.

W dystrybucji sieciowej Multi Level Marketing (MLM), gdzie każdy dystrybutor jest samodzielnym przedsiębiorcą, jako pierwsza rozpoczęła działalność firma California Vitamins jeszcze w 1934 r. Kilka lat później zmieniła nazwę na Nutrilite Food Supplement Corporation, funkcjonując dalej w systemie MLM. W 1959 r. z firmy tej odeszli Amerykanie holenderskiego pochodzenia Rich de Vos i Jay van Andel, a wraz z nimi dystrybutorzy ich sieci, tworząc własną firmę pod nazwą Amway⁶. Dzisiaj jest to największa korporacja MLM na świecie, która wprowadziła na rynek ponad 400 produktów opatrzonych własnym znakiem firmowym, znanych w 80 krajach świata.

W Japonii korporacja Amway uzyskała pierwsze miejsce pod względem dynamiki rozwoju (3 tys. firm). W 1993 roku znalazła się na drugim miejscu po rodzimej Toyocie pod względem wysokości dochodów. Na dwóch największych rynkach sprzedaży bezpośredniej — USA i Japonii — firmy tego rodzaju rozprawdają 35% wszystkich kosmetyków. Niemal taki sam udział mają na tamtych rynkach firmy sprzedające odkurzacze.

W 1979 r. amerykańska Federal Trade Commission (FTC) uznała działalność gospodarczą korporacji Amway za legalną, sprzyjając tym samym dynamicznemu jej rozwojowi w latach następnych. Warto przy okazji zaznaczyć, że w drugiej połowie lat 80. system MLM zaczęto wykładać także na wyższych uczelniach.

Lata dziewięćdziesiąte XX wieku to także ekspansja Amway na nowe rynki,

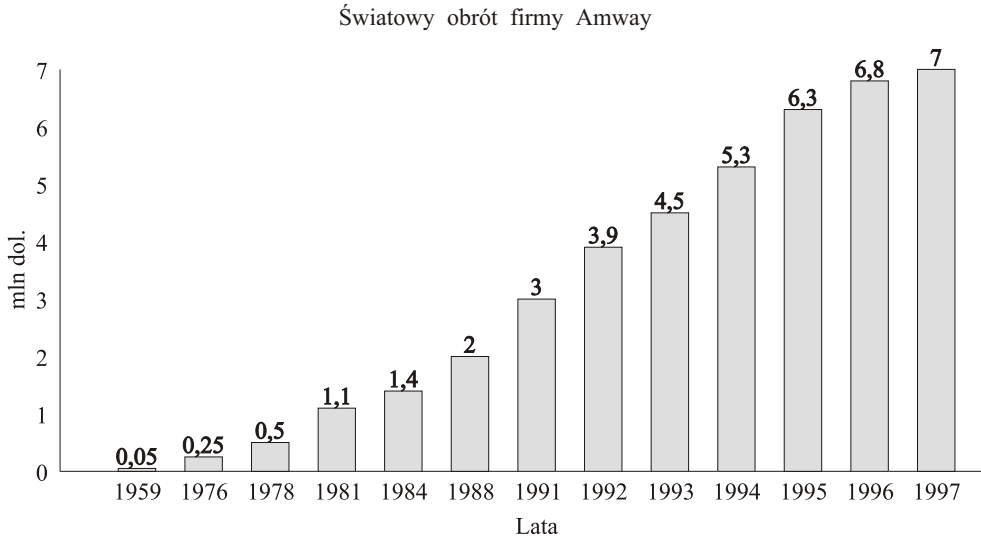
⁵ Z. Gajewski, *Mity sprzedaży bezpośredniej* (Wywiad z M. Florczukiem — dyr. generalnym Amway Polska), „Businessman”, marzec 1998.

⁶ Druga, historycznie biorąc, korporacja pracująca w systemie MLM to firma Shaklee, również założona przez b. dystrybutora Nutrilite — Forresta C.W. Shaklee.

zwłaszcza wschodzące Europy Środkowej, Azji, Ameryki Środkowej i Południowej. Obecnie z korporacją współpracuje ponad 500 firm, w tym kompanie telefoniczne Sprint i MCI oraz ubezpieczeniowe (AL, Williams).

Światowe obroty korporacji Amway w latach 1959—1997 są przedstawione na wykresie 1.

Wykres 1



r ó d ł o: Amway Polska Sp. z o.o.

4. Marketing sprzedaży bezpośredniej w Polsce na przykładzie Amway Polska

W Polsce od niedawna działa Stowarzyszenie Sprzedaży Bezpośredniej, które ocenia, że udział tej firmy w handlu na naszym rynku detalicznym wynosi niecały 1% z dynamiką wzrostu 10—15% rocznie. Firmy sprzedaży bezpośredniej opanowały ok. 17% naszego rynku kosmetyków.

Sprzedaż bezpośrednia (direct marketing) za pośrednictwem indywidualnych dystrybutorów tworzących sieć (network) ludzi współpracujących i dzielących się doświadczeniem, wiedzą i informacją przedstawiona zostanie na przykładzie firmy Amway Polska Sp. z o.o., członka wymienionego wyżej Stowarzyszenia.

W dniu 18 XI 1992 roku rozpoczęła w Polsce działalność spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Amway Polska z siedzibą w Warszawie.

Firma zatrudnia 194 osoby i dysponuje nowoczesnym systemem łączności z centralą w Ada (stan Michigan USA). Korporacja Amway ma własną stronę

w Internecie, która stopniowo jest uzupełniana stronami afiliacji z całego świata, w tym od 1997 roku własną stroną Amway Polska. W zorganizowanym pierwszym poziomie łączności komputerowej dystrybutorzy mogą zamawiać produkty w hurtowniach z płatnością kartami Visa dostosowanymi do potrzeb firmy przez Bank Śląski. W drugim etapie w najbliższych latach to samo rozwiązanie będzie dostępne dla pojedynczych konsumentów.

Centralny magazyn znajduje się w Pruszkowie, skąd towary są rozprowadzane do obiektów lokalnych i wielu punktów sprzedaży (Warszawa, Gdańsk, Szczecin, Kraków, Wrocław, Poznań, Katowice, Łódź). Dystrybutorzy mogą odbierać produkty osobiście lub przez pocztę, ale możliwa jest także dostawa wprost do sprzedawców. Komputerowy system rejestracji zamówień i przepływu towarów obejmuje wszystkie fazy ciągłego zaopatrzenia. Każdy dystrybutor jest niezależnym przedsiębiorcą i samodzielnie podejmuje decyzje o sprzedaży. Corocznie odnawiana jest umowa z firmą. Dystrybutor nawiązuje kontakt ze sponsorem. Rozpoczęcie działalności dystrybutora wymaga zgłoszenia działalności w urzędzie miasta lub gminy. Po rejestracji w systemie Regon (GUS) zobowiązany zostaje on do zgłoszenia działalności w Urzędzie Skarbowym. Dystrybutor jednorazowo wykupuje tzw. podstawowy zestaw handlowy zawierający 5 produktów przeznaczonych na polski rynek wraz z literaturą zawierającą informacje służące pomocą w uruchomieniu własnego biznesu (*Podręcznik biznesu, Poradnik prawny i inne*).

Sponsor, będąc aktywnym dystrybutorem, przygotowuje początkujących do działalności w oparciu o własne doświadczenie. Z 80 tys. dystrybutorów 65 tys. posiada zarejestrowaną działalność handlową i usługową. Jej głównym celem jest maksymalizacja sprzedaży.

Sprzedawcy kupują produkty firmy po cenach hurtowych i mają prawo ich sprzedaży z marżą detaliczną. Na ogół nie przekracza ona 30%, lecz w praktyce jest to nie więcej niż 10—15%. Drugi składnik dochodów sprzedawcy to progresywna premia (3—21%) od obrotów uzyskanych przez grupę osób, które pozyskał do współpracy. Gdy grupa ta osiągnie określony poziom wartości sprzedaży, dzieli tę premię według wcześniej ustalonych zasad. Jeśli lider utrzyma ten wynik przez kilka miesięcy, staje się dystrybutorem bezpośrednim. Za dodatkowe wyniki jest wynagradzany tzw. premią kierowniczą.

Wszystkie produkty korporacji przeznaczone na polski rynek odpowiadają wymaganym normom. Posiadają niezbędny atest PZH w Warszawie wraz z instrukcją użycia. Aktualnie na rynku znajduje się 250 produktów, ale oferta jest systematycznie powiększana. W ofercie 38% stanowią środki czystości, 30% kosmetyki pielęgnacyjne i higieny osobistej, 10% kosmetyki kolorowe, 10% zestawy naczyń, 9% naturalnego pochodzenia preparaty witaminowe oraz 3% tzw. zestawy handlowe (informacje i literatura szkoleniowa na temat produktów i sprzedaży)⁷.

Amway Polska w dniu 23 V 1997 r. podpisała kontrakt z operatorem cyfrowej

⁷ Z. Gajewski, *op. cit.*, s. 16.

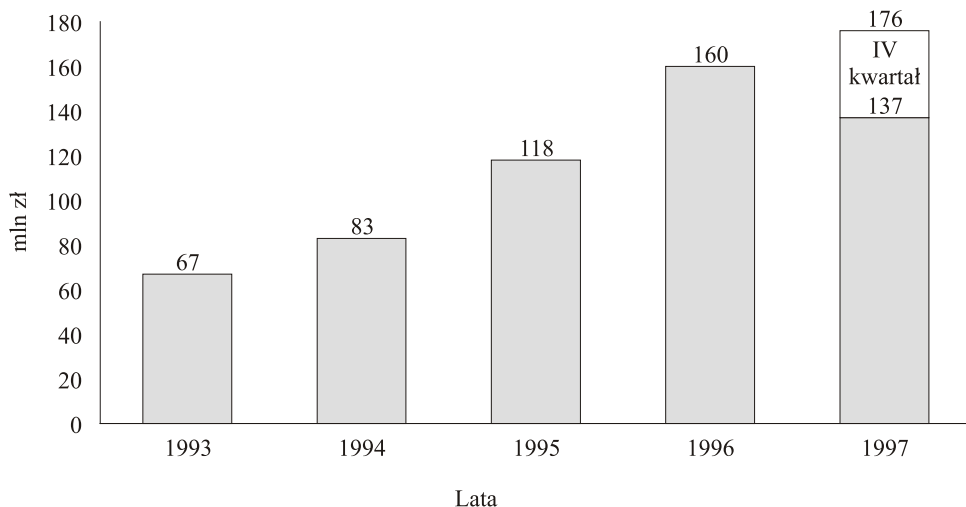
telefonii komórkowej Era GSM na dystrybucję aparatów i kart SIM. Koszt wejścia do sieci Network Marketing (nazwa używana zamiennie z systemem MLM) jest niewysoki, gdyż stanowi ekwiwalent 60—70 USD. Plan marketingowy jest narzędziem realizacji celów firmy i dystrybutorów. Nie ogranicza to samodzielności partnerów, mogą na przykład rozprawiać produkty innych firm.

Rok finansowy w korporacji Amway rozpoczyna się 1 września, a kończy 31 sierpnia następnego roku. W pierwszym roku finansowym spółka osiągnęła obroty w wysokości 66,8 mln zł, a w ostatnim zamkniętym 160 mln zł (1996 r.). Obroty spółki Amway Polska w latach 1993—1997 przedstawione są na wykresie 2.

Zysk netto wyniósł średnio 10%. Do budżetu państwa wpłacono 39,6 mln zł podatku dochodowego, 47 mln zł podatku VAT, 33 mln zł ceł. W przedsiębiorstwie stosowane są (oprócz systemu premiowania) wyróżnienia (odznaki i nagrody) dla dystrybutorów i sponsoringu międzynarodowego.

Wykres 2

Obroty firmy Amway Polska Sp. z o.o.



ródło: Amway Polska Sp. z o.o.

Uwaga: Obroty za trzy kwartały 1997 roku (IV kwartał prognoza).

5. Zakończenie

Zjawiskiem trwałym współczesnego rynku staje się postępująca atomizacja i zróżnicowanie. Instrumenty marketingu bezpośredniego z samej istoty przystosowane są do wyszukiwania i obsługi nisz rynkowych, często decydując o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej przez firmę je stosującą. Możliwości zastosowa-

nia nowoczesnej techniki medialnej i reklamy i ich mierzalność pozwalają na szybką weryfikację i racjonalizację podejmowanych decyzji, przyczyniając się do podnoszenia efektywności marketingu bezpośredniego. Ponadto koncepcja ta udowadnia, że warto traktować konsumenta jak „długoterminową inwestycję”, która w odpowiednim czasie zaowocuje trwałą więzią i wzrostem zysków firmy. Długi okres realizacji oznacza jednak żmudną drogę zdobywania zaufania klientów poprzez różnorodne formy działania i komunikowania. W praktyce istnieje silna presja na osiąganie szybkich efektów, a więc w krótkim czasie. W konfrontacji ze strategią długoterminową będą pojawiać się bariery i zagrożenia w upowszechnianiu marketingu bezpośredniego. Nie przekreśla to jednak faktu, że przeobrażenia współczesnego rynku, a w szczególności nowe tendencje socjoekonomiczne wyraźnie go faworyzują. Potwierdza to w pełni przykład firmy Amway w świecie i w Polsce.

JOLANTA STANIENDA

Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna
Tarnów

Innowacja jako strategia wprowadzania nowego produktu (na przykładzie proszku do prania Perła)

Wstęp

W ostatnich ośmiu latach polski rynek artykułów chemii gospodarczej uległ bardzo dużym przeobrażeniom. W końcowym okresie lat 80. charakteryzował się on dominacją państwowych firm produkcyjnych (Pollena Racibórz, Pollena Nowy Dwór Mazowiecki, Pollena Wrocław, Pollena Bydgoszcz, Pollena Ostrzeszów), przewagą popytu nad podażą oraz niską jakością wyrobów. Zmiany, jakie nastąpiły w polskiej gospodarce na początku lat 90., a głównie możliwości inwestycyjne stworzone dla obcego kapitału spowodowały szybkie pojawienie się w naszym kraju zachodnich koncernów chemicznych.

Firmy takie, jak Lever, Henkel, Benckiser, Cussons, inwestując w ważniejsze zakłady produkcyjnej chemii gospodarczej w Polsce, stworzyły własne oddziały: Lever Polska w Bydgoszczy, Benckiser w Nowym Dworze Mazowieckim, Henkel w Raciborzu, Cussons we Wrocławiu. Wejście tych koncernów na krajowy rynek to równocześnie pojawienie się nowych produktów o dużo lepszej jakości od dotychczasowych (Lanza, Pollena 2000, Vizir, Orion) oraz pierwsze działania marketingowe, jak: badanie rynku, reklama, promocja, zdrowa walka konkurencyjna. Zachodni producenci poprzez swoje działania doprowadzili do szybkiego zrównania podaży z popytem, a rosnące wymagania konsumentów powodują pojawianie się na rynku nowych produktów o lepszej jakości.

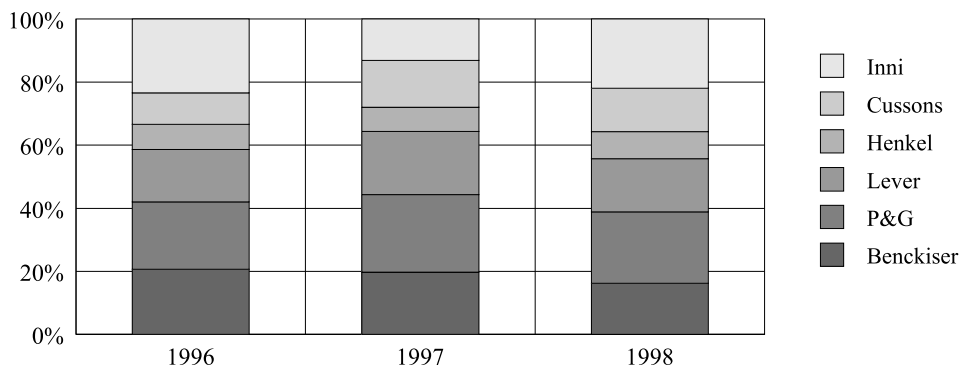
W 1994 roku koncerny zachodnie (ich oddziały w Polsce) przejęły główną rolę w dziedzinie zaspokajania potrzeb konsumentów w branży chemii gospodarczej i ta sytuacja trwa do dnia dzisiejszego. Celem opracowania jest przedstawienie procesu rozwoju nowego produktu na przykładzie branży chemii gospodarczej. Badanie i analiza zostały sporządzone na potrzeby przedsiębiorstwa wprowadzającego nowy proszek do prania Perła w miejsce już istniejącego.

1. Charakterystyka branży chemii gospodarczej

Polski rynek producentów chemii gospodarczej w chwili obecnej zdominowany jest przez pięć firm: Procter & Gamble, Lever, Benckiser, Henkel, Cussons. Firmy te posiadają ok. 80% udziałów w całym rynku chemii gospodarczej naszego kraju. Ich łączna sprzedaż w 1996 roku wyniosła 2,5 mld PLN¹.

Wykres 1

Struktura udziału sprzedaży głównych producentów chemii gospodarczej w rynku polskim w latach 1996—1998



ródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy Benckiser.

Artykuły chemii gospodarczej to głównie:

- środki piorące (proszki oraz płyny),
- płyny do mycia naczyń,
- środki do zmywarek,
- płyny do zmiękczenia tkanin,
- środki czyszczące (proszki oraz mlecza),
- odplamiacze i wybielacze,
- środki czyszczące do WC (płyny oraz kostki),
- mydła.

Łączna sprzedaż wymienionych produktów wynosiła² w:

- 1996 roku 391 604 tony, w tym Benckiser 78 534 tony,
- 1997 roku 311 747 ton, w tym Benckiser 61 300 ton,
- 1998 roku 316 769 ton, w tym Benckiser 53 025 ton.

Pośród wszystkich produktów chemii gospodarczej największy wolumen stanowią środki piorące (proszki i płyny), których sprzedaż w ostatnich latach wynosiła: w 1996 roku 247 794 tony, w 1997 roku 200 347 ton, w 1998 roku 177 760 ton.

¹ Na podstawie danych firmy Benckiser.

² Na podstawie danych firmy Benckiser.

Z przedstawionych danych wynika, że rynek polski nie jest jeszcze stabilny, jeśli chodzi o sprzedaż artykułów chemii gospodarczej. Hierarchiczne uporządkowanie konkurentów na rynku proszków do prania umożliwia wyłonienie lidera i ocenę siły konkurencyjnej firmy. W przypadku środków piorących widać spadkową tendencję sprzedaży pod względem liczby ton. Widoczne jest również dalsze przejmowanie rynku przez głównych producentów, a niewielkie różnice w sprzedaży ich produktów świadczą o dużej walce konkurencyjnej.

Pozostali producenci (w tabeli 1 jako „inni”) tracą udziały z roku na rok:

- w 1996 roku sprzedali 31 974 tony, co stanowi 13,3% całości,
- w 1997 roku już tylko 14 084 tony, czyli 7% całości,
- w 1998 roku 10 973 tony, stanowiące 6,2% całkowitej sprzedaży środków piorących.

Tabela 1

Struktura sprzedaży środków piorących w Polsce w latach 1996—1998

Wyszczególnienie \ Lata	1996 (w tonach)	1997 (w tonach)	1998 (w tonach)
Rynek	247 794	200 347	177 760
w tym:			
Procter & Gamble	68 736	62 883	59 374
Benckiser	54 932	38 290	31 143
Lever	41 102	35 601	29 429
Cussons	30 188	28 249	26 503
Henkel	20 862	21 240	20 338
Inni	31 974	14 084	10 973

ródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy Benckiser.

Pewne nasycenie rynku tymi produktami i rosnące wymagania konsumentów powodują konieczność wprowadzania nowych, ulepszonych jakościowo produktów o większej wydajności i mniejszym zużyciu jednostkowym, a zatem wpływających na zmniejszenie ich zapotrzebowania. Ważnym czynnikiem w tej tendencji jest również sytuacja ekonomiczna konsumentów, którzy muszą racjonalnie gospodarować swoimi środkami finansowymi, wydając je na produkty o jak najlepszej jakości w stosunku do ceny. Te niekorzystne dla producentów tendencje zmniejszającego się tonażu sprzedawanych produktów, jak również rosnące pod względem jakościowym wymagania konsumentów wymuszają na producentach dużą aktywność w zakresie wprowadzania nowych produktów i walki o konsumenta.

2. Istota i cechy nowego produktu

Na rynku pojawia się codziennie dużo nowych produktów oferowanych nabywcom. Amerykańska firma konsultingowa Booz, Allen & Hamilton zidentyfikowała sześć kategorii nowych produktów pod kątem stopnia ich „nowości” dla przedsiębiorstwa i rynku. Są to³:

— produkty nowe na świecie; nowe produkty, tworzące zupełnie nowy rynek,

— nowe linie produktu; nowe produkty, uzupełniające dotychczasowe linie produktu przedsiębiorstwa,

— udoskonalenia dotychczasowych produktów; nowe produkty o udoskonalonym działaniu lub większej wartości postrzeganej, wchodzące na miejsce istniejących produktów,

— produkty repozycjonowane; istniejące produkty, kierowane na nowe rynki lub segmenty rynku,

— produkty redukujące koszty; nowe produkty, spełniające podobne funkcje przy niższych kosztach.

Przedsiębiorstwa muszą wkładać wiele wysiłku w sprawę rozwoju nowych produktów. Zastępowanie produktów dotychczasowych nowymi jest niezbędne w celu utrzymania sprzedaży na dotychczasowym poziomie lub stworzenia warunków do rozwoju sprzedaży w przyszłości. Nabywcy oczekują nowych produktów, a konkurenci uczynią wszystko, aby im te produkty dostarczyć⁴.

Nie wszystkie nowe produkty zyskują akceptację nabywców i odnoszą sukces. Badania firmy Booz, Allen & Hamilton wykazały, że 40% nowych produktów konsumpcyjnych, 20% nowych produktów przemysłowych i 18% nowych usług ponosi porażkę na rynku. Przytoczone wielkości nie zniechęcają jednak firm do przygotowywania nowych produktów, gdyż w warunkach ostrej konkurencji te przedsiębiorstwa, które nie zdołają stworzyć nowych produktów, wystawiają się na wielkie ryzyko. Posiadane przez nie produkty nie są odporne na zmiany potrzeb i gustów konsumentów, na nowe technologie, krótsze cykle życia produktów i na zwiększoną krajową i zagraniczną konkurencję⁵.

Firmy widzą konieczność i korzyści wynikające z rozwoju nowych produktów. Dostrzegają, że produkty starsze, często znajdujące się w fazie spadku, muszą być zastąpione nowszymi. Wprawdzie ryzyko innowacji jest wysokie, ale również wysokie są przyszłe korzyści osiągane dzięki właśnie tej innowacji. Według Booz, Allen & Hamilton warunkami osiągnięcia sukcesów w zakresie innowacji są: zapewnienie odpowiednich środków na te cele, powiązanie strategii nowego

³ P. Kotler, *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 291.

⁴ *Ibidem*, s. 291.

⁵ *Ibidem*, s. 292.

produktu z całym procesem planowania strategicznego firmy oraz stworzenie odpowiednich struktur organizacyjnych dla zarządzania innowacjami⁶.

3. Metody wprowadzania nowego produktu

Proces powstania nowych produktów — od pomysłu do wejścia na rynek — nosi nazwę rozwoju produktu (pierwsza faza cyklu życia)⁷. Według Philipa Kotlera proces rozwoju nowego produktu obejmuje następujące etapy⁸:

- poszukiwanie pomysłów na nowy produkt,
- weryfikacja i selekcja pomysłów,
- rozwój i testowanie koncepcji produktu,
- rozwój strategii marketingowej i analiza ekonomiczna,
- rozwój produktu,
- testowanie rynku lub
- komercjalizacja (wprowadzenie na rynek).

Jedną z kategorii nowych produktów jest udoskonalenie dotychczasowych produktów. Proces ten jest przedstawiony na przykładzie produktu o nazwie Perła z lanoliną, firmy Benckiser. W przedsiębiorstwie tym w 1995 roku powstał pomysł na produkcję środka (proszku i płynu) do prania wełny i delikatnych tkanin o nazwie Perła, z dodatkiem lanoliny. Był to pewien pomysł na innowację produktu już istniejącego, ponieważ firma ta produkowała proszek i płyn do prania ręcznego o tej samej nazwie, lecz bez lanoliny. Cząsteczki lanoliny określane były jako naturalny balsam wełny, który wnikając głęboko we włókna tkanin, powoduje, że stają się one naturalnie miękkie i sprężyste. Tradycyjne produkty do prania ręcznego bez dodatku lanoliny powodowały, że włókna traciły te właściwości, co w konsekwencji miało wpływ na szybsze zużywanie się tkanin.

Przy tworzeniu pomysłów zarząd firmy określił cele nowego produktu — przyływ gotówki i utrzymanie dotychczasowych udziałów w rynku lub ewentualne ich powiększenie. Poszukiwanie pomysłów na nowy produkt rozpoczęło się od zbadania potrzeb i wymagań nabywców. Zbadano grupę wiodących użytkowników, tzn. tych, którzy w największym stopniu korzystają z produktów firmy i mogli już zauważyć konieczność dokonania w nim udoskonalień.

Tworząc pomysły nowych produktów, firma wykorzystała także pracę swoich pracowników, a szczególnie przedstawicieli handlowych, którzy dostarczali informacji o potrzebach i niezadowoleniu klientów, przeprowadzając badania konsumenckie w punktach detalicznych. Badania te miały na celu określenie stopnia

⁶ *Ibidem*, s. 296.

⁷ *Marketing, jak to się robi*, pod red. R. Kłeczka, Ossolineum, Wrocław 1992, s. 128.

⁸ P. Kotler, *Marketing...*, *op. cit.*, s. 296.

zadowolenia klientów z dotychczasowej Perły. Oni pierwsi przekazywali informacje o nowych przedsięwzięciach konsumentów Perły:

— do już istniejących produktów Corala i Perwollu dołączyły konkurencyjne marki: Niebieski Ariel, Orion Express, Bryza do prania ręcznego, AS Aktywna Piana (które stosowały agresywną politykę cenową),

— nastąpiło także silne wsparcie konkurencyjnych marek lokalnych: linia proszków E, Pollena blask, Bis, Dosia.

Zmiana zaszła również w dalszym i głębszym podziale rynku środków do prania ręcznego na:

— środki do prania ręcznego o charakterze uniwersalnym (Ariel, Orion, Bryza, Lanza),

— środki do prania ręcznego tkanin delikatnych (Coral, Perwoll, Perła).

Oprócz tego brak było jasnego pozycjonowania marki Perła — pranie ręczne / pranie tkanin delikatnych. Dlatego też powstały następujące pomysły:

1) dotyczące „wnętrza” produktu:

— zastosowanie środka antypieniącego (możliwość użycia produktu w pralkach automatycznych),

— zastosowanie zmiękczacza i balsamu do wełny i tkanin delikatnych — cząsteczek lanoliny,

— zastosowanie nowej konsystencji produktu w płynie,

— zastosowanie wszystkich pomysłów razem,

2) dotyczące cech zewnętrznych produktu:

— zastosowanie nowej etykiety na opakowaniu bez zmiany obecnej formuły produktu (wyraźne podkreślenie, że Perła to produkt do delikatnych tkanin, a nie tylko do tkanin wełnianych),

— zastosowanie nowej etykiety na opakowaniu przy zmianie istniejącej formuły produktu,

— zastosowanie nowego opakowania i nowej etykiety dla proszku i płynu.

Powstałe pomysły posegregowano następnie na trzy grupy: pomysły rokujące nadzieję, pomysły o znaczeniu marginalnym i pomysły do odrzucenia. Przy selekcji pomysłów brano pod uwagę takie kryteria, jak: zgodność z celami firmy dotyczącymi zysku, wielkości sprzedaży, wzrostu sprzedaży; posiadanym kapitałem; możliwościami dystrybucyjnymi. Pomysły ocenione pozytywnie zostały przekształcone w koncepcje produktu, które poddano dokładnej analizie w celu uzyskania kilku odpowiedzi, a więc:

— kto będzie korzystał z tego środka do prania?

— jaka będzie korzyść, którą zapewni ten produkt?

— jakie tkaniny będzie można prać?

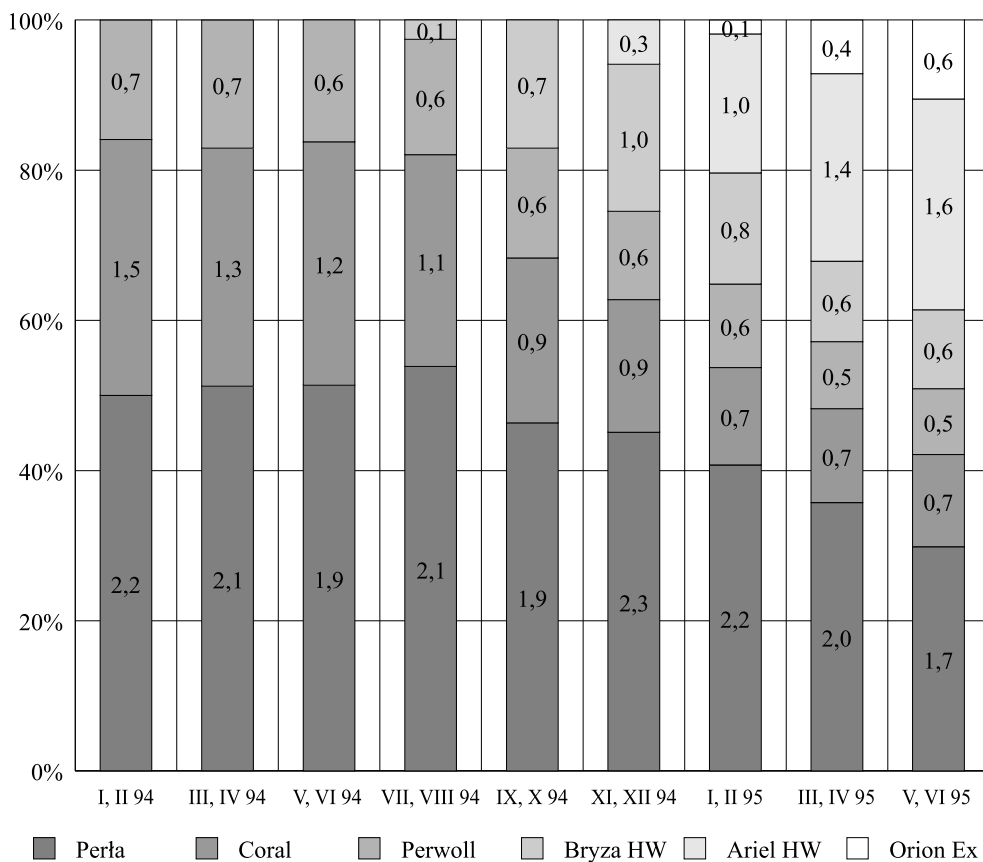
Utworzone koncepcje spowodowały nowe, jasne pozycjonowanie produktu, polegające na stworzeniu wizerunku Perły — najwyższej jakości środka do prania tkanin delikatnych, a także możliwości stosowania jej w pralkach automatycznych, posiadających specjalny program do tkanin delikatnych. Celem takiego po-

zycjonowania miało być zdobycie całkiem nowych nabywców, którzy nie znali produktu Perła, oraz tych, którzy używali już tego produktu, ale odeszli do konkurentów.

Kolejne zadanie polegało na określeniu pozycji tego produktu w stosunku do innych środków piorących na rynku krajowym. Wykres obrazuje zmianę udziału struktury proszków do prania ręcznego według marek na rynku polskim w okresie od stycznia 1994 roku do czerwca 1995 roku.

Wykres 2

Udział rynku proszków do prania ręcznego w całym rynku proszków do prania w Polsce w okresie od stycznia 1994 roku do czerwca 1995 roku (wg ilości)



ródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy Benckiser.

Do lipca i sierpnia 1994 roku (moment pojawienia się na rynku Bryzy do prania ręcznego) produkty: Perła, Coral, Perwoll utrzymują stabilny udział rynkowy. We wrześniu i październiku 1994 roku udział Bryzy „ręcznej” rośnie kosztem spadku udziałów Perły i Corala. Listopad i grudzień 1994 roku to pojawienie się

nowego konkurenta — Ariela do prania ręcznego, co nie wpływa ujemnie na konkurencję, gdyż zima jest dobrym sezonem sprzedaży proszków do prania ręcznego (odzież wełniana prana jest w zasadzie ręcznie). W styczniu i lutym pojawiła się jeszcze jedna nowość — Orion do prania ręcznego, poza tym udział w rynku Ariela „ręcznego” rośnie, co wpływa na spadek udziałów Bryzy „ręcznej” i Corala. Do czerwca 1995 roku zauważalna jest tendencja zwyżkowa dla „młodych” produktów: Ariela i Oriona, stabilizuje się udział Bryzy „ręcznej” oraz następuje dalszy spadek udziałów Perły, Corala i Perwollu.

W okresie 18 miesięcy trzy marki (Perła, Coral, Perwoll), posiadające łącznie w styczniu 1994 roku 4,4% rynku, poprzez silne wejście na rynek Bryzy HW, Ariela HW i Oriona straciły na ich rzecz udziały i w czerwcu 1995 roku wynosiły one łącznie (dla Perły, Corala i Perwollu) już tylko 2,9%. Według danych firmy Benckiser udziały ilościowe proszków do prania ręcznego w całym rynku proszków w 1995 roku wynosiły ok. 5%. W latach 1994—1995 udział ilościowy proszku Perła w całym rynku proszków do prania ręcznego spadł o 0,5%.

Na wykresie 3 przedstawione są omówione zmiany z uwzględnieniem wartościowym poszczególnych marek proszków do prania ręcznego. Na wykresie tym widoczny jest taki sam trend zmian, jak na wykresie 1, jednak nie są te zmiany procentowo aż tak znaczne, gdyż ceny produktów do prania ręcznego i delikatnych tkanin jako produktów specjalistycznych są w wielu przypadkach wyższe niż produktów uniwersalnych, jak proszki E, Dosia, IXI, As.

Następnym etapem procesu innowacji produktu Perła było przeprowadzenie testowania koncepcji, zadawano potencjalnym klientom pytania dotyczące produktu Perła z lanoliną:

- czy korzyści z użytkowania produktu są zrozumiałe i wiarygodne?
- czy produkt zaspokaja potrzebę klienta?
- czy inne produkty aktualnie zaspokajają tę potrzebę i zadowolają klienta?
- czy cena produktu jest uzasadniona w stosunku do wartości?
- czy klient kupiłby ten produkt?
- czy często produkt byłby używany?
- kto korzystałby z tego produktu?

Badania rynkowe wykazały, że produkt Perła jest postrzegany jako dobry i tani produkt do prania tkanin delikatnych i wełnianych. Dużą rolę w takim pozycjonowaniu produktu odegrała rekomendacja Międzynarodowego Sekretariatu Wełny (Woolmark), który pozwolił umieścić znak firmowy na opakowaniu produktu Perła.

Kolejnym elementem dotyczącym innowacji produktu Perła było opracowanie planu strategii marketingowej, w którym określono:

— rynek docelowy produktu — rodziny posiadające dzieci, które chętnie będą korzystały z nowego, niedrogiego środka do prania tkanin delikatnych, a także panie ceniące sobie ochronę tkanin i wysoką jakość produktu.

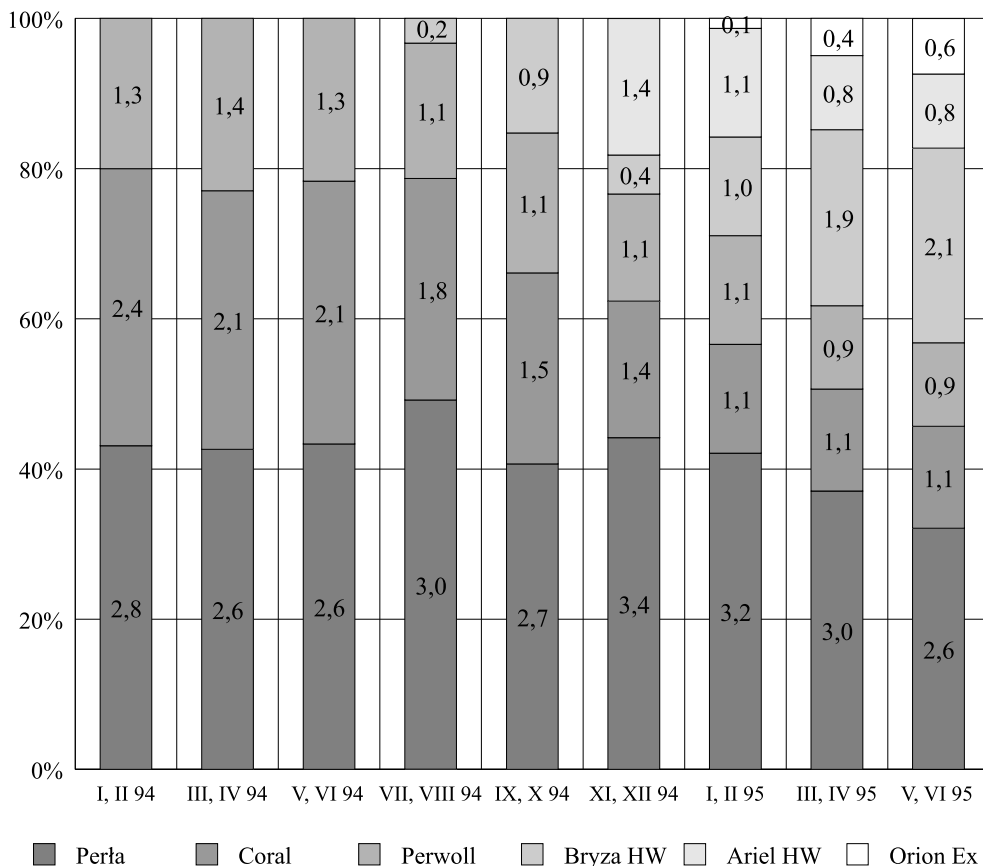
Ponadto:

- początkowym celem było utrzymanie dwuprocentowego udziału w rynku,

— celem dalszym było zwiększenie udziału w rynku, a co za tym idzie — uzyskanie pewnego zysku.

Wykres 3

Udział rynku proszków do prania ręcznego w całym rynku proszków do prania w Polsce w okresie od stycznia 1994 roku do czerwca 1995 roku (wg wartości)



r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie danych firmy Benckiser.

W dalszej części planu strategii marketingowej określono:

— strategię dystrybucji: produkt oferowano w oddzielnych opakowaniach, po 14 sztuk proszku w kartonie, w cenie detalicznej 1,86 zł za pudełko oraz po 24 sztuki płynu w kartonie, w cenie detalicznej 2,56 zł za butelkę; w palecie umieszczono 64 kartony proszku i 50 kartonów płynu,

— koncern Benckiser zamierzał utrzymać (2%), a potem powiększyć udział w rynku, chciał także osiągnąć stopę zwrotu poniesionych nakładów inwestycyjnych; zapewnić miało to utrzymanie, a z czasem ulepszanie wysokiej jakości produktu.

Początkowo cena miała być ustalona na takim samym poziomie, jak cena produktu starszego (bez dodatku lanoliny), co pozwoliłoby poszerzyć rynek (odzyskać byłych klientów) i stawić czoła konkurencji.

Budżet promocyjny miał być rozłożony między reklamę i promocję sprzedaży. Zaplanowano zastosowanie kampanii reklamowej (telewizyjnej, prasowej i sklepowej), opartej na strategii wykorzystania świadectwa firmy dobrze znanej. Firmami tymi były:

1. Międzynarodowy Sekretariat Wełny — zatwierdził produkt jako bardzo dobry do prania wyrobów wełnianych opatrzonych znakiem Woolmark (Czysta Żywa Wełna).

2. Triumph International — renomowany producent najwyższej jakości bielizny osobistej — uznał Perłę za godną polecenia do prania swych najdelikatniejszych wyrobów.

3. Magazyn „Pani” — określił także skuteczność i wysoki poziom produktu Perła z lanoliną.

Właściwie dobrane firmy (Woolmark, Triumph, magazyn „Pani”) zwróciły uwagę na produkt i miały pozytywny wpływ na jego zareklamowanie. Tekst reklamy miał podkreślać korzyści wynikające z zakupu produktu — np. sweter wełniany nie sfilcuje się, delikatna bielizna nie zniszczy się.

Oprócz tego chciano zastosować dwustopniową promocję produktu:

1) dla hurtu:

— za zakupienie 1 trucka (15 palet), w tym minimum 1 palety „nowej” Perły (proszek lub płyn), hurtownie dystrybucyjne otrzymywałyby na fakturze dodatkowy rabat w wysokości 4%,

2) dla podhurtu i detalu:

— hurtownie zaopatrujące się u dystrybutorów (podhurt) oraz detal otrzymywałyby punkty za zakup „nowej” Perły (za określoną kwotę określona liczba punktów).

Punkty te byłyby sumowane przez okres 3 miesięcy. Na zakończenie promocji firma (podhurt, detal) otrzymywałaby nagrodę rzeczową odpowiednią do sumy zebranych punktów. Nagrodami miał być sprzęt AGD oraz RTV. Uczestnicy promocji po wypełnieniu ankiety firmy Benckiser braliby również udział w losowaniu nagrody głównej — fiata 126 p.

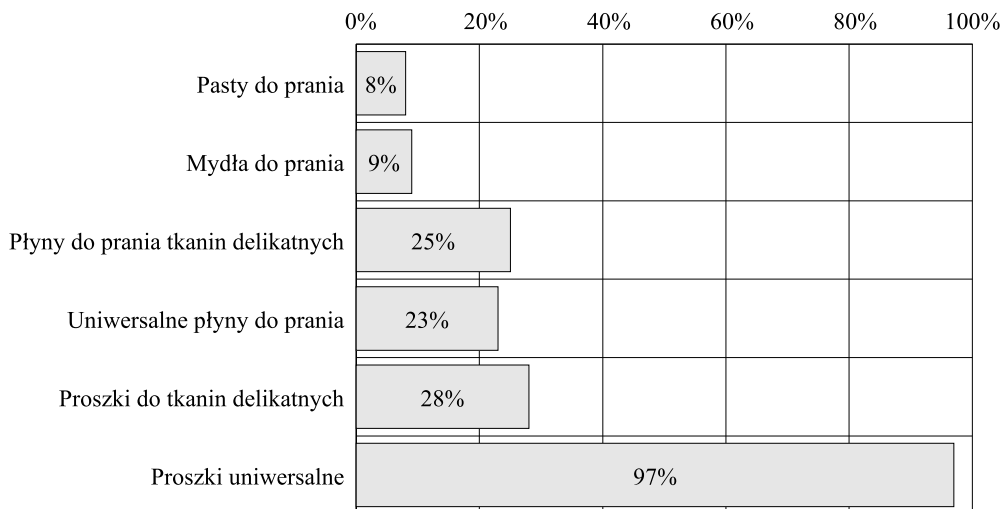
Ponieważ wprowadzenie „nowej” Perły miało się odbyć przed zakończeniem wyprzedaży dotychczasowej, zaproponowano 15% dodatkowego rabatu na fakturze przy zakupie minimum 3 palet Perły bez lanoliny.

Zbadano, jakie typy środków piorących są najczęściej używane w polskich domach.

Analizując przedstawione na wykresie 4 dane, należy stwierdzić, że najczęściej są używane w polskich domach uniwersalne proszki do prania, na drugim miejscu proszki do tkanin delikatnych, na trzecim płyny do prania tkanin delikat-

Wykres 4

Struktura najczęściej używanych typów środków piorących w polskich gospodarstwach domowych w 1995 roku



ródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy Benckiser.

nych, następnie uniwersalne płyny do prania, potem mydło do prania i pasty do prania.

Okazuje się, że analizowany produkt, czyli proszek i płyn do prania tkanin delikatnych — Perła, znajduje się w segmencie środków piorących o dobrej pozycji rynkowej.

Następnie kierownictwo przystąpiło do ustalenia wielkości sprzedaży i co za tym idzie oszacowania kosztów i zysków przygotowywanego projektu. Zaplanowano sprzedaż minimum 150 palet produktu Perła w ciągu pierwszych dwóch tygodni sprzedaży.

Po pozytywnym przejściu przez opisane etapy koncepcja „nowej” Perły została skierowana do działu rozwoju technicznego, gdzie naukowcy stworzyli konkretny produkt o wymaganych cechach. Pracownicy działu marketingu dostarczyli naukowcom potrzebnych informacji co do cech produktu poszukiwanych przez konsumentów i sposobów, w jaki dokonują oni oceny, czy produkt posiada oczekiwane atrybuty. Technicy laboratoryjni tej firmy spędzili ponad sześć miesięcy na opracowywaniu mieszanek produktu z dodatkiem lanoliny, aż uzyskali ten najbardziej odpowiedni. Naukowcy, biorąc pod uwagę aspekty psychologiczne w reakcji konsumentów na różny kolor produktu i inne charakterystyczne cechy zewnętrzne, zastosowali w „nowej” Perle (proszku) różowe granulki lanoliny, a w płynie większą gęstość i kremową konsystencję.

Gotowe prototypy Perły przeszły testy laboratoryjne sprawdzające funkcjonowanie produktu, co umożliwiło uzyskanie pewności, że jest on efektywny.

Dla produktu zastosowano całkowicie nowe opakowanie. Polegało to na wprowadzeniu:

- 1) nowej etykiety silnie akcentującej wełnę jako przedstawiciela tkanin delikatnych (pojawił się wizerunek wełnianego swetra i delikatnej bielizny),
- 2) nowego kształtu i koloru butelki podkreślającego delikatność i jakość,
- 3) poszerzonej nazwy produktu z podkreśleniem dodatku lanoliny oraz znaków znanych firm (Woolmark i Triumph).

Firma Benckiser nie zdecydowała się na testowanie rynku, ponieważ produkt Perła był już znany na rynku środków piorących. Przystąpiła więc do komercjalizacji produktu, a w szczególności do wyboru właściwego momentu wejścia na rynek. Ze względu na to, że Perła z lanoliną wchodziła na miejsce starszego produktu, powstał problem ewentualnego opóźnienia jej wprowadzenia, aż zapas starszego produktu zostanie zużyty. Jednak firma postanowiła wprowadzić „nowy” produkt we wrześniu i jednocześnie wyprzedawać starszy.

Ostatecznie dział marketingu opracował pięć argumentów przemawiających za sukcesem „nowej” Perły:

1. Duże zainteresowanie konsumentów „nową” Perłą, deklarujących chęć jej zakupu, wykazane przez przeprowadzone badania marketingowe.
2. Jedyny produkt do prania zawierający naturalny balsam wełny — lanolinę.
3. Jedyny produkt do prania posiadający atest Międzynarodowego Sekretariatu Wełny — znak Czysta Żywa Wełna.
4. Perła to silna marka z tradycjami, ciesząca się uznaniem konsumentów.
5. Silna kampania reklamowa, która dotrze do każdego potencjalnego konsumenta.

4. Wnioski końcowe

Reasumując, należy stwierdzić, że działalność innowacyjna w zakresie udoskonalenia dotychczasowego produktu Perła przyczyniła się do wzrostu konkurencyjności firmy Benckiser na polskim rynku. Koncern Benckiser pierwszy wszedł na rynek krajowy z produktem zawierającym cząsteczki lanoliny. Miał szansę zatem zyskać „korzyści przypadające inicjatorom”, a więc polegające na przejęciu dystrybutorów i nabywców, a także zdobyciu reputacji firmy wiodącej. Tak też się stało, gdyż w konsekwencji wprowadzenia „nowej” Perły znacząco wzrosła jej sprzedaż:

- w 1995 roku sprzedano 3120 ton („starej” Perły i od września „nowej”),
- w 1996 roku sprzedano 4076 ton,
- w 1997 roku sprzedano 3850 ton.

Dla określenia zmian, jakie następowały w poziomie sprzedaży z okresu na okres, posłużył wskaźnik dynamiki, który dla 1996 roku wyniósł 130,5%, co

oznacza, że sprzedaż „nowego” produktu wzrosła o 30,5% w porównaniu z rokiem 1995; tendencja ta utrzymała się i w następnym, 1997 roku.

„Nowa” Perła spowodowała wycofanie z rynku konkurencyjnego produktu, jakim był Coral firmy Lever.

Perła stała się niekwestionowanym produktem „numer jeden” wśród środków do prania tkanin delikatnych, zwiększając z roku na rok swoje procentowe udziały w tym segmencie:

— 1996 rok — 52,3%

— 1997 rok — 56,1%

Firma Benckiser zdobyła więc pozycję lidera na rynku produktów do prania tkanin wełnianych i delikatnych.

Bibliografia

P. Kotler, *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.

Marketing, jak to się robi, pod red. R. Kłeczka, Ossolineum, Wrocław 1992.

LESZEK STRZEMBICKI

Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna
Tarnów

Zachowania nabywców usług turystyki wiejskiej w Polsce

1. Wprowadzenie

Lata dziewięćdziesiąte przyniosły dynamiczny rozwój turystyki wiejskiej w Polsce, a zwłaszcza jej podstawowej części, jaką jest agroturystyka. Stanowiąc alternatywę dla tradycyjnych form turystyki masowej, stała się turystyka wiejska ważnym elementem oferty turystycznej, zarówno dla wielu mieszkańców miast jak też dla coraz liczniej odwiedzających Polskę cudzoziemców. Dalsze sukcesy, a także wzrost udziału na rynku turystycznym, cechującym się coraz większą liczbą konkurencyjnych ofert wypoczynku oraz zmiennością potrzeb nabywców, zależeć będą między innymi od efektywności procesów doskonalenia produktów turystyki wiejskiej.

Niezbędnym warunkiem stałej poprawy jakości wypoczynku na terenach wiejskich wydaje się zorganizowanie badań rynku turystyki wiejskiej, a zwłaszcza badań rzeczywistych i potencjalnych nabywców. Pierwsze tego typu kompleksowe badania ankietowe turystów korzystających z ofert turystyki wiejskiej przeprowadzono w Instytucie Turystyki w sezonie letnim 1997 roku¹.

Podstawowym celem badań było ustalenie zespołu cech charakteryzujących nabywców usług świadczonych przez obiekty turystyki wiejskiej w oparciu o kryteria demograficzne, społeczno-ekonomiczne i psychograficzne. Dzięki temu możliwe będzie wytypowanie podstawowych segmentów rynku turystyki wiejskiej, w tym głównie agroturystyki oraz zweryfikowanie hipotetycznie ustalonych docelowych grup nabywców wytypowanych dla Polski produktów markowych turystyki wiejskiej².

¹ Por. L. Strzembicki, *Charakterystyka nabywców usług turystycznych świadczonych przez gospodarstwa wiejskie (raport końcowy)*, Instytut Turystyki, Warszawa 1997. Pracę wykonano na zlecenie Urzędu Kultury Fizycznej i Turystyki.

² Por. J. Majewski, *Produkty markowe turystyki wiejskiej*, „Rynek Turystyczny” 1997, nr 7.

Przeprowadzone badania umożliwiły również rozpoznanie potrzeb, preferencji i zachowań krajowych nabywców usług w zakresie wypoczynku poza miejscem stałego zamieszkania, w tym także na obszarach wiejskich. Badania ankietowe pozwoliły wreszcie na ustalenie podstawowych uwarunkowań decyzji zakupu oferty wypoczynku na wsi oraz poznanie opinii na temat faktycznych warunków wypoczynku respondentów i przebywających z nimi członków rodzin i znajomych.

Badania przeprowadzono w dobranych celowo siedmiu rejonach Polski. Podstawowym kryterium był przestrzenny zakres realizacji produktów markowych turystyki wiejskiej.

Wytypowano następujące rejony badań:

- 1) bielsko-bialski,
- 2) gdańsko-bydgoski,
- 3) lubelski,
- 4) siedlecki,
- 5) słupecki,
- 6) suwalski,
- 7) tarnowski.

Wymienione regiony cechują się znacznym stopniem zróżnicowania bazy turystycznej na obszarach wiejskich, doświadczeniem mieszkańców wsi w zakresie świadczenia usług turystycznych, a także walorami turystycznymi.

2. Metodyka badań

Uwzględniając podstawowe uwarunkowania badań nabywców usług turystyki wiejskiej, zdecydowano się na realizację badań ankietowych w formie korespondencyjnej. W okresie poprzedzającym badania (lipiec 1997 r.) w każdym z siedmiu rejonów zinwentaryzowano, przy udziale terenowych inspektorów badań, gospodarstwa wiejskie świadczące usługi turystyczne w okresie trzeciego kwartału tego roku. W następnej kolejności wytypowano gospodarstwa uczestniczące w badaniach, kierując się kryteriami zróżnicowania pod względem przestrzennej lokalizacji w regionie, rodzaju i standardu świadczonych usług. Kwestionariusze ankietowe wypełniali turyści przebywający w wybranych gospodarstwach wiejskich pod koniec swego pobytu wypoczynkowego. Dla ułatwienia, do każdego kwestionariusza załączono szczegółową instrukcję jego wypełniania; podkreślono w niej cel badań (lepsze zaspokajanie potrzeb turystów) oraz ich dobrowolność i anonimowość. Wypełnione ankiety odbierali z poszczególnych gospodarstw terenowi inspektorzy i przekazywali drogą pocztową oraz w trakcie bezpośrednich spotkań prowadzącemu badania.

Terenowym inspektorom badań (byli nimi przedstawiciele regionalnych stowarzyszeń turystyki wiejskiej oraz pracownicy ośrodków doradztwa rolniczego ko-

ordynujący w swoich rejonach działania na rzecz rozwoju agroturystyki) przekazano łącznie 530 kwestionariuszy. Do połowy października, kiedy zakończono przyjmowanie od terenowych inspektorów ostatnich kwestionariuszy, otrzymano łącznie 349 wypełnionych ankiet.

Najwyższe wskaźniki zwrotu uzyskano z rejonów: Bielsko-Biała, Słupsk i Siedlce (odpowiednio: 95,7%, 90%, 82,9%). Najniższy odsetek wypełnionych kwestionariuszy notowano w rejonie lubelskim — 35,7%. Ogólnie dla wszystkich objętych badaniami rejonów recepcyjnych uzyskano wskaźnik zwrotu 65,8% (tab. 1).

Tabela 1

Badania ankietowe nabywców usług świadczonych przez obiekty turystyki wiejskiej

Lp.	Regiony	Liczba przekazanych kwestionariuszy	Liczba otrzymanych kwestionariuszy	Procent zwrotu
1	Bielsko-Biała	70	67	95,7
2	Bydgoszcz/Gdańsk	80	43	53,7
3	Lublin	70	25	35,7
4	Siedlce	70	58	82,9
5	Słupsk	70	63	90,0
6	Suwałki	90	43	47,8
7	Tarnów	80	50	62,5
	Ogółem	530	349	65,8

3. Charakterystyka nabywców usług turystycznych

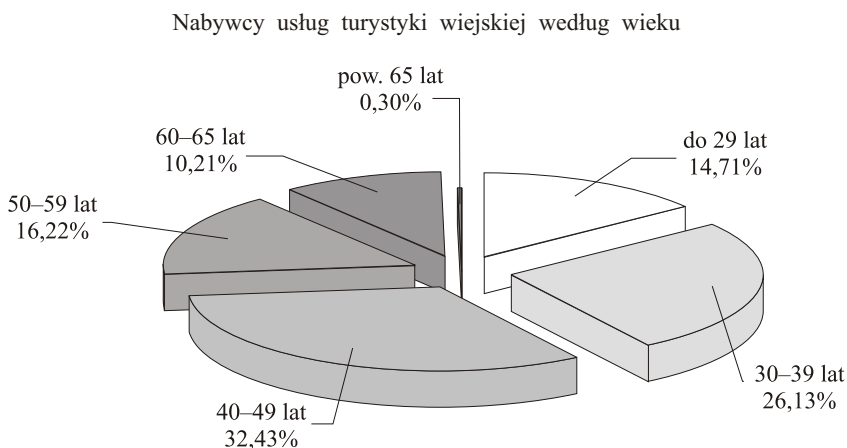
Wiek. W grupie turystów dorosłych wypoczywających na wsi dominowały osoby w wieku 40—49 lat; stanowiły one 32,43% wszystkich respondentów. Drugą pod względem liczebności grupą były osoby w wieku 30—39 lat; ta część gości gospodarstw wiejskich stanowiła 26,13%.

Łącznie w wymienionych dwóch strukturach wiekowych znajdowało się blisko 59% wszystkich uczestników badań.

Kolejną pod względem liczebności grupą wiekową byli turyści w wieku 50—59 lat, aczkolwiek ich udział był już wyraźnie niższy (16,22%). W porównaniu z ostatnio wymienioną grupą wiekową nabywców usług świadczonych przez obiekty turystyki wiejskiej tylko nieznacznie niższym udziałem cechowały się osoby w wieku do 29 lat. Stanowiły one 14,71% ogółu respondentów. Najmniejszą pod względem liczebności grupę wiekową stanowili turyści powyżej

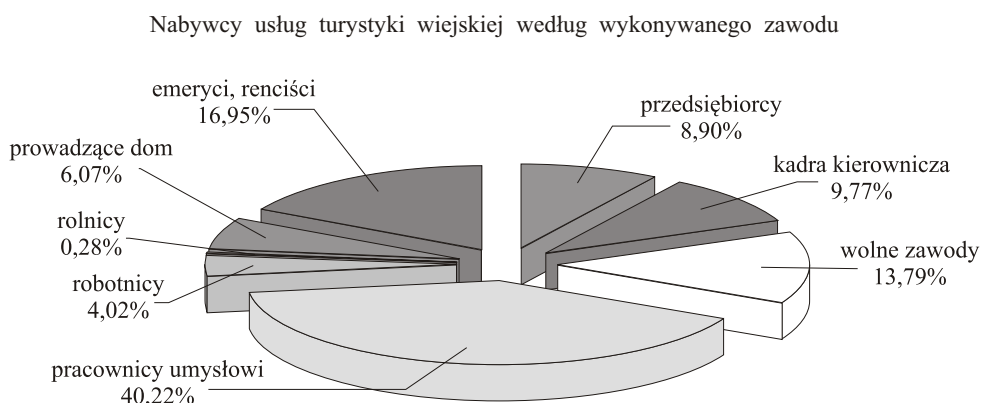
60 lat (10,21%), przy czym zdecydowana większość z nich nie przekroczyła 65 lat (wykres 1).

Wykres 1



Aktywność zawodowa. Odpowiedzi ankietowanych turystów wypoczywających w gospodarstwach wiejskich dotyczyły również rodzaju aktywności zawodowej. W badanej zbiorowości zdecydowanie przeważała grupa pracowników umysłowych; zjawisko to wystąpiło w sześciu regionach (wyjątkiem był region siedlecki, gdzie w strukturze wypoczywających dominowali emeryci i renciści). Ogólnie udział pracowników umysłowych wśród wszystkich respondentów wynosił 40,22%. Następną w hierarchii była grupa emerytów i rencistów. Ta część wypoczywających na terenach wiejskich stanowiła 16,95%. Wskaźnik ten był wyraźnie większy od wcześniej podanego odsetka osób w wieku emerytalnym (60 lat i więcej) — co potwierdzać może występowanie w badanej grupie zjawiska

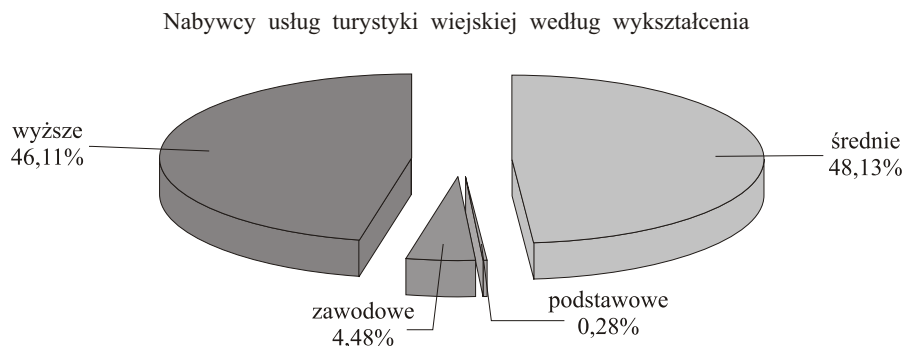
Wykres 2



wcześniejszego przechodzenia na emeryturę bądź rentę, stwierdzanego w oficjalnych statystykach w odniesieniu do całej populacji Polaków. Wyniki badań ankietowych wskazują również na dość istotny udział w gronie wypoczywających na wsi osób reprezentujących wolne zawody (13,79%), a także kadry kierowniczej przedsiębiorstw i instytucji (9,77%) oraz przedsiębiorców (8,90%). Znacznie niższy był natomiast wśród respondentów odsetek robotników (4,02%). W porównaniu z tą grupą wypoczywających większym udziałem (6,07%) cechowały się osoby prowadzące dom (kobiety), najczęściej przebywające w gospodarstwach wiejskich z własnymi dziećmi lub wnukami. Uzyskane odpowiedzi potwierdzają wcześniejsze przypuszczenia, iż w wypoczynku na terenach wiejskich (poza miejscem zamieszkania) praktycznie nie uczestniczą rolnicy (wykres 2).

Wykształcenie. Badania ankietowe pozwoliły także na uzyskanie informacji o poziomie wykształcenia nabywców usług turystycznych świadczonych przez gospodarstwa wiejskie. Zdecydowana większość respondentów reprezentowała dwa poziomy wykształcenia: średnie (48,13%) i wyższe (46,11%). Można sądzić, że turyści reprezentujący te dwie dominujące grupy wykształcenia będą mieli w stosunku do przedstawionych ofert pobytów na terenach wiejskich większe wymagania, ze względu na bardziej rozbudowane potrzeby w zakresie wypoczynku i rekreacji oraz liczniejsze doświadczenia z wcześniej spędzanych urlopów (wykres 3).

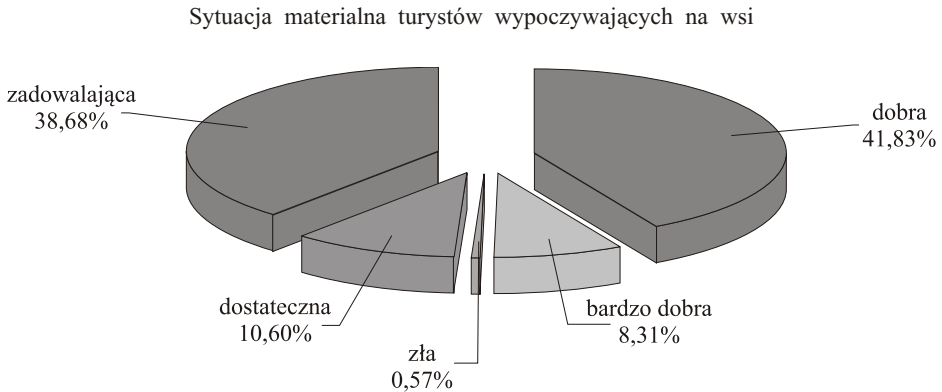
Wykres 3



Sytuacja materialna. Kolejnym elementem charakterystyki respondentów jest dokonana przez nich ocena własnej sytuacji materialnej. Wśród ogółu badanych osób dominowała ocena dobra; odpowiedzi takiej udzieliło 41,83% respondentów. Ta część badanych wraz z turystami, którzy własną sytuację materialną określili jako bardzo dobrą (8,31%), stanowiła łącznie ponad połowę wszystkich respondentów. Drugą pod względem liczebności grupę stanowiły osoby określające własną sytuację materialną jako zadowalającą; stanowiły one 38,68% ogółu badanych. Odsetek respondentów z dostateczną sytuacją materialną

był znacznie niższy i wynosił 10,6%, a oceniający swoją sytuację materialną jako złą stanowili jedynie 0,57% wszystkich osób uczestniczących w badaniach (wykres 4).

Wykres 4



Gospodarstwa domowe respondentów. Osoby uczestniczące w badaniach reprezentowały głównie dwie grupy gospodarstw domowych: 3-osobowe i 4-osobowe. Ich udział w strukturze wszystkich gospodarstw był identyczny i wynosił 30,75%. Na kolejnym miejscu znaleźli się respondenci wywodzący się z gospodarstw 2-osobowych (21,26%). Pozostała część uczestników badań to albo osoby samotne (9,77%), albo członkowie gospodarstw domowych 5- i więcej osobowych (7,47%). Większość respondentów (62%) wywodziła się z gospodarstw domowych z dwoma osobami czynnymi zawodowo. Drugą pod względem liczebności grupę tworzyli turyści wywodzący się z gospodarstw z jedną osobą czynną zawodowo (32,81%). Turyści tworzący gospodarstwa domowe z większą liczbą osób aktywnych zawodowo (od trzech do pięciu) stanowili tylko około 5% ogółu badanych osób.

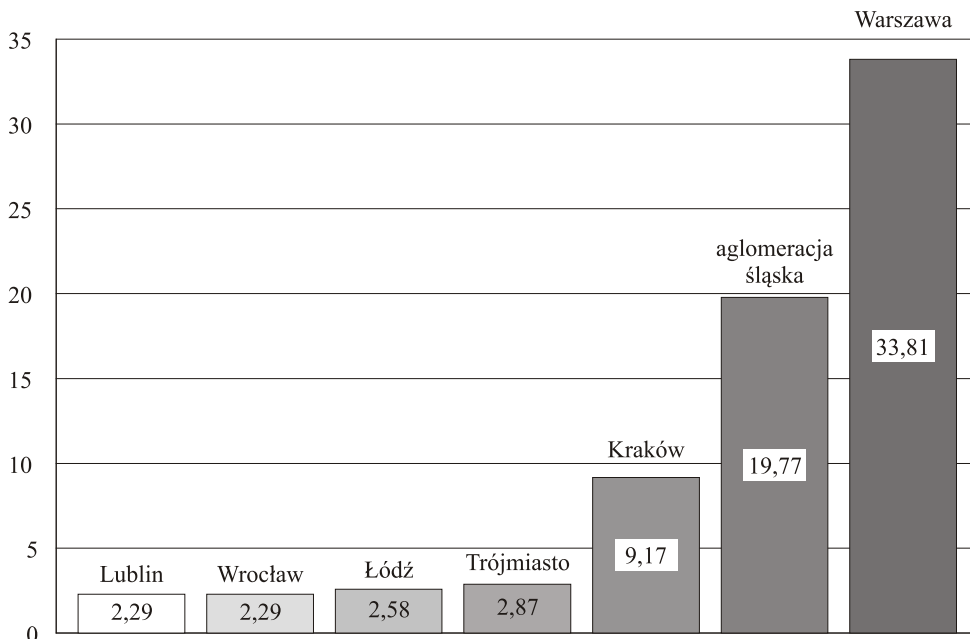
Z wypowiedzi respondentów wynika, że 51,10% z nich posiada dzieci w wieku szkolnym, przy czym było to przeważnie jedno dziecko (27,44%), bądź dwoje dzieci (20,19%). Turyści posiadający dzieci w wieku przedszkolnym stanowili 18,38%. Zasadnicza część z nich (ponad 15%) posiadała tylko jedno dziecko w wieku przedszkolnym.

Miejsce zamieszkania turystów. Wyniki badań ankietowych potwierdzają wcześniejsze hipotezy, że podstawową grupą nabywców usług turystycznych świadczonych przez gospodarstwa wiejskie są mieszkańcy dużych miast. Ze względu na ograniczoną liczbę rejonów badań, różny stopień ich popularności i odległości od dużych aglomeracji, trudno uznać uzyskane wyniki za w pełni reprezentatywne. Niemniej jednak wydają się one wyraźnie wskazywać na istnienie obecnie dwóch głównych obszarów generujących popyt na produkty

turystyki wiejskiej: Warszawy, skąd przybyło 33,81% wszystkich wypoczywających, oraz aglomeracji śląskiej, z której wywodziło się 19,77% turystów. Na trzecim miejscu pod względem liczby turystów wypoczywających na terenach wiejskich znalazł się Kraków — odpowiedni wskaźnik wynosił 9,17% (wykres 5).

Wykres 5

Miejsca zamieszkania turystów wypoczywających na wsi (w %)



4. Zachowania turystów wypoczywających na terenach wiejskich

Motywy wypoczynku na wsi. Przedstawiono w tym zakresie respondentom zestaw możliwych hipotetycznych opcji, prosząc o wskazanie w kolejności trzech najważniejszych motywów. Z rozkładu wypowiedzi wynika, że zdecydowanie dominującym powodem zainteresowania wypoczynkiem na wsi była możliwość spokojnego wypoczynku w naturalnym wiejskim środowisku — co równocześnie oznacza wyraźną chęć oderwania się mieszkańców dużych aglomeracji od pełnej hałasu, zanieczyszczeń i stresów zabetonowanej miejskiej przestrzeni. Znamienne były również eksponowane przez respondentów motywy drugo- i trzecioplanowe. Wśród motywów drugoplanowych wyróżnione zostały walory zdrowotne terenów wiejskich

(29,57% wskazań), co uzupełnia główny powód, a także koszty pobytu (na drugim miejscu spośród motywów drugoplanowych — wskaźnik wypowiedzi: 20,29%). Na podkreślenie zasługuje również fakt, iż na pierwszym miejscu wśród motywów trzecioplanowych wskazywano chęć zmiany dotychczasowego sposobu wypoczynku — 23,87% wypowiedzi. Może to bowiem wskazywać na zarysowanie się tendencji odwrotu mieszkańców dużych miast od wypoczynku masowego, w przeładowanych i kosztownych tradycyjnych centrach krajowego wypoczynku. W tej samej grupie motywów wyraźnie większy odsetek wskazań posiadały koszty pobytu — 20,00% (wzmocnienie wskazań tego powodu w grupie motywów drugoplanowych) oraz możliwość bezpośredniego kontaktu z rodziną wiejską i gospodarstwem rolnym: 18,71%. Ten ostatni motyw zdaje się szczególnie istotny dla rodzin z dziećmi, a także osób starszych (tab. 2).

Tabela 2

Główne motywy zainteresowania wypoczynkiem na wsi, w gospodarstwie (w %)

Wyszczególnienie	Motyw pierwszoplanowy	Motyw drugoplanowy	Motyw trzecioplanowy
Możliwość spokojnego wypoczynku w naturalnym, wiejskim środowisku	68,79	8,70	4,52
Chęć spędzenia urlopu w ulubionym krajobrazie	13,01	17,97	6,45
Walory zdrowotne terenów wiejskich	7,51	29,57	12,90
Koszty pobytu	3,18	20,29	20,00
Chęć zmiany dotychczasowego sposobu wypoczynku	2,31	4,35	23,87
Możliwość realizacji zainteresowań hobbyistycznych	1,45	4,35	5,48
Możliwość bezpośredniego kontaktu z rodziną wiejską i gospodarstwem rolnym	1,45	4,25	18,71
Możliwość poznania zwyczajów, tradycji, kultury ludowej	1,16	8,99	5,81
Inne	1,16	1,45	2,26

ródła informacji o możliwościach wypoczynku na wsi. Z zaprezentowanego zestawu hipotetycznych możliwości turyści wybrali przede wszystkim z grupy źródeł pierwszoplanowych wiadomość od znajomych — 40,06% (opcja ta występowała również na względnie wysokiej, trzeciej pozycji wśród źródeł drugoplanowych). Relatywnie wysoki udział tego źródła informacji wskazuje równocześnie na niedostateczną promocję oferty wy-

poczynku na wsi. Na drugim miejscu wśród źródeł pierwszoplanowych (z wyraźnym dystansem do głównego źródła) uplasowała się prasa — 19,27%. W grupie źródeł drugoplanowych najczęściej wskazań uzyskały ulotki, foldery, katalogi — 29,49%, a drugą lokatę zajęły targi, giełdy turystyczne — 18,8%. Wśród źródeł drugoplanowych warto zwrócić uwagę na opcję: inne źródła. Respondenci najczęściej wymieniali tu informację uzyskaną w ośrodkach doradztwa rolniczego, patronujących od początku lat 90. turystyce wiejskiej, a zwłaszcza agroturystyce (tab. 3).

Tabela 3

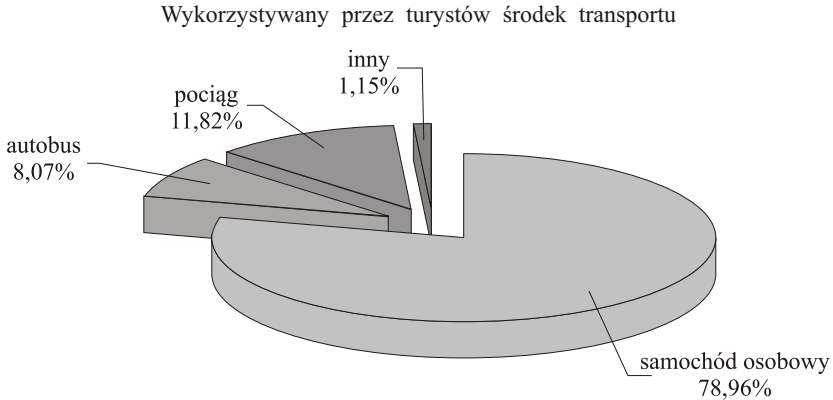
różne źródła informacji o możliwościach wypoczynku na wsi (w %)

Wyszczególnienie	ródło pierwszoplanowe	ródło drugoplanowe
Wiadomość od znajomych	40,06	15,81
Prasa	19,27	5,56
Ulotki, foldery, katalogi	14,98	29,49
Telewizja	12,84	10,26
Targi, giełdy turystyczne	7,34	18,80
Inne źródła	2,14	11,97
Radio	1,53	2,99
Wizyty w biurze podróży	1,22	2,56
Własny zakład pracy	0,61	2,56

Znajomość oferty. Ponad połowa respondentów (około 51%) stwierdziła, że obecnie przebywa na wypoczynku w gospodarstwie wiejskim po raz pierwszy. W poszczególnych obszarach badań odsetek turystów goszczących w gospodarstwach wiejskich po raz pierwszy był zróżnicowany. Przykładowo: największą wartość — 76% — uzyskał w regionie lubelskim, natomiast najmniejszą — około 37% w regionie bydgosko-gdańskim. Pozostała część badanych (49%) przebywała natomiast na wypoczynku w gospodarstwie wiejskim po raz drugi lub kolejny.

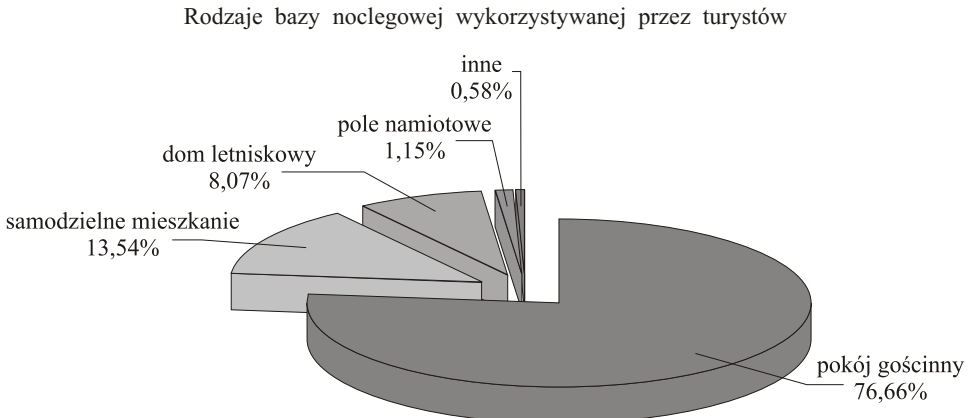
Wykorzystywany środek transportu. Z wypowiedzi respondentów wynika, że zasadniczym środkiem transportu wykorzystywanym przy dojeździe na wczasy w gospodarstwie wiejskim był samochód osobowy. Posługiwanie się tym środkiem lokomocji deklarowało 78,96% uczestniczących w badaniach. Oznacza to równocześnie konieczność uwzględnienia w ofercie przez właścicieli obiektów turystyki wiejskiej miejsc parkingowych dla zdecydowanej większości swoich gości (wykres 6).

Wykres 6



Rodzaje bazy noclegowej. Wypowiedzi respondentów jednoznacznie dowodzą, iż podstawowym rodzajem bazy wykorzystywanej przez wypoczywających na obszarach wiejskich był pokój gościnny w obiekcie mieszkalnym gospodarzy. Ogółem z pokoi gościnnych korzystało blisko 77% turystów. Sądzić jednak należy, że jest to w większym stopniu wynikiem struktury oferowanej turystom bazy noclegowej aniżeli ich preferencji. Spośród pozostałych rodzajów oferowanej bazy noclegowej relatywnie największym zainteresowaniem cieszyły się samodzielne mieszkania wczasowe; przebywało w nich około 13,5% turystów. Wydaje się, że właśnie ten rodzaj bazy noclegowej będzie w najbliższych latach poszukiwany przez coraz większą liczbę osób pragnących wypoczywać na wsi. Nieco ponad 8% wypoczywających na wsi korzystało z domu lub domku letniskowego. Marginalny był wskaźnik korzystania przez objętych badaniami turystów z pól namiotowych (około 1%). Nieliczne przypadki korzystania z tego rodzaju bazy noclegowej odnotowano jedynie w trzech regionach, tradycyjnie oferujących turystom wypoczynek nad jeziorami bądź morzem (wykres 7).

Wykres 7



Korzystanie z usług żywniowych. Wyniki badań wskazują, że połowa turystów korzystała w trakcie pobytu wypoczynkowego w gospodarstwie wiejskim z pełnego wyżywienia (50,14%). Relatywnie duża część turystów (33,04%) miała możliwość samodzielnego przyrządzania posiłków. Znacznie mniejszy odsetek wypoczywających w gospodarstwach wiejskich korzystał tylko z samych noclegów bez wyżywienia (13,33%). Natomiast typowa usługa hotelowa nocleg ze śniadaniem występuje w turystyce wiejskiej w bardzo niskim stopniu (3,48%).

Osoby towarzyszące. Wyniki badań wskazują, iż najczęściej wypoczywają w gospodarstwach wiejskich całe rodziny (blisko 41% odpowiedzi). Drugą pod względem liczebności grupą wypoczywających na obszarach wiejskich były małżeństwa bądź partnerzy (około 22%). Istotną grupą wypoczywających na wsi były osoby dorosłe (zazwyczaj mamy lub babcie) z dziećmi (około 17,5%). Udział tej grupy turystów był jednak bardzo przestrzennie zróżnicowany. Niepełna 11% turystów wypoczywało na terenach wiejskich samotnie, przy występujących również dysproporcjach międzyregionalnych. Relatywnie najmniejszą grupę wypoczywających (około 8,5%) stanowiło grono przyjaciół (wykres 8).

Wykres 8



Długość pobytu. Przeciętny wakacyjny pobyt wypoczynkowy w gospodarstwie wiejskim wynosił, według wypowiedzi respondentów, około 13 noclegów. W skali regionalnej najdłuższe przeciętne pobyty stwierdzono w regionie siedleckim (ponad 16 noclegów), tam też odnotowano najdłuższy spośród wszystkich rejonów recepcyjnych maksymalny pobyt wypoczynkowy (63 noclegi). Najkrótsze stwierdzone pobyty wypoczynkowe to 3 noclegi.

Przewidywanie ponownego pobytu. Konsekwencją dokonywanej przez turystów w trakcie wypoczynku w gospodarstwach wiejskich oceny poziomu świadczonych usług jest ewentualne zainteresowanie ponownym pobytem w tym samym gospodarstwie w przyszłości. Na pytanie, czy respondenci chcieliby w przyszłości ponownie gościć w tym gospodarstwie — wyraźna większość

(około 63%) odpowiedziała: *zdecydowanie tak*, a kolejne 29% badanych stwierdziło, że *raczej tak*. Osób nie mających sprecyzowanego zdania w tej kwestii było niespełna 6%, natomiast nastawionych negatywnie do ponownego pobytu w tym gospodarstwie wiejskim — tylko około 2%.

4. Uwagi końcowe

Prezentowane w niniejszym opracowaniu wyniki badań ankietowych mogą być pomocne w ustaleniu typowych sylwetek podstawowych grup nabywców usług turystyki wiejskiej w Polsce, a tym samym stanowić podstawę oceny dotychczasowych działań marketingowych podmiotów działających na tym rynku oraz wyznaczać ich przyszłe przedsięwzięcia.

Uzyskane od respondentów odpowiedzi pozwalają zweryfikować również wcześniejsze hipotezy w zakresie zespołu cech charakteryzujących turystów zainteresowanych ofertą wypoczynku na wsi, ich motywów, preferencje i zachowania konsumpcyjne.

Przeprowadzone badania wskazują, że nabywcy usług turystyki wiejskiej reprezentują młodsze, niż sądzono, struktury wieku.

Analiza aktywności zawodowej turystów wskazuje na bardzo korzystne dla prowadzących obiekty turystyki wiejskiej zjawisko istotnego udziału w gronie wypoczywających przedstawicieli wolnych zawodów, kadry kierowniczej i przedsiębiorców. Łącznie grupa ta stanowiła około 39% respondentów. Fakt ten mógł rzutować na relatywnie wysoki odsetek turystów deklarujących dobrą sytuację materialną.

Analiza struktur wykształcenia pozwoliła na stwierdzenie bardzo istotnego udziału wśród wypoczywających na terenach wiejskich osób z wykształceniem wyższym. Grupa ta może reprezentować wysokie wymagania względem oferty, zwłaszcza w zakresie możliwości spędzania czasu wolnego.

Zróżnicowane struktury rodzinne wyznaczają z kolei konieczność zróżnicowania pakietów ofertowych odpowiednio do potrzeb poszczególnych grup celowych.

Bardzo istotną informacją dla podmiotów turystyki wiejskiej jest potwierdzenie wcześniejszych hipotez, iż zainteresowani wypoczynkiem na wsi pochodzą przede wszystkim z dużych aglomeracji miejskich.

Prezentowane w opracowaniu wyniki wskazują wręcz główne obszary działań w dziedzinie promocji i dystrybucji.

Uzyskane od respondentów odpowiedzi w zakresie głównych motywów zainteresowania wypoczynkiem na terenach wiejskich zgodne są na ogół z wynikami uzyskiwanymi w innych krajach europejskich, gdzie turystyka wiejska stanowi już bardzo rozwinięty i konkurencyjny sektor turystyki. Ich wykorzystanie w programach promocyjnych pozwolić może na zwiększenie kręgu potencjalnych klientów.

Równocześnie wskazane przez uczestników badań źródła informacji o możliwościach wypoczynku na wsi dowodzą, że działania promocyjne są jeszcze niedostateczne.

Znamienne są także odpowiedzi respondentów co do ewentualnego ponownego pobytu w gospodarstwie wiejskim, którego byli gośćmi w trakcie przeprowadzania badań. Wysoki odsetek wskazań zdecydowanie tak świadczy może pośrednio o pozytywnej ocenie dotychczasowego pobytu oraz pozwala przypuszczać, że turystów wypoczywających w gospodarstwach wiejskich cechuje znaczny stopień lojalności.

Bibliografia

- Majewski J., *Produkty markowe turystyki wiejskiej*, „Rynek Turystyczny” 1997, nr 7.
Strzembicki L., *Charakterystyka nabywców usług turystycznych świadczonych przez gospodarstwa wiejskie (raport końcowy)*, Instytut Turystyki, Warszawa 1997.

MARIANNA STRYZEWSKA

Szkoła Główna Handlowa
Warszawa

Organizacyjne uwarunkowania marketingu w polskich przedsiębiorstwach*

1. Informacja dotycząca badań na temat organizacyjnych uwarunkowań marketingu

W 1995 oraz w 1997 r. w ramach prac Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej Szkoły Głównej Handlowej przeprowadzone zostały przez autorkę niniejszego opracowania badania wielkich przedsiębiorstw polskich. Próba do badań została dobrana z listy 500 przedsiębiorstw „Nowego Życia Gospodarczego”. W 1995 r. wynosiła 91 przedsiębiorstw, w 1997 r. — 63 przedsiębiorstwa. W 1995 r. temat badań brzmiał „Marketingowa obrona przedsiębiorstw przed konkurencją na rynku krajowym”, a w 1997 r. „Rynkowe uwarunkowania restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw w aspekcie marketingu”.

W tym samym instytucie w 1997 r. B. Dobiegała-Korona oraz A. Kantecki przeprowadzili badania pt. „Marketing jako czynnik restrukturyzacji przedsiębiorstwa i gospodarki”. Badaniami objęto 100 przedsiębiorstw mazowieckich, zarówno dużych, średnich, jak i małych, w różnych przekrojach własnościowych i prawno-organizacyjnych.

K. Mazurek-Łopacińska z Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu przeprowadziła dwa badania dotyczące orientacji na klienta w polskich przedsiębiorstwach. Pierwsze badanie przeprowadzono w 1995 r. na próbie 436 przedsiębiorstw z 14 województw. Drugie badanie z 1996 r. na próbie 302 przedsiębiorstw było poświęcone tej samej problematyce, ale z ukierunkowaniem na znaczenie klienta w formułowaniu strategii działania firm.

Z. Kędzior w 1995 i 1996 r. przeprowadziła badania wśród przedstawicieli 245 przedsiębiorstw będących uczestnikami szkoleń podyplomowych i treningów

* Zadanie badawcze zrealizowane w ramach badań statutowych IFGN SGH w 1997 r. na temat: „Rynkowe uwarunkowania restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw”.

Opracowanie niniejsze powstało głównie na podstawie wymienionych w tym artykule badań przeprowadzonych w Polsce w różnych ośrodkach badawczych.

menedżerskich. Dobór próby — jak pisze autorka — nie daje podstaw do uogólnienia wyników badań. Pozwala jednak uchwycić pewne prawidłowości charakterystyczne dla przedsiębiorstw szkolących swoich pracowników. Jak wykazało jednak porównanie wyników tych badań z wynikami innych badań w kwestiach związanych z komórkami marketingowymi, są one bardzo zbieżne i potwierdzają zjawiska obserwowane ogólnie, a nie tylko w przedsiębiorstwach szkolących swoich pracowników. Prawdopodobnie dzieje się tak dlatego, że w większości przedsiębiorstw pracownicy korzystają ze szkoleń, zatem dobór firm szkolących swoich pracowników nie wyróżnił tej próby na tle pozostałych firm.

Katedra Badań Marketingowych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu przeprowadziła badania na terenie Wielkopolski na próbie 308 przedsiębiorstw; częściowe wyniki badań opublikowane zostały w 1998 r. przez I. Olejnik w pracy *Marketing w polskich przedsiębiorstwach. Doświadczenia i prognozy*, pod red. J. Garczarczyka. Jak wynika z przedstawionych badań, w skład próby wchodziły przedsiębiorstwa o różnej wielkości, formie własności i należące do różnych branż.

Micon Marketing Consultants z Gdańska badała w 1997 r. metodą ankietową 43 spółki giełdowe.

We wszystkich tych badaniach zastosowano metodę ankietową, a zatem uzyskano opinie respondentów na określony temat. Może to oznaczać, że pewne wyniki mogą zawierać dużą dozę subiektywizmu, zatem wyniki uzyskane przez badaczy metodą obserwacji mogłyby się nieco różnić. W większości jednak odpowiedzi na pytanie dotyczące faktów, np. istnienia komórki marketingowej w firmie, daty jej utworzenia, miejsca w strukturze organizacyjnej, dostarczają danych, które byłyby zapewne takie same, gdyby zastosowano inną metodę badawczą. Część wyników badań zawiera więc obiektywny obraz rzeczywistości. Te badania zaś, które wyrażają opinie na określony temat, są również cennym materiałem dla badaczy. Przedstawiają bowiem opinie, które w swej masie także stanowią pewien fakt społeczny, choć ich wartość badawcza jest nieco inna.

Przedstawione wyżej badania nie w pełni pokrywają się, jeśli chodzi o okres badań i podmioty badane. Okres badawczy obejmuje lata 1994—1997, natomiast próby badawcze obejmowały przedsiębiorstwa w skali całej Polski lub z poszczególnych regionów, nie tylko przedsiębiorstwa wielkie, ale także średnie i małe. Te rozbieżności co do okresu i regionu lokalizacji przedsiębiorstw wymagają ostrożności przy porównaniach, choć nie zauważono rozbieżności wyników w przekrojach regionalnych, np. między Mazowszem a Wielkopolską.

W opracowaniu celowo pominięto badania dotyczące komórki marketingu w bankach i dużych firmach ubezpieczeniowych, natomiast analizą są objęte inne przedsiębiorstwa usługowe — między innymi na podstawie badań Akademii Ekonomicznej w Poznaniu przedstawionych w wydawnictwie pokonferencyjnym pt. *Marketing w usługach*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1994.

2. Organizacja marketingu a koncepcja marketingu

Termin marketing posiada co najmniej cztery płaszczyzny, na jakich może być rozpatrywany. Po pierwsze, marketing jest koncepcją prowadzenia biznesu lub, inaczej mówiąc, filozofią prowadzenia działalności gospodarczej. Wedle tej filozofii sukces na rynku można osiągnąć poprzez otwarcie firmy na problemy klientów, co oznacza poznawanie tych problemów, a następnie ich rozwiązywanie. W tym ujęciu zawiera się też wskazywanie na potrzeby nie uświadomione, szczególnie dotyczy to konsumentów indywidualnych, gdzie główną rolę w decyzjach zakupowych odgrywiają postawy emocjonalne.

Po drugie, marketing jest rozumiany jako zespół metod badania potrzeb i problemów klientów, konkurentów, dostawców, a także pozostałych podmiotów otoczenia firmy i samej firmy oraz analizy zgromadzonych danych.

Po trzecie, marketing jest rozumiany jako pewne instrumenty oddziaływania na rynek, np. reklama, sponsoring. To rozumienie dość powszechnie występuje w polskich przedsiębiorstwach.

Po czwarte, marketing jest organizacją, elementem struktury firmy. Marketingowa koncepcja prowadzenia biznesu oraz narzędzia służące do jej realizacji są najczęściej powierzone do wdrażania i stosowania określonej komórce¹ w strukturze organizacyjnej firmy.

Krytyka marketingu, jaka pojawiła się przed kilku laty w praktyce i znalazła też wyraz w piśmiennictwie poświęconym marketingowi na Zachodzie, dotyczyła wszystkich aspektów marketingu. Krytykowano marketing za kreowanie indywidualnych upodobań ze szkodą dla interesu całego społeczeństwa (produkcja indywidualnych opakowań powodujących problem przy usuwaniu śmieci, niezdrowa żywność dla młodzieży, wywołująca negatywne skutki w przyszłości itp.), krytykowano też poszczególne narzędzia działań marketingowych, np. reklamę, ingerencję w sprawy prywatne przez zbieranie i wykorzystywanie baz danych o klientach. Najwięcej głosów krytycznych, głównie z przedsiębiorstw, dotyczyło działania komórek marketingowych. Wskazywano na wielkie koszty ich funkcjonowania, na wyższe uposażenia marketingowców niż pracowników innych działów, na nadmierne rozbudowywanie badań i analiz, na konflikty z innymi komórkami itp.

W polskich firmach komórka marketingowa (KM) istnieje niecałe dziesięć lat.

¹ W całym tekście artykułu pojęcie komórka marketingowa (KM) będzie oznaczało jednostkę organizacyjną firmy zajmującą się funkcjami z zakresu marketingu. W firmach komórki te mają różne konkretne nazwy, są bardzo rozbudowane lub niewielkie, mają strukturę skomplikowaną lub jednoosobową. W literaturze używa się zamiennie różnych pojęć, np. pion marketingu, dział marketingu. To jednak sugeruje określoną organizację lub nazwę komórki marketingowej, czego chciałabym uniknąć, mówiąc ogólnie o organizacji marketingu. W związku z tym, niezależnie od różnych form występowania komórki marketingowej lub jej określania, dla ujednoczenia nazewnictwa zawsze, gdy mowa będzie nie o konkretnej jednostce organizacyjnej, lecz o jej definicji, będę się posługiwała terminem komórka marketingowa.

Tworzona jest w dużym stopniu w oparciu o doświadczenia zachodnie. Jaka jest ta organizacja, czym się charakteryzuje? Jakie spełnia funkcje? Jaka jest jej ranga i miejsce w firmie? Jakie są jej trudności?

3. Komórka marketingowa a orientacja marketingowa firmy

Komórka marketingowa (KM), której zadaniem jest realizacja funkcji marketingowych, ma istotne znaczenie dla występowania orientacji marketingowej firmy lub braku takiej orientacji. W literaturze sformułowany został nawet pogląd, że „wprowadzenie i umiejscowienie komórek [...] marketingu w strukturze organizacyjnej jest wyrazem podporządkowania działań firmy idei marketingu”². Nie w pełni można się zgodzić z tym stwierdzeniem. Nie zawsze brak komórki organizacyjnej oznacza brak orientacji marketingowej, a istnienie komórki marketingowej nie musi oznaczać, że firma istotnie działa zgodnie z filozofią marketingową. Może bowiem istnieć sytuacja, gdy wszystkie komórki firmy i wszyscy pracownicy w codziennej pracy kierują się przy podejmowaniu działań sygnałami z otoczenia. A zatem firma ma orientację marketingową bez wyspecjalizowanej komórki. Z drugiej strony komórka marketingowa może występować formalnie w strukturze firmy, ale jej działania, podobnie jak działania całej firmy, mogą być podporządkowane orientacji produktowej czy sprzedażowej. KM nie spełnia wówczas swoich funkcji w sposób pełny i efektywny. Może zajmować niską pozycję w strukturze organizacyjnej, może nie uzyskiwać akceptacji innych działów firmy i nie koordynować działania firmy z punktu widzenia klienta itp. W małych firmach, w których nie występuje rozbudowana struktura organizacyjna, brak komórki marketingowej nie może być traktowany jako wskaźnik braku podporządkowania działań firmy koncepcji marketingu. W tym wypadku w większym stopniu o istnieniu orientacji marketingowej świadczyłyby plany firmy i postawy właściciela wobec rynku, a w szczególności klienta. Na ogół jednak zorganizowanie komórki marketingowej firmy jest wyrazem traktowania koncepcji marketingu jako podejścia do zarządzania, a nawet dążenia kierownictwa organizacji do wykorzystania marketingu w zarządzaniu firmą na rynku. Powołana KM w większym lub mniejszym stopniu stara się wprowadzić marketingową orientację do myślenia i działania pracowników firmy. Można zgodzić się ze stwierdzeniem, że „powołanie komórki marketingu nie oznacza automatycznie transformacji firmy w kierunku orientacji marketingowej. Może być jednak pewnym sygnałem i impulsem uruchamiającym różnego typu działania marketingowe i w ten sposób tworzyć warunki dla wdrożenia orientacji marketingowej”³.

² K. Mazurek-Łopacińska, *Marketing w polskich przedsiębiorstwach*, „Marketing i Rynek” 1996, nr 3, s. 16–17.

³ Z. Kędzior, *Orientacja marketingowa w przedsiębiorstwie (próba identyfikacji)*, „Marketing i Rynek” 1997, nr 7, s. 22.

Operacjonalizacja pojęcia „orientacja marketingowa” zaproponowana przez A. K. Kohli, B. J. Jaworskiego składa się z trzech elementów:

- gromadzenia informacji rynkowej,
- upowszechniania tej informacji w przedsiębiorstwie,
- reakcji przedsiębiorstwa na wnioski wynikające z tej informacji⁴.

Tę operacjonalizację orientacji marketingowej można wykorzystać do sprawdzenia, czy istotnie wprowadzenie komórki marketingowej do struktury organizacyjnej firmy w polskich firmach stwarza warunki do rozwoju orientacji marketingowej. Gromadzenie informacji rynkowej obejmuje zakres i jakość informacji, częstotliwość gromadzenia, sposób gromadzenia itp. Z kolei upowszechnianie informacji można rozumieć jako system upowszechniania informacji, zasięg jej upowszechniania, szybkość upowszechniania. Reakcje na wnioski wynikające z informacji rynkowej obejmują podmiot reagujący, obiekt reakcji, sposób reakcji, instrumenty reakcji, czas reakcji⁵.

Badań naświetlających wszystkie te aspekty w polskich przedsiębiorstwach brak. Natomiast pewne informacje dotyczące zachowań polskich przedsiębiorstw nawiązujące do tego rozumienia orientacji marketingowej znajdują się w pracy Z. Kędzior, która starała się znaleźć odpowiedź na pytanie o związek między wprowadzeniem KM do firmy a wdrożeniem orientacji marketingowej⁶. Badane przedsiębiorstwa zostały podzielone na dwie grupy: grupę A — posiadającą KM i grupę B — nie posiadającą KM.

Jeśli chodzi o gromadzenie informacji, to w grupie A prawie 85% firm gromadzi informacje o klientach, a 73,5% o konkurentach. W grupie B informacje o klientach posiada co druga firma, a o konkurentach co trzecia. Autorka badań stwierdza też, że firmy wyposażone w KM zdecydowanie częściej korzystają z publikowanych danych statystycznych, z gazet i czasopism, częściej prowadzą samodzielne badania rynkowe oraz częściej korzystają z raportów agencji badań rynku. Dodatnią zależność między istnieniem komórki marketingowej a gromadzeniem danych o preferencjach klientów dotyczących oferty produktowej firmy zauważyła w swoich badaniach K. Mazurek-Łopacińska⁷.

O upowszechnianiu informacji, a więc komunikacji wewnątrz firmy, może świadczyć wiedza pracowników firmy o opracowaniach i dokumentach, które są podstawą działania firmy. Zdecydowanie większą wiedzę w tym zakresie posiadali przedstawiciele firm grupy A (badania Z. Kędzior). Prawie

⁴ A. K. Kohli, B. J. Jaworski, *Marketing Orientation: the Construct, Research Propositions and Managerial Implications*, „Journal of Marketing” 1990, nr 2, s. 1.

⁵ M. Strzyżewska, *Marketingowa orientacja w konkurowaniu na rynku [w:] Marketing jako sposób na skuteczne konkurowanie*, IFGN SGH, Warszawa 1997, s. 55.

⁶ Z. Kędzior, *Orientacja marketingowa w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 22.

⁷ K. Mazurek-Łopacińska, *Konsument w strategii przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 4, s. 17.

80% respondentów reprezentujących te firmy potrafiło wskazać opracowania i dokumenty, które są podstawą działania przedsiębiorstwa, podczas gdy wśród reprezentantów firm z grupy B takiej odpowiedzi udzieliło zaledwie 37,5%⁸.

O reakcji na uzyskiwane informacje można częściowo wnioskować na podstawie przygotowywania strategii. Plany i strategie marketingowe opracowują przede wszystkim firmy z grupy A, co przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Podstawy działania firm szkolących swoich pracowników
(w %)

Wyszczególnienie	Grupa A	Grupa B
Strategia rozwoju firmy	75,9	66,7
Plan marketingowy	56,0	12,5
Strategia marketingowa	35,5	0
Inne plany (np. sprzedaży, produkcji, finansowe)	14,3	33,3

ródło: Z. Kędzior, *Orientacja marketingowa w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 22.

Nawet te niepełne informacje wskazują, że istnieje związek między występowaniem komórki marketingowej a wdrażaniem orientacji marketingowej. Konkretna charakterystyka komórki marketingowej, jej wielkości, spełnianych funkcji, zakresu decyzyjnego, umiejscowienia w strukturze organizacyjnej itp. daje podstawę do wnioskowania o stopniu rozwoju orientacji marketingowej w firmie i perspektywach zmian orientacji firmy w kierunku marketingowym. Firmy, które wysoko sytuują KM w strukturze organizacyjnej, posiadają orientację marketingową albo dążą do jej wdrożenia. Komórki wysoko usytuowane w strukturze firmy mają formalne możliwości oddziaływania na zachowania przedsiębiorstwa i na integrowanie jego funkcji wokół klienta. Komórki takie mają też możliwość przygotowywania strategii marketingowych realizowanych następnie przez całe przedsiębiorstwo. Wysokie usytuowanie KM wpływa na zwiększenie akceptacji zmian w kierunku marketingowym. Jak stwierdza H. Mruk, najkorzystniejsza jest sytuacja, gdy KM podlega bezpośrednio szefowi firmy⁹.

Niskie umiejscowienie KM wskazuje raczej na deklaracje marketingu niż rzeczywistą jego realizację w firmie. K. Mazurek-Łopacińska uważa, że w tych firmach, w których marketingiem kieruje szef sprzedaży czy dyrektor handlowy, można mówić o deklaratywnym często charakterze działań marketingowych¹⁰.

⁸ Z. Kędzior, *Orientacja marketingowa w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 22.

⁹ H. Mruk, *Konflikty towarzyszące wprowadzaniu marketingu w przedsiębiorstwie*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 2, s. 7.

¹⁰ K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1997, s. 218.

Teza ta brzmi wiarygodnie. Wprowadzenie do struktury sprzedaży pracownika czy pracowników, którym powierza się zadania z zakresu marketingu, oznacza podporządkowanie ich działowi sprzedaży. Marketing jest tu traktowany jako ewentualne narzędzie wspierania sprzedaży i nie oznacza odchylenia firmy od orientacji produktowej czy sprzedażowej.

W firmach mających samodzielną KM jest większa szansa na zmianę orientacji firmy, choć nie jest to równoznaczne z zapoczątkowaniem takiej reorientacji. Można jednak stwierdzić, że „znaczenie działań związanych z orientacją na klienta jest [...] większe w firmach, w których występują struktury marketingowe”¹¹.

Komórki spełniające funkcje marketingowe w sposób zintegrowany z innymi funkcjami firmy i w sposób pełny mają większe możliwości wdrożenia orientacji marketingowej, ale też są produktem wysokiego poziomu rozwoju tej organizacji. Istnieje zatem wzajemny związek między występowaniem i charakterystyką KM a orientacją marketingową. W warunkach polskich przekształcenia formalne, a więc organizacja KM, wyprzedzały wprowadzenie orientacji marketingowej.

Reasumując, można stwierdzić, że między istnieniem i charakterystyką KM a orientacją marketingową obserwuje się w praktyce pewien związek:

- istnienie komórki marketingowej wpływa na wdrażanie orientacji marketingowej, punktem wyjścia tej zależności jest powstanie KM, a nie odwrotnie,
- charakterystyka KM, jej funkcji i miejsca w firmie wskazuje na stopień rozwoju orientacji marketingowej.

4. Geneza komórki marketingowej

Powstanie komórek marketingowych wiązało się w gospodarce rynkowej z rozwojem sytuacji na rynku i poszukiwaniem coraz bardziej skutecznych z punktu widzenia firmy sposobów prowadzenia biznesu. W Polsce genezę komórki marketingowej w sensie ogólnym również należy wiązać z urynkowaniem gospodarki, jednak głównym impulsem do tworzenia KM nie było odreagowywanie na konkretne impulsy z rynku, lecz ogólny klimat zmian i moda na marketing, wprowadzona do polskiego biznesu wraz z nowościami zarządzania z Zachodu. Organizowanie komórek marketingu jest też wynikiem demonstracji, poznawania sposobów funkcjonowania przedsiębiorstw zagranicznych w Polsce lub w gospodarkach rynkowych. Najbardziej spektakularnym działaniem marketingowym, które przekonywało polskie firmy do organizowania KM, były znakomite efekty reklamy produktów firm zagranicznych w Polsce. Te czynniki spowodowały, że KM powstały prawie równocześnie w polskich przedsiębiorstwach.

¹¹ K. Mazurek-Łopacińska, *Konsument w strategii*, op. cit., s. 18.

Z badań przeprowadzonych w 1997 r. w grupie największych polskich przedsiębiorstw wynika, że połowa przedsiębiorstw zorganizowała KM w ślad za wprowadzeniem gospodarki rynkowej¹². W latach 1991—1993 KM zorganizowało prawie 50% przedsiębiorstw. Najwięcej KM powstało w 1992 r. W następnych latach dynamika tworzenia komórek marketingowych zmalała. Dalsze 30% przedsiębiorstw tworzyło KM przez kolejne trzy lata. Do połowy 1997 r. w blisko 5% wielkich polskich przedsiębiorstw brak było KM. Można więc stwierdzić, że prawie 40% przedsiębiorstw przez 3—4 lata od uruchomienia reform w Polsce zachowywało rezerwę wobec marketingu. Przyczyną nie była jednak sytuacja konkurencyjna na rynku. Ta bowiem oceniana jest przez przedsiębiorstwa jako wysoce konkurencyjna. Można więc sądzić, że brak komórki marketingowej wynika z postaw i wiedzy na temat zarządzania marketingowego szefów tych przedsiębiorstw. Dokładniejsze informacje dotyczące powstawania KM przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Rok powstania komórki marketingowej w wielkich przedsiębiorstwach
(w %)

Rok powstania komórki marketingowej	Udział przedsiębiorstw
1990	6,3
1991	17,5
1992	20,7
1993	11,1
1994	9,5
1995	9,5
1996	9,5
1997	6,3
Brak komórki marketingowej	4,8
Brak odpowiedzi	4,8
Ogółem	100

ródło: M. Strzyżewska, *Rynkowe uwarunkowania restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw w aspekcie marketingu*, IFGN SGH, raport z badań, 1997, s. 15.

¹² Badania przeprowadzone zostały przeze mnie w ramach badań Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w lipcu 1997 r. metodą ankiety pocztowej skierowanej do 200 przedsiębiorstw wybranych celowo z listy 500 „Nowego Życia Gospodarczego”. Zwrotność ankiet wyniosła 31%, co oznacza zbadanie 63 przedsiębiorstw. Aczkolwiek lista 500 obejmuje przedsiębiorstwa z całego kraju, to w badaniach brak było reprezentacji północno-wschodnich województw Polski. 77,8% odpowiedzi pochodziło z przedsiębiorstw o 100% kapitale polskim, w 8% przeważał kapitał polski, pozostałe przedsiębiorstwa miały mniejszościowy udział kapitału polskiego.

Gdyby zastosować kategoryzację konsumentów według akceptacji innowacji opracowaną przez E. M. Rogersa¹³ do interpretacji uzyskanych wyników akceptacji KM w strukturze firmy, to można powiedzieć, że wśród wielkich polskich przedsiębiorstw istniało 6,3% innowatorów, chętnie akceptujących nowe idee, którzy już w 1990 r. zorganizowali KM. Ich naśladowcy, stanowiący 17,5%, założyli KM w 1991 r. Następnie większość, o udziale 20,7%, zdecydowała się na taką decyzję w 1992 r. Kolejna grupa przedsiębiorstw, o wysokości udziału 20,6%, ma KM z lat 1993 i 1994. Pozostała część firm, ponad 30% całości, można określić jako maruderów. Ta ostatnia grupa przystąpiła do tworzenia struktur marketingowych po pięciu latach przekształceń gospodarczych. W przypadku wielkich polskich przedsiębiorstw proces akceptacji innowacji w sferze zarządzania dokonuje się wolniej niż w przypadku konsumentów indywidualnych i akceptacji przez nich nowych produktów. Powstaje pytanie, który segment przedsiębiorstw reagował szybciej na wprowadzenie koncepcji marketingu do firmy, a który znalazł się w grupie ostatniej?

Z badań prowadzonych przez Z. Kędzior w latach 1995—1996¹⁴ wynika, że w większości firm KM powołano w latach 1993—1995. Różnica czasowa w powołaniu KM w stosunku do moich badań wynosi dwa lata. Wynika ona, jak sądzę, z próby badawczej przedsiębiorstw, w której większość stanowią firmy małe i średnie, a ponadto połowa badanych to przedsiębiorstwa państwowe. Wielkie przedsiębiorstwa zakładały komórki marketingowe wcześniej, w szczególności były nimi JSSP. Tak więc wyniki badań wielkich firm i firm Wielkopolski uzupełniają się i potwierdzają określoną sekwencję powstawania KM — od wielkich firm do mniejszych, od JSSP do firm prywatnych i państwowych.

Komórki marketingu powstawały w różny sposób. Głównym sposobem było dołączanie funkcji marketingu do zadań już istniejących komórek. W ten sposób powstało 31,7% komórek w wielkich przedsiębiorstwach, które uzyskiwały nazwę Dział Sprzedaży i Marketingu, Dział Zbytu i Marketingu lub Dział Logistyki i Marketingu. Według badania K. Mazurek-Łopacińskiej¹⁵ w 1995 r. kierowanie działalnością marketingową powierzano najczęściej pionowi sprzedaży lub pionowi handlowemu. Dotyczyło to głównie przedsiębiorstw państwowych, w których marketing włączono w stare struktury organizacyjne, ale tym samym określono jego rangę w firmie jako komórki podporządkowanej sprzedażowej orientacji firmy. W spółkach z kapitałem zagranicznym obserwowano zarządzanie marketingiem przez dyrektora handlowego. Zatem marketing podporządkowany był funkcji zbytu przedsiębiorstwa. Dopiero w następnych latach KM usamodzielniały się i w coraz większym stopniu wpływały na marketingowe działania firmy.

¹³ E. M. Rogers, *Diffusion of Innovation*, The Free Press, New York 1983, s. 16.

¹⁴ Z. Kędzior, *Orientacja marketingowa*, op. cit., s. 20—22.

¹⁵ K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców*, op. cit., s. 218.

5. Występowanie komórek marketingowych

Badania firm z listy 500 „Nowego Życia Gospodarczego”¹⁶ dowodzą, że wielkie przedsiębiorstwa do połowy 1997 r. w zasadzie stworzyły u siebie komórki marketingowe, procent takich przedsiębiorstw wynosi 95,2. Z badań przeprowadzonych na Mazowszu, a obejmujących reprezentatywną próbę wszystkich działających tam przedsiębiorstw, wynika, że średni udział firm posiadanych KM wynosi 69,5%¹⁷, ale współczynnik ten dla wielkich firm wynosi 97%, a zatem jest on bardzo bliski wskaźnikowi uzyskanemu w odniesieniu do badań wielkich firm z listy 500. Nieco wyższy wskaźnik występowania KM w firmach na Mazowszu może być, między innymi, wynikiem koncentracji wokół Warszawy firm ulegających intensywnym wpływom zagranicznym. Badania firm mazowieckich ujawniają nie tylko związek występowania KM z wielkością firmy, ale także z formą własności i branżą, w jakiej działają.

Jak wynika z tabel 3, 4 i 5, na Mazowszu duże przedsiębiorstwa (powyżej 500 zatrudnionych) w 97% posiadały komórki marketingu, w małych firmach komórek takich jest zdecydowanie mniej. Prawidłowość zależności wielkości przedsiębiorstwa i częstotliwości występowania komórek marketingowych zaobserwowano także w badaniach w 1995 r., przeprowadzonych przez K. Mazurek-Łopacińską¹⁸.

Tabela 3

Występowanie komórki marketingowej w firmach mazowieckich w zależności od wielkości przedsiębiorstwa — 1997 r. (w %)

Wielkość przedsiębiorstwa	Tak	Nie
Małe 1—50 zatrudnionych	41	59
Średnie 51—500 zatrudnionych	70	30
Duże powyżej 500 zatrudnionych	97	3
Średnio w całej próbie	69,5	30,5

r ó d ł o: Opracowano na podstawie B. Dobiegała-Korona, A. Kantecki, *Marketing jako czynnik restrukturyzacji*, op. cit., załącznik tab. 1.

¹⁶ M. Strzyżewska, *Rynkowe uwarunkowania restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw w aspekcie marketingu*, IFGN SGH, raport z badań, 1997, s. 15.

¹⁷ B. Dobiegała-Korona, A. Kantecki, *Marketing jako czynnik restrukturyzacji przedsiębiorstwa i gospodarki*, IFGN SGH, raport z badań, 1997, załącznik tab. 1.

¹⁸ K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców*, op. cit., s. 215.

Tabela 4

Występowanie komórki marketingowej w firmach mazowieckich według form własności — 1997 r. (w %)

Forma własności	Tak	Nie
Przedsiębiorstwa państwowe	57	43
JSSP	89	11
Prywatne spółki polskie	66	34
Prywatne spółki z kapitałem zagranicznym	89	11
Inne prywatne przedsiębiorstwa	68	32
Średnio	69,5	30,5

r ó d ł o: Jak pod tabelą 3 (załącznik tab. 1a).

Tabela 5

Występowanie komórki marketingowej w firmach mazowieckich według branż — 1997 r. (w %)

Branża	Tak	Nie
Chemiczna	58,3	41,7
Elektrotechniczna	75,8	24,2
Spożywcza	61,5	38,5
Informatyczna	85,7	14,3
Średnio	69,4	30,6

r ó d ł o: Jak pod tabelą 3 (załącznik tab. 1b).

Jeśli chodzi o formy własności, to wśród przedsiębiorstw mazowieckich zdecydowanie pierwsze miejsce zajęły jednoosobowe spółki Skarbu Państwa (prawie 90%), następnie przedsiębiorstwa prywatne i na końcu przedsiębiorstwa państwowe (57%). Komórki marketingowe występowały częściej w spółkach prywatnych z kapitałem zagranicznym niż w prywatnych spółkach wyłącznie polskich. Spośród badanych przedsiębiorstw czterech branż (chemiczna, elektrotechniczna, spożywcza, informatyczna) najczęściej KM występowały w przedsiębiorstwach informatycznych, najrzadziej w przedsiębiorstwach chemicznych. Różnice występowania KM w firmach dużych i małych wynikają z samego faktu wielkości zatrudnienia, co jest oczywiste. Jakże są jednak przyczyny wystąpienia różnic między przedsiębiorstwami w przekrojach własnościowym i branżowym?

Jednoosobowe spółki Skarbu Państwa, które przodują, jeśli chodzi o tworzenie KM, uzyskały impuls do przemian z zewnątrz, choć nie ze strony sił rynkowych. Restrukturyzacja własnościowa umożliwiła unowocześnienie struktur organizacyjnych. Od strony ilościowej organizacja marketingu w JSSP kształtuje się na ta-

kim samym poziomie jak w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym. W przedsiębiorstwach państwowych pozostały bardzo liczne zobowiązania natury finansowej nałożone na nie przez rząd, stare rozwiązania organizacyjne, które miały swoich licznych zwolenników, często także wśród kierownictwa, które nie było dość aktywne, by podjąć samodzielnie decyzje wprowadzające unowocześnienie do zarządzania. Z moich wywiadów w dużych firmach wynika, że często kierownictwa te nie podejmowały żadnych działań, oczekując na przekształcenia własnościowe, te zaś opóźniały się.

Interesujące są różnice w występowaniu KM w różnych branżach. Od pozostałych branż zdecydowanie odróżnia się informatyka. Wszystkie analizowane branże charakteryzuje wysoka konkurencja i obecność firm zagranicznych na polskim rynku. To, co wyróżnia informatykę, to jej bardzo szybkie tempo wzrostu i „młodość”, zarówno jeśli chodzi o wiek branży, wiek przedsiębiorstw jak i wiek osób w nich zatrudnionych. To, jak sądzę, zdecydowało, że przedsiębiorstwa te, mimo że nie są to wielkie firmy, mają największy procent KM w swoich strukturach.

Z badań przeprowadzonych w 1995 r. przez K. Mazurek-Łopacińską wynika, że marketing przedsiębiorstw produkcyjnych jest lepiej zorganizowany w stosunku do handlowych i usługowych¹⁹. Dzisiaj dane dotyczące stopnia zorganizowania są już nieaktualne, lecz względne wielkości, tj. porównanie zorganizowania marketingu w różnych firmach, zachowują, jak sądzę, aktualność. Dlaczego jednak przedsiębiorstwa produkcyjne mają wyższy stopień zorganizowania marketingu? Czy fakt ten może wynikać z samego charakteru działalności, czy też z innych cech różniących przedsiębiorstwo handlowe i produkcyjne? Wydaje się, że główną przyczyną niższego stopnia zorganizowania marketingu w handlu i usługach jest wielkość firm — są one mniejsze — i w dużym stopniu intuicyjne zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym. W początku lat 90. założenie przedsiębiorstwa handlowego i zarządzanie nim wydawało się powszechnie łatwiejsze niż prowadzenie przedsiębiorstwa produkcyjnego. Świadczy o tym ogromna liczba przedsiębiorstw handlowych założonych przez osoby fizyczne w ciągu kilku lat po wprowadzeniu nowych zasad gospodarowania w Polsce. Ponadto świadczą o tym także inne wyniki badań. Mianowicie, w 1995 r. w krajowej próbie 436 przedsiębiorstw firmy osób fizycznych deklarowały czterokrotnie rzadziej występowanie KM niż przedsiębiorstwa państwowe, spółki akcyjne i spółki joint venture²⁰.

Jakie są jeszcze inne przyczyny tego, że firmy nie organizują KM? W badaniach przeprowadzonych w firmach usługowych w 1994 r., a więc tam, gdzie najrzadziej występują KM (w 1994 r. większość firm usługowych nie posiadała KM), wskazywano głównie na dwie przyczyny. Za najistotniejszą uznawano brak odpowiednich środków finansowych. Jako drugą wymieniano brak wiedzy. Trze-

¹⁹ K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców*, op. cit., s. 213.

²⁰ *Ibidem*, s. 217.

cia przyczyna to brak zrozumienia przez pracowników i właścicieli, czym jest marketing. Te przyczyny podawano przeważnie w małych firmach usługowych²¹. Na inną przyczynę wskazywał w 1995 r. H. Mruk²². Według niego była to niechęć załogi przedsiębiorstwa mająca różne podstawy. Jedną z nich jest dystans do obco brzmiącego, niezrozumiałego słowa marketing. Inną przyczyną tej niechęci jest przekonanie, że powołanie marketingu oznacza wzrost kosztów działalności przedsiębiorstwa, a nie przynosi żadnych efektów. A zatem powołanie KM było postrzegane jako konkurencja dla wzrostu płac. W firmach, w których istniały związki zawodowe czy rady pracownicze, opór przeciwko powoływaniu działu marketingu był większy niż tam, gdzie one nie istniały.

Ogólnie zatem można powiedzieć, że bariery wewnętrzne wprowadzenia KM mają podłoże:

- ekonomiczne — obawa o wzrost kosztów i ograniczenia wzrostu płac,
- psychologiczne — obawa przed nowymi, nie znanymi zjawiskami, podobnie jak przy wprowadzaniu innych zmian do firmy; te bariery w przypadku marketingu mogą być wzmocnione przez fakt, że do firmy wprowadzani byłiby nowi, młodzi ludzie, którzy mogliby uzyskać wysoką pozycję, a może przewagę nad starszymi i pracującymi od dawna pracownikami,
- braku wiedzy szefów firm na temat marketingu.

Jako bariery zewnętrzne wprowadzania KM można wskazać uwarunkowania rynkowe. Składają się na nie — jak sędzę — dwie różne sytuacje. Po pierwsze, chodzi o istnienie sytuacji monopolistycznej, w jakiej ciągle jeszcze działa część wielkich firm. Po drugie, chodzi o dynamikę wzrostu rynku po 1990 r. Szybko rosnący rynek jest w moim przekonaniu ważniejszą przyczyną niewdrażania KM. KM nie była potrzebna do osiągnięcia wzrostu sprzedaży. Rynek pozwalał na realizację sprzedaży w zadowalającym tempie mimo nasilającej się konkurencji zachodnich firm. Natomiast pozornie sprzeczne z wysoką dynamiką rynku bankructwa wielu firm nie były związane z brakiem marketingu, lecz poważnymi przyczynami strukturalnymi, w tym makroekonomicznymi uwarunkowaniami finansowymi.

6. Zatrudnienie w komórkach marketingowych

Dla zobrazowania występowania organizacji marketingu w firmach ważne jest nie tylko istnienie komórki, ale także jej jakościowa charakterystyka. Poniżej omówione zostaną niektóre z cech KM — zatrudnienie w KM, jej ranga i zadania.

²¹ M. Spychała, K. Ziółek, *Produkt — jego jakość i cena* [w:] *Marketing w usługach. Materiały z konferencji w Błażejewku*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1994, s. 274.

²² H. Mruk, *Konflikty towarzyszące wprowadzaniu marketingu*, *op. cit.*, s. 6—7.

Tabela 6

Struktura zatrudnienia w komórkach marketingowych wielkich firm

Wielkość zatrudnienia	Procentowy udział
1—5	25,4
6—10	25,4
11—15	15,9
16—20	9,5
21—25	6,3
Powyżej 25	11,1
Brak komórki marketingowej	4,8
Brak odpowiedzi	1,6
Ogółem	100

r ó d ł o: M. Strzyżewska, *Rynkowe uwarunkowania*, op. cit, s. 16.

Jeśli chodzi o zatrudnienie w wielkich firmach, to ponad połowa z nich posiada komórki zatrudniające do 10 osób, powyżej 25 osób zatrudnia tylko 11,1% przedsiębiorstw. Podobne wyniki uzyskane zostały w badaniach przedsiębiorstw mazowieckich.

Tabela 7

Struktura zatrudnienia w komórkach marketingowych firm mazowieckich — 1997 r.

Wielkość zatrudnienia	Procentowy udział
0	30,0
1—5	34,0
6—10	21,7
11—20	10,4
21—50	3,0
51—63	1,0

r ó d ł o: Według B. Dobiegała-Korona, A. Kantecki, *Marketing jako czynnik restrukturyzacji*, op. cit., załącznik tab. 5a.

Według tych badań małe komórki (od 1 do 10 osób) posiada 55,7% przedsiębiorstw. Są to jednak nie tylko wielkie firmy, ale także małe, stąd udział małych komórek jest tu nieco większy niż w badaniach wielkich firm. Natomiast wielkie KM zatrudniające ponad 50 osób prawie nie występują.

Tabela 8

Struktura zatrudnionych według wielkości firm mazowieckich —
1997 r. (w %)

Liczba zatrudnionych	Przedsiębiorstwa		
	małe	średnie	duże
1—5	33,3	40,0	23,0
6—10	12,2	20,0	31,0
11—20	0	6,7	24,0
21—50	0	3,3	6,0
51—63	0	0	3,0

ródło: Opracowano na podstawie B. Dobiegała-Korona, A. Kantecki, *Marketing jako czynnik restrukturyzacji*, op. cit., załącznik tab. 5.

Przekrój według wielkości firm wskazuje, że w miarę wzrostu firm rośnie też liczba pracowników marketingu, ale najczęściej w dużych firmach działają KM zatrudniające 6—20 osób (55%). W średnich firmach 1—5 osób zatrudnia 40% przedsiębiorstw, takie samo zatrudnienie ma też 33% małych firm. Największe komórki w małych firmach liczą 10 osób, największe w średnich — nawet 50 osób, a w wielkich firmach największa komórka zatrudnia 63 osoby.

Z punktu widzenia formy własności największe KM posiadają jednoosobowe spółki Skarbu Państwa. 33,6% tych spółek posiada KM zatrudniające od 11 do 50 osób. Najwięcej spółek prywatnych polskich (30%) zatrudnia w marketingu od 6 do 10 osób, spółki prywatne z kapitałem zagranicznym zatrudniają najczęściej od 1 do 5 osób. Prawie 90% przedsiębiorstw, spółek z kapitałem zagranicznym, posiada KM, ale są one nieliczne. Na drugim biegunie są JSSP, również w prawie 90% posiadające KM, ale są to komórki największe.

W przekroju branżowym także istnieją znaczne różnice. Najwięcej małych komórek (do 5 osób) w wielkich firmach działa w branży spożywczej (7,9%), dość znaczne udziały dużych komórek ma branża budowlana (18,2%) i chemiczna (16,7%). W mazowieckich firmach najczęściej małych komórek działa w branży elektrotechnicznej i chemicznej, następnie w spożywczej. Duże komórki występują głównie w branży informatycznej. 14,2% tych firm ma KM o zatrudnieniu 21—50 osób i tyle samo o zatrudnieniu 11—20 osób. Tak więc firmy informatyczne nie tylko mają najczęściej KM, ale także najliczniejsze.

Oprócz aspektów ilościowych KM ważna jest jakość zatrudnianej w nich kadry. W zasadzie specjalistów z zakresu marketingu do 1990 roku w Polsce nie kształcono. W związku z tym do działu marketingu w pierwszym rzędzie kierowano pracowników firmy z innych działów, którzy doksztalali się w zakresie marketingu. W 1995 r. w 75% wielkich przedsiębiorstwach polskich

szefowie KM przeszli szkolenie, w 23% przedsiębiorstwach jednak nie byli szkoleni. W 7% na szkolenie poświęcono mniej niż 30 godzin, w 18% od 30 do 60 godzin. Jedna czwarta osób szkolonych zaliczyła od 60 do 120 godzin, powyżej 120 godzin szkoliło się 16% kierowników marketingu w badanych przedsiębiorstwach²³. Nawet gdyby przyjąć, że szkolenia te charakteryzowały się wysoką jakością i pracownicy aktywnie w nich uczestniczyli, to trzeba stwierdzić, że nie były one w stanie przygotować profesjonalistów. Z całą pewnością sytuacja ulega poprawie w związku z kończeniem studiów zawierających w programie marketing przez kolejne już roczniki absolwentów szkół państwowych i prywatnych, stopnia licencjackiego i magisterskiego. Mimo to w badaniach w 1997 r. wśród trudności KM wskazywano na braki kadrowe. Braki te prawdopodobnie przez wiele lat jeszcze będą występowały. Marketing ma bowiem z jednej strony większą lukę do uzupełnienia niż finanse czy rachunkowość, natomiast z drugiej skłonność studentów do studiowania marketingu jest mniejsza niż do studiowania bankowości, finansów czy rachunkowości menedżerskiej (tak można sądzić na podstawie zachowań studentów SGH).

7. Ranga komórki marketingowej w strukturze organizacyjnej firmy

Rangę KM można określać co najmniej dwojako. Po pierwsze, przez analizę stanowiska szefa KM, a więc formalnego umiejscowienia KM w strukturze organizacyjnej firmy wskazującego na różne możliwości oddziaływania KM na decyzje podejmowane w firmie. Po drugie zaś, zadając pytanie dotyczące rangi KM. W ten sposób badacz uzyska subiektywną ocenę respondenta, który może brać pod uwagę różne czynniki określające rangę KM.

Badania wskazują, że stanowisko szefa komórki może być bardzo różne, od prezesa do specjalisty do spraw marketingu. Jak można interpretować takie różne sytuacje? Wskazanie na prezesa lub wiceprezesa najczęściej dotyczy małych firm, w których nie ma wyspecjalizowanej komórki, a sprawami należącymi do marketingu zajmuje się, podobnie jak wielu innymi, prezes firmy. Istnienie w firmie stanowiska dyrektora ds. marketingu wskazuje na wysokie usytuowanie marketingu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Najczęściej tak jest w wielkich przedsiębiorstwach, w których powstał pion marketingu, a zatem występuje w nim już kilka zespołów zajmujących się marketingiem. Z punktu widzenia zmiany orientacji biznesowej polskich firm jest to najwyższy stopień wdrożenia marketingu w firmie. Może też występować sytuacja, gdy szefem komórki mar-

²³ M. Strzyżewska, *Marketingowa obrona przedsiębiorstw przed konkurencją na rynku krajowym* [w:] *Marketing jako sposób na skuteczne konkurowanie*, pod red. M. Strzyżewskiej, Materiały IFGN SGH, Warszawa 1997, s. 12. Badania przeprowadzone zostały w 1995 r. na próbie 91 przedsiębiorstw z listy 500 „Nowego Życia Gospodarczego”.

marketingowej jest dyrektor ds. handlowych czy ekonomicznych. W takim przypadku marketing spełnia funkcję pomocniczą wobec sprzedaży. Jego ranga jest niższa, a droga do orientacji marketingowej bardziej odległa niż w poprzednim przypadku. Gdy kierownik jest szefem marketingu, oznacza to, że komórka marketingu jest podporządkowana dyrektorowi innego działu niż marketing i ma mniejsze znaczenie niż w poprzednim przypadku. I wreszcie, gdy główny specjalista jest szefem komórki marketingowej, oznacza to niewielką dbałość firmy o rangę marketingu. Możliwości oddziaływania głównego specjalisty na przebieg działań w firmie są bardzo ograniczone.

Pytanie o stanowisko szefa KM zostało postawione zarówno w badaniach wielkich firm, jak i firm mazowieckich. Wystąpiło ono także w cytowanych wyżej badaniach K. Mazurek-Łopacińskiej. Poniższe tabele obrazują zebrane dane.

Tabela 9

Stanowisko szefa komórki marketingowej w wielkich firmach — 1997 r.

Stanowisko osoby kierującej komórką marketingu	Procentowy udział
Dyrektor	31,5
Kierownik	61,4
Główny specjalista	7,1
Ogółem	100

ródło: M. Strzyżewska, *Rynkowe uwarunkowania*, op. cit., s. 19.

Tabela 10

Stanowisko szefa komórki marketingowej w przedsiębiorstwach Mazowsza

Stanowisko osoby kierującej komórką marketingu	Procentowy udział
Prezes	10,0
Wiceprezes	16,0
Dyrektor	27,5
Kierownik	44,0
Inne	2,5
Ogółem	100

ródło: Opracowano na podstawie B. Dobiegała-Korona, A. Kantecki, *Marketing jako czynnik restrukturyzacji*, op. cit., załącznik tab. 2.

Badania dostarczają bardzo interesującego materiału. Okazuje się, że ranga marketingu najczęściej odpowiada randze kierownika w przedsiębiorstwie. Dotyczy to zarówno wielkich firm w kraju (61,4%), jak i firm mazowieckich (44%). Drugie miejsce zajmuje wyższa ranga marketingu z dyrektorem na czele. Dotyczy to 31,5% wielkich przedsiębiorstw i 27,5% firm Mazowsza. Odpowiedzialność za marketing spoczywająca na dyrektorze ds. marketingu lub kierowniku KM dowodzi — jak wskazuje K. Mazurek-Łopacińska — wyższego stopnia zorganizowania marketingowego firmy²⁴.

Na czele marketingu w mniejszych firmach stoi prezes, ale tam najczęściej brak KM lub jest to komórka bardzo mała. Ranga marketingu zależy w tym wypadku od osobistych przekonań i wiedzy prezesa firmy, a podporządkowanie marketingu szefowi firmy nie musi oznaczać wyższego poziomu orientacji marketingowej.

W przekroju własnościowym firm widać, że najwyższą rangę nadano marketingowi w JSSP, wyższą niż w spółkach z kapitałem zagranicznym. Na czele marketingu w 87,5% tych firm stoi wiceprezes lub dyrektor firmy, w spółkach z kapitałem zagranicznym ten procent wynosi 33,3. Znaczną rangę zajmują też szefowie marketingu w przedsiębiorstwach państwowych. W 40% tych firm szefami marketingu są dyrektorzy, w pozostałych przedsiębiorstwach kierownicy działów. Jeśli zatem w przedsiębiorstwach państwowych powstaje komórka marketingu, to od razu uzyskuje ona dość wysoką rangę²⁵.

W przekroju branżowym najwyższe miejsce marketing ma w firmach informatycznych. W 69,2% tych firm szefem marketingu jest dyrektor działu, a w 30,8% wiceprezes (przy średniej w próbie wynoszącej dla dyrektora 27,5%, a wiceprezesa 16,3%). Ponad dwa razy częściej w informatyce niż przeciętnym przedsiębiorstwie na czele marketingu stoi dyrektor. Drugą w kolejności branżą z punktu widzenia wagi nadawanej marketingowi jest elektrotechnika — 5,7% firm ma dyrektora marketingu, a kolejne 35,7% kierownika marketingu²⁶.

Rangę KM w strukturze organizacji można określać także na podstawie wyników pytań na ten temat skierowanych do przedsiębiorstw. Takie pytanie zostało postawione w badaniach przeprowadzonych przez Katedrę Badań Marketingowych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu w 308 przedsiębiorstwach na terenie Wielkopolski, których wyniki opublikowane zostały w 1998 r.²⁷ W opinii respondentów komórka marketingowa zdobyła na ogół ten sam status co inne działy. Na przykład taki stan równowagi istnieje w stosunku do działu kadr w ponad 40% firm, w stosunku do działu sprzedaży w ok. 50% firm, w stosunku do

²⁴ K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców, op. cit.*, s. 217.

²⁵ Na podstawie: B. Dobiegała-Korona, A. Kantecki, *Marketing jako czynnik restrukturyzacji, op. cit.*, załącznik tab. 2a.

²⁶ *Ibidem*, tabela 2b.

²⁷ I. Olejnik, *Organizacja i miejsce marketingu w przedsiębiorstwie — w wielkim skrócie, ale niemal bez tajemnic [w:] Marketing w polskich przedsiębiorstwach. Doświadczenia i prognozy*, pod red. J. Garczarczyka, Poznań 1998, s. 34.

działu technicznego w ok. 65% firm, w stosunku do działów finansów w ok. 60% firm. Niższy status KM wobec działu finansów obserwuje się w ok. 25%, wobec działu kadr, działu technicznego i produkcji w ok. 15% i wobec sprzedaży w ok. 10% firm. Wyższy status posiada KM wobec działu produkcji w ok. 45% firm, wobec kadr w prawie 40% firm, wobec sprzedaży w ponad 30% firm, działu technicznego w ponad 20%, a finansów w tylko ok. 10% firm²⁸.

Badania przedstawiające opinie na temat rangi marketingu w przedsiębiorstwach zawierają materiał wskazujący, że ranga KM jest wyższa, niż wynikałoby to z badań przeprowadzonych w wielkich firmach i w firmach Mazowska metodą analizy stanowisk szefa marketingu. Z przedstawionych wyżej zestawień wynika bowiem, że równorzędny status lub wyższy przypisuje się KM w 75% (do blisko 90%) firm, w zależności od tego, z jakim innym działem komórka ta jest zestawiana. Ten bardziej optymistyczny obraz dla marketingu może też wynikać ze specyfiki przedsiębiorstw wielkopolskich, ale bardziej prawdopodobna jest teza, że deklaratywnie marketing jest uznawany za równorzędny, faktycznie zaś do tej równorzędności dopiero dąży. Odpowiedzi mogą zawierać zatem pewną dozę życzenia dodaną do stanu faktycznego.

8. Współpraca oraz konflikty komórki marketingowej z innymi komórkami firmy

Komórki marketingowe najczęściej były i są wprowadzane do istniejących struktur przedsiębiorstw. Nadaje się im mało znaczące miejsce w strukturze, ale nieraz zyskują one wysoką rangę. Nawiązują współpracę z innymi komórkami lub też popadają z nimi w konflikty. Niewiele jest badań empirycznych naświetlających ten problem, a ma on istotne znaczenie dla realizacji zadań stawianych przez KM.

Najczęściej występuje współpraca KM wielkich firm z działem produkcji (wskazało na to 68,2% firm), następnie z działem sprzedaży oraz działem finansowym. Sporadyczne były przypadki braku współpracy z tymi działami. W spółkach giełdowych 66% z nich stwierdza, że brak jest spójnej koordynacji działań KM z pozostałymi działami firmy. Nawet jeśli istnieje formalnie opracowany system współpracy — dotyczy to 27% spółek — nie jest on na ogół wykorzystywany. Na przykład wprowadzenie nowego produktu na rynek jedynie w 8% firm było wynikiem pracy zespołu pracowników różnych działów.

W tabeli 11, dotyczącej wielkich przedsiębiorstw, interesująca jest mała liczba wskazań konfliktów. Powstaje pytanie, czy odpowiada to rzeczywistości, czy też

²⁸ Dane liczbowe podano w przybliżeniu, ponieważ autorzy badania przedstawili jego wyniki w formie słupkowej, z której trudno o dokładne wyliczenie.

wypełniający ankietę nie byli skłonni ujawniać faktu konfliktu. W badaniach spółek giełdowych konflikty ujawniane są w o wiele większym zakresie.

Tabela 11

Współpraca i konflikty komórki marketingowej z innymi komórkami w wielkich firmach — 1997 r. (w %)

Działy firmy	Współpraca	Konflikty
Wszystkie działy	11,1	
Dział produkcji	68,2	6,3
Dział technologii	34,9	
Dział sprzedaży	52,3	
Dział administracyjny	11,1	
Dział kadr	6,3	
Dział finansowy i ekonomiczny	39,6	4,7
Dział planowania	9,5	1,5

ródło: M. Strzyżewska, *Rynkowe uwarunkowania*, op. cit., s. 19.

Sytuacje konfliktowe, w które zaangażowana jest KM, mogą mieć dwojaki charakter:

Po pierwsze, są to konflikty KM z inną komórką na tle odmiennego postrzegania tego samego problemu i różnych sposobów jego rozwiązywania. Wyrastają one na gruncie różnicy interesów poszczególnych komórek. Na przykład dział produkcji jest zainteresowany jak najdłuższym produkowaniem tego samego wyrobu, dział marketingu nalega na większą zmienność wytwarzanych produktów. Konflikty z działem finansowym mogą pojawiać się na tle wysokości i kierunków wydatkowania środków finansowych, od działu technicznego marketing oczekuje częściej nowych modeli i szybkiego ich opracowywania. „W sumie 69% spółek giełdowych notuje problemy z innymi działami firmy i wiele różnorodnych konfliktów ograniczających sprawność działania. Jedynie 4% spółek uznało, że współpraca jest dobra i pracownicy starają się rozwiązywać wspólnie problemy w interesie firmy”²⁹.

Po drugie, są to konflikty KM z całą załogą. Dział marketingu jako nowa komórka w firmie wyróżnia się na tle innych działów lepszym wyposażeniem, młodym wiekiem zatrudnionych pracowników, profesjonalnym przygotowaniem tych pracowników, często wyróżnia ich też sposób ubierania się i zachowania. Razi to pozostałych pracowników, długo pracujących w przedsiębiorstwie, starszych, nastawionych najczęściej tradycyjnie, nie zawsze posiadających nowo-

²⁹ J. Kotarbiński, *Marketing w polskich spółkach giełdowych*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 5, s. 34.

czesne wykształcenie. Ten konflikt wiąże się z mentalnością załogi z trudem akceptującej zmiany w przedsiębiorstwie. Z badań spółek giełdowych wynika, że w 35% spółek pracownicy krytykują marketing i starają się znaleźć jego słabe strony³⁰.

9. Zadania komórki marketingowej

Obecnie występuje sytuacja, w której

- pewne zadania marketingowe są spełniane przez KM,
- częściowo komórki marketingowe obciążane są zadaniami nie wchodzącymi w zestaw funkcji marketingowych,
- pewne zadania marketingowe realizowane są poza komórkami marketingowymi.

9.1. Zadania realizowane przez komórki marketingowe

Tabela 12

Zadania komórki marketingowej w wielkich przedsiębiorstwach — 1997 r.

Zadania komórki marketingowej	Procentowy udział — suma odpowiedzi 156 = 100
Analizy i badania rynku	30,8
Opracowywanie planów marketingowych	9,6
Obsługa klientów	7,7
Kształtowanie produktu	3,2
Kształtowanie cen	3,8
Dystrybucja	7,8
Promocja	29,5
Inne zadania	7,7
Ogółem	100

ródło: M. Strzyżewska, *Rynkowe uwarunkowania*, op. cit., s. 18.

Na podstawie danych zawartych w tabeli 12 sformułować można dwa ważne wnioski:

Po pierwsze, zadania KM koncentrują się wyraźnie wokół dwu funkcji: badania i analizowania rynku oraz zajmowania się promocją. Nasuwa się uwaga, że badania rynku wykonywane przez KM są albo uprofilowane na promocję, i tym

³⁰ *Ibidem*.

samym bardzo ograniczone, albo obejmują sfery nie wykorzystywane następnie przez te komórki w ich działalności. Kształtowanie produktu, cen i dystrybucji znajduje się właściwie poza zadaniami KM. Z koncentracji aktywności komórki marketingowej na promocji i badaniach rynku wynika, że pojmowanie marketingu w firmie jest także bardzo ograniczone. Marketing postrzegany jest przede wszystkim jako jeden z elementów marketingu-mix (promocja) i pozyskiwanie informacji o rynku. Można stąd wyciągnąć wniosek, że przedsiębiorstwa nadal zajmują się głównie promocją tego, co wyprodukowały, a nie produkują tego, co wynika z badań rynku. W firmie zorientowanej marketingowo punktem wyjścia działań firmy jest rynek i klient, a to prowadzi do opracowywania przez KM strategii marketingowej, a nie tylko kampanii promocyjnej.

Po drugie, mankamentem zakresu zadań KM jest brak w nim opracowywania planów. Planowanie marketingowe zajmuje niewiele znaczące miejsce, co jest prawdopodobnie konsekwencją koncentracji zadań KM na badaniach rynku i promocji. Można sądzić, że promocja realizowana przez przedsiębiorstwa nie jest zintegrowana z pozostałymi elementami mixu ani też segmentem docelowym, gdyż inne elementy mixu znajdują się poza zakresem zadań KM. Do podobnych wniosków doszła K. Mazurek-Łopacińska po badaniach przeprowadzonych w 1995 r. W zestawie zadań komórki marketingowej dominującą pozycję zajmowały działania promocyjne, a drugie miejsce badania rynku wymieniane przez 55,4% badanych przedsiębiorstw. Natomiast w dużych firmach dominowały badania rynku, a następnie działania promocyjne³¹. Porównując te badania z badaniami wielkich firm z 1997 r., można zauważyć, że sytuacja, jeśli chodzi o zadania KM, nie uległa zmianie w latach 1995—1997. Takie wnioski potwierdzają badania spółek giełdowych z 1997 r. W spółkach tych, które w większości posiadają KM, głównym zadaniem są działania promocyjne, przede wszystkim reklama (produkty konsumpcyjne) lub sprzedaż osobista (produkty przemysłowe). Coraz częściej podejmowane są zadania z zakresu public relations. Kolejnym ważnym zadaniem są badania rynku. Natomiast bardzo rzadko stawiane są przed nimi zadania kształtowania polityki sprzedaży, budowania systemu dystrybucji czy zarządzania produktem. Większość ankietowanych spółek wskazuje na problemy związane z integralnością instrumentów marketingowych³².

W ramach zadań KM opracowywanie strategii marketingowej w zależności od rodzaju działalności wymieniane było w 3,2% firm (handel) do 21,7% firm (usługi). W przedsiębiorstwach produkcyjnych wskaźnik ten wyniósł 11%³³. W 1997 r. tylko w 9,6% wielkich firm KM opracowywały plany. Jednakże liczba firm, które deklarują posiadanie planu marketingowego, jest znacznie wyższa. W 1994 r. wynosiła 38,8%, w 1995 r. 47,9%³⁴. Natomiast w badaniach firm ma-

³¹ K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców*, *op. cit.*, s. 214.

³² J. Kotarbiński, *Marketing w polskich spółkach giełdowych*, *op. cit.*, s. 34—35.

³³ K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców*, *op. cit.*, s. 214.

³⁴ *Ibidem*, s. 215.

zowieckich w 1997 r. wskaźniki deklaracji posiadania planu marketingowego były jeszcze wyższe, szczególnie w większych firmach.

Tabela 13

Przygotowywanie planów marketingowych przez firmy
Mazowska — 1997 r. (w %)

Przedsiębiorstwa	Tak	Nie
Małe	35,5	64,5
Średnie	54,8	45,2
Duże	87,9	12,1
Średnio	60,0	40,0

ródło: B. Dobiegała-Korona, A. Kan-
tecki, *Marketing jako czynnik restrukturyzacji*, op. cit.,
załącznik tab. 12.

Na podstawie tych wyników (tab. 13) można sądzić, że w dużych przedsiębiorstwach w prawie 90% przygotowywane są plany marketingowe. Powstaje pytanie, kto przygotowuje plany marketingowe, jeśli w sumie odpowiedzi dotyczących zadań KM planowanie marketingowe dotyczy tylko ok. 11% firm? Wynika z tego, że wątpliwe jest spełnianie przez KM przedsiębiorstwa podstawowej jej funkcji — opracowywania strategii marketingowej. Strategia bowiem zakłada wewnętrzną spójność instrumentów marketingowych i całościowe ich ujęcie. Ponadto deklaracja istnienia planu marketingowego w firmie nasuwa pytanie o jego zawartość. Czy jest to istotnie plan marketingowy? Rodzi też pytanie, czy strategia w nim zawarta spełnia kryteria poprawnie skonstruowanej strategii. Trzeba, jak sądzę, zgodzić się ze stwierdzeniem, że posiadanie planu marketingowego oraz istnienie KM nie jest równoznaczne ze stosowaniem strategii marketingowej³⁵, a nawet z jej posiadaniem.

9.2. Zadania marketingowe realizowane poza komórką marketingową

J. Kotarbiński, przedstawiając wyniki badań spółek giełdowych, stwierdza, że „wprawdzie w większości spółek istnieje dział marketingu lub inne komórki odpowiedzialne za kształtowanie polityki marketingowej, ale nie zawsze stawiane przed nimi zadania rzeczywiście są związane z koncepcją zarządzania marketingowego”³⁶. Po porównaniu wyników różnych badań uwidacznia się też fakt, że z jednej strony funkcje marketingowe spełniane przez KM nie są pełne i nie są

³⁵ *Ibidem*, s. 218.

³⁶ J. Kotarbiński, *Marketing w polskich spółkach giełdowych*, op. cit., s. 34.

zintegrowane, a z drugiej funkcje marketingowe realizowane są przez inne jednostki organizacyjne firmy. Jeśli chodzi o przedsiębiorstwa mazowieckie, to w warunkach braku KM ankietowani stwierdzali, że ktoś w firmie zajmuje się marketingiem przy okazji spełniania innych funkcji, np. dyrektor naczelny lub jego zastępca, właściciel lub kierownik działu sprzedaży, ewentualnie specjalista do spraw reklamy. Najnowsze informacje na ten temat przynoszą wyniki badań 308 przedsiębiorstw Wielkopolski.

Tabela 14

Realizacja funkcji marketingu przez różne komórki w firmach Wielkopolski — 1997 r.

Komórka realizująca funkcje marketingu	Udział firm w %	Charakterystyka firm
Samodzielna komórka marketingu	27	Przedsiębiorstwa przemysłowe, firmy prowadzące działalność eksportowo-importową, spółki akcyjne, duże firmy, firmy, które powstały niedawno
Dział sprzedaży	18	Firmy długo istniejące na rynku, głównie spółdzielnie, firmy zatrudniające od 100 do 500 pracowników
Dyrektor firmy	17	Spółki z o.o., niewielkie firmy budowlane, niedługo istniejące na rynku
Różne osoby zależnie od potrzeb	14	Niesprecyzowana charakterystyka
Właściciel firmy	12	Spółki cywilne, małe firmy, handel
Samodzielne stanowisko do spraw marketingu	9	Firmy transportowe, firmy z udziałem kapitału zagranicznego, firmy istniejące od 3 do 5 lat
Zewnętrzne firmy	3	Spółki z o.o., firmy istniejące od 1 do 3 lat, prowadzące działalność eksportowo-importową

ródło: Opracowano na podstawie I. Olejnik, *Organizacja i miejsce marketingu w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 27.

Tabela 14 wskazuje, że średnio 61% firm ma ulokowane funkcje marketingu poza KM, w tym w 14% funkcje te nie są na stałe przyporządkowane do określonej osoby lub komórki. W 36% firm funkcje te powierzono osobom zajmującym się wyłącznie marketingiem, w 3% funkcje te zlecane są firmom zewnętrznym. W sytuacji, gdy funkcje marketingowe umiejscowione są poza KM, firma dostosowując się do warunków rynkowych zaczyna koncentrować się na problemach sprzedaży i wykorzystuje narzędzia wypracowane przez marketing. Nie jest to jednak korzystanie ze zintegrowanej koncepcji marketingu.

Biorąc pod uwagę spełnianie funkcji marketingowych w przedsiębiorstwie w sensie logicznym i historycznym, można sformułować pewne etapy rozwoju organizacji marketingu w firmach polskich. Oczywiście nie oznacza to, że każda firma przechodziła dokładnie takie etapy rozwoju KM.

Etap pierwszy — do przedsiębiorstwa wprowadzane są różne funkcje marketingowe, które realizowane są przez różne osoby w zależności od możliwości tych osób i potrzeb firmy.

Etap drugi — funkcje marketingowe są zlecane określonym osobom lub komórkom na stałe, ale są to pojedyncze funkcje, np. promocja, badania rynku, poszukiwanie nowych rynków. Powoływane są nowe komórki spełniające wybrane funkcje marketingowe, stanowiące załączek rozbudowanej KM.

Etap trzeci — funkcje marketingowe są integrowane w samodzielnej KM.

Etap czwarty — KM nawiązuje współpracę z innymi komórkami, poszerza pole swojego działania.

Etap piąty — KM opracowuje plany (strategie) marketingowe i włącza do ich realizacji inne komórki przedsiębiorstwa.

10. Problemy komórek marketingowych

Trudności czy też problemy KM rozumiane są tu jako sprawy, które nie są rozwiązywane szybko i w sposób rutynowy, lecz wymagają czasu i wysiłku ze strony firmy. Sprawy te nie rozwiązane utrudniają pracę KM i obniżają skuteczność jej działania.

W badaniach wielkich firm w 1997 r. respondenci zostali poproszeni o sformułowanie głównych trudności, z jakimi boryka się KM. Odpowiedzi zawierają poglądy przedstawicieli firm, którymi najczęściej byli szefowie lub pracownicy KM. Wymienione trudności można podzielić na wewnętrzne — tkwiące w przedsiębiorstwie i zewnętrzne — znajdujące się poza nim. Najczęściej wymienianymi wewnętrznymi trudnościami był brak wykwalifikowanej kadry z dziedziny marketingu, a następnie niedostateczne wyposażenie biurowe i ograniczone środki finansowe.

Tego typu trudności mogłaby zapewne wymienić każda inna komórka. Trudnościami specyficznymi dla KM są:

- niska świadomość marketingowa pracowników firm,
- brak odpowiedniej współpracy z innymi działami,
- brak strategii firmy,
- niska pozycja w strukturze organizacyjnej firmy.

Z jednej strony wymienione trudności świadczą o oporze, jaki napotyka wprowadzenie KM do firmy i jej funkcjonowanie oraz upowszechnianie myślenia marketingowego w firmie. Trudności te mogą być spowodowane przez postawy kierownictwa, określony stosunek do marketingu i kultury organizacyjnej firm, będący pozostałością funkcjonowania firmy w innych warunkach.

Z drugiej strony wymienione trudności rzucają jednak pewne światło na postawy i myślenie pracowników KM. Pracownicy marketingu, którzy wypełniali ankietę, podkreślali bardzo silnie brak środków finansowych na działanie i wyposa-

zenie KM. Taka odpowiedź sugeruje, że odpowiadający są przekonani, iż usunięcie tej trudności zlikwiduje inne problemy. Nie pojawia się natomiast jako problem komórki — brak koncepcji, brak wiedzy pracowników marketingu, brak umiejętności czy strategii działania komórki, która mogłaby zmniejszyć trudności związane z brakiem funduszy. Zastanawiające jest, że w żadnej odpowiedzi nie wskazano na niewłaściwe określenie zadań KM czy ograniczanie ich inicjatywy. Może to sugerować, że pracownicy marketingu widzą źródło swoich trudności na zewnątrz — w firmie lub poza nią, ale nie w sobie, w swoim działaniu, niewystarczającej aktywności, nieumiejętności znalezienia swojego miejsca w firmie.

Sposób myślenia, w którym za główną przeszkodę swego działania uznaje się w marketingu brak środków finansowych, powoduje, że często nie dostrzega się prawdy odwrotnej, tzn. że w biznesie pieniądze są skutkiem innowacyjnego myślenia, konsekwentnego i profesjonalnego działania. Tego typu mentalność jest poważną barierą postępu w polskich przedsiębiorstwach i osiągnięcia pozycji równorzędnych z przedsiębiorstwami zagranicznymi. Takie myślenie jest tym bardziej niebezpieczne, że w miarę postępów na drodze włączania Polski do Unii Europejskiej będzie narastała konkurencja.

Trudności zewnętrzne, czyli znajdujące się poza firmą, a wskazywane przez respondentów, to konkurencja, rozległy teren działania, badania rynku itp. Te trudności świadczą o tym, że KM nie może poradzić sobie z pewnymi aspektami działania w warunkach rynkowych, choć trudności związane z konkurencją powinny być traktowane jako normalne warunki działania w gospodarce rynkowej.

Pytanie o problemy KM zostało postawione także w badaniach firm mazowieckich. Pytano o dwie grupy problemów: problemy braku kadr o odpowiednich kwalifikacjach oraz problemy związane z brakiem umiejętności analityczno-planistycznych. Z zestawienia statystycznego wynika, że 41,4% firm dużych posiada problemy ze zdobyciem kadr o odpowiednich kwalifikacjach. Ponadto 20,7% przyznaje, że KM nie ma wystarczających umiejętności analityczno-planistycznych. W małych firmach problemy kadrowe występują w podobnym stopniu jak w grupie dużych przedsiębiorstw (41,3%), natomiast braki w umiejętnościach analityczno-planistycznych odczuwa więcej małych firm niż dużych (41,3%). W średnich firmach te problemy mają mniejszy wymiar. Aż 64,3% stwierdza optymistycznie, że KM nie ma żadnych problemów. Średnio przeważają trudności pozyskania kadr (35,5% firm) nad trudnościami związanymi z brakami wykształcenia pracowników firm (23,7% firm). Jeśli chodzi o znaczny procent firm dużych wskazujących na trudności zdobycia do marketingu pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, to autorzy badań sądzą, że wynikać to może ze złożoności problemów „wymagających kadr posiadających wiedzę z zarządzania marketingowego w skali krajowej i zagranicznej”³⁷. Najwięcej problemów związanych z organizacją marketingu mają małe firmy. W tym przypadku trudno-

³⁷ B. Dobiegała-Korona, A. Kantecki, *Marketing jako czynnik restrukturyzacji*, op. cit., s. 10.

ści mogą wynikać z ograniczonych środków finansowych oraz braku wykształcenia właścicieli z zakresu zarządzania marketingowego.

W przekroju form własności przedsiębiorstw najczęściej problemów mają przedsiębiorstwa państwowe (79%) i JSSP (77,8%), z tym że przedsiębiorstwa w wyższym stopniu (42,1%) niż JSSP (38,9%) uskarżają się na braki kadrowe. Może to być skutkiem mniejszych możliwości płacowych tych przedsiębiorstw, ale także mniejszej atrakcyjności jako miejsca pracy dla młodych marketingowców. Duże problemy z pozyskaniem właściwej kadry zgłaszają także spółki z kapitałem zagranicznym (40%) i inne firmy prywatne (44%). W przypadku firm prywatnych i firm z kapitałem zagranicznym przyczyną problemu są prawdopodobnie braki kadr o odpowiednim wykształceniu profesjonalnym i językowym.

Z punktu widzenia branż informatyka sygnalizuje największe problemy z brakiem właściwej kadry (aż 52,4% firm informatycznych); na średnim poziomie (23,8% firm) rejestruje braki umiejętności swoich pracowników. Wymagania, jak się wydaje, są w tej branży wysokie, ale po zatrudnieniu kadra ta w zasadzie radzi sobie z wypełnianiem zadań.

11. Podsumowanie

1. W Polsce organizowanie KM zapoczątkowuje proces wdrażania orientacji marketingowej w firmie. Badania ukazują dodatnią relację między istnieniem KM a marketingowymi zmianami w firmie. KM oddziałuje na zwiększenie zakresu gromadzenia informacji rynkowej, jej upowszechnianie w firmie i wykorzystanie do kształtowania zachowań firmy na rynku.

2. Marketing wchodzi do firmy początkowo jako niesamodzielna funkcja głównie reklamy i badania rynku, podporządkowana działowi sprzedaży. Stopniowo zakres funkcji marketingowych rozszerza się i powstaje samodzielna KM.

3. Samodzielne KM powstawały najliczniej i najwcześniej w dużych przedsiębiorstwach. Obecnie najczęściej KM istnieje w JSSP, gdzie są one także największe, i w spółkach z kapitałem zagranicznym. W przekroju branżowym marketing najbardziej rozwinięty od strony organizacji posiadają firmy informatyczne.

4. Najwięcej przedsiębiorstw posiada nieliczne KM, do 10 osób — ponad połowa wielkich firm i 55,7% firm mazowieckich. Największa KM liczy 63 osoby.

5. Głównymi barierami powstawania KM są:

- brak wiedzy z zakresu marketingu,
- brak środków finansowych,
- opory natury psychologicznej wśród załogi przedsiębiorstw.

6. Deklarowana ranga KM wydaje się równa randze innych komórek, co oznacza, że jest wyższa niż wynikająca z analizy miejsca szefa KM w strukturze organizacyjnej firmy.

7. Zadania KM wskazują na ograniczone rozumienie marketingu. Taki wniosek wynika z koncentracji zadań KM na reklamie i badaniach rynkowych. Bardzo dalekie miejsce w zadaniach KM zajmuje planowanie marketingowe. Oznacza to, że marketing jako zintegrowana koncepcja zarządzania firmą nie przyjął się jeszcze w badanych przedsiębiorstwach.

8. KM odczuwają brak profesjonalnych kadr. Obiektywnie zaś istnieje wielki problem integracji funkcji marketingowych i realizacji całościowej koncepcji marketingu w firmie.

Bibliografia

- Dobiegała-Korona B., Kantecki A., *Marketing jako czynnik restrukturyzacji przedsiębiorstwa i gospodarki*, IFGN SGH, raport z badań, 1997.
- Kędzior Z., *Orientacja marketingowa w przedsiębiorstwie (próba identyfikacji)*, „Marketing i Rynek” 1997, nr 7.
- Kohli A. K., Jaworski B. J., *Marketing Orientation: the Construct, Research Propositions and Managerial Implications*, „Journal of Marketing” 1990, nr 2.
- Kotarbiński J., *Marketing w polskich spółkach giełdowych*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 5.
- Mazurek-Łopacińska K., *Konsument w strategii przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 4.
- Mazurek-Łopacińska K., *Marketing w polskich przedsiębiorstwach*, „Marketing i Rynek” 1996, nr 3.
- Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1997.
- Mruk H., *Konflikty towarzyszące wprowadzaniu marketingu w przedsiębiorstwie*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 2.
- Olejniak I., *Organizacja i miejsce marketingu w przedsiębiorstwie — w wielkim skrócie, ale niemal bez tajemnic* [w:] *Marketing w polskich przedsiębiorstwach. Doświadczenia i prognozy*, pod red. J. Garczarczyka, Poznań 1998.
- Rogers E. M., *Diffusion of Innovation*, The Free Press, New York 1983.
- Spychała M., Ziołek K., *Produkt — jego jakość i cena* [w:] *Marketing w usługach. Materiały z konferencji w Błażewku*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1994.
- Strzyżewska M., *Marketingowa obrona przedsiębiorstw przed konkurencją na rynku krajowym* [w:] *Marketing jako sposób na skuteczne konkurowanie*, pod red. M. Strzyżewskiej, Materiały IFGN SGH, Warszawa 1997.
- Strzyżewska M., *Marketingowa orientacja w konkurowaniu na rynku* [w:] *Marketing jako sposób na skuteczne konkurowanie*, pod red. M. Strzyżewskiej, Materiały IFGN SGH, Warszawa 1997.
- Strzyżewska M., *Rynkowe uwarunkowania restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw w aspekcie marketingu*, IFGN SGH, raport z badań, 1997.

HENRYK WNOROWSKI

Wyższa Szkoła Ekonomiczna
Białystok

Nowe produkty w strategiach przedsiębiorstw przemysłu spirytusowego (na przykładzie Polmosu Białystok)

1. Wstęp

W społeczeństwie funkcjonuje wiele mitów, dosyć powszechne są także mity na temat branży spirytusowej. Jednym z takich mitów jest stwierdzenie, iż wódki „sprzedają się same”, okazuje się jednak, że ich produkcja może być naprawdę nieopłacalna i może grozić producentom upadłością¹.

Wartość sprzedaży przemysłu spirytusowego wyniosła w 1996 r. — według danych GUS — 6,23 mld zł. I wzrosła w porównaniu z 1995 r. o 11,53%. Stanowiło to 17,5% sprzedaży polskiego przemysłu spożywczego, tj. około 4% całego krajowego przemysłu. Pozycja tego sektora w polskiej gospodarce mierzona wartościowo jest względnie stabilna. Jego udział w sprzedaży przemysłu spożywczego waha się bowiem w przedziale 16—18%, choć w ostatnich latach wykazuje słabą tendencję spadkową. Wartość sprzedaży netto (tj. pomniejszona o podatki pośrednie) stanowi tylko około 25% wartości przychodów sektora, ale wykazuje szybsze tendencje wzrostowe niż sprzedaż brutto. Udział przemysłu spirytusowego w przemyśle spożywczym, mierzony wartością przychodów netto, wynosi nieco ponad 5%. Wskaźnik ten jest również względnie stabilny.

Przemysł spirytusowy nie jest znaczącą branżą dla rynku pracy. Zatrudnienie w tym sektorze stanowi zaledwie 3% zatrudnionych w przemyśle spożywczym. Głównym atutem przemysłu spirytusowego z punktu widzenia państwa jest duża kwota podatków, która zasila jego budżet. Łączne obciążenia tego sektora przemysłu przekraczają 6% ogółu dochodów budżetowych. Są to głównie podatki pośrednie (akcyza i VAT), stanowiące aż 97% łącznych obciążeń fiskalnych sektora.

Aktualna struktura przemysłu spirytusowego jest efektem podziału w 1991 r. krajowego przedsiębiorstwa Polmos na 26 niezależnych podmiotów gospodar-

¹ J. Sołska, *Słaba wódka, mocne piwo*, „Polityka” 1998, nr 30.

czych. W 1997 r. ukształtowała się dominacja dwóch firm, Polmosów z Poznania i Białegostoku, które łącznie mają ponad 40% udział w rynku. Jednak nawet największe przedsiębiorstwa muszą gros swojej troski poświęcać zwiększaniu konkurencyjności, aby sprostać rosnącej konkurencji koncernów zachodnich. Najprawdopodobniej żaden Polmos nie będzie w stanie konkurować z tymi koncernami w pojedynkę, stąd bardzo ważna jest najbliższa przyszłość w kontekście decyzji prywatyzacyjnych.

Zdaniem autora, rynek krajowy napotkał cenową barierę popytu, przede wszystkim za sprawą wysokich stawek podatku akcyzowego. Stawki te są na tyle wysokie, iż można postawić tezę, że przemysł spirytusowy nie produkuje wyrobów spirytusowych, a produkuje pieniądze. Stąd tak wielu amatorów przemytu, co wyjaśnia jednocześnie ponad 30% udział szarej strefy w rynku „mocnych trunków”². Faktem jest, iż w krajach sąsiednich — Rosji, Ukrainie, Czechach, Słowacji, a nawet Niemczech — alkohol jest tańszy, częstokroć bardzo istotnie. Wszystko to sprawia, iż co najmniej 30% polskiego rynku opanowały obce alkohole, a na każdym bazarze obca wódka i inne trunki dostępne są za pół ceny.

Nie jest to oczywiście wyłącznie polski problem. Różnice cen wyrobów akcyzowych w krajach sąsiadujących ze sobą, w innych częściach Europy lub świata bywają przyczynami przemytu, częstokroć na ogromną skalę. Naturalnie rządy szukają wówczas różnych sposobów rozwiązania tego problemu. Na przykład Szwecja od 1 sierpnia 1998 r. obniżyła narzuty na papierosy o 14%, podobne rozwiązanie zostanie najprawdopodobniej zastosowane także w odniesieniu do wódki. Coś takiego nie miało do tej pory precedensu w żadnym kraju skandynawskim, a wspomniana decyzja szwedzkiego rządu została uzasadniona koniecznością zwalczania kontrabandy, która przybrała rozmiary narodowej plagi³.

2. Branża spirytusowa w Polsce

Spirytus w naszym kraju rektyfikuje (czyli oczyszcza z fuzli):

- 12 przedsiębiorstw przemysłu spirytusowego Polmos,
- 1 cukrownia (Chełmża),
- kilka małych firm prywatnych.

Łączne zdolności krajowej rektyfikacji spirytusu wynoszą około 350 mln litrów rocznie i ponad 80% tych zdolności posiadają Polmosy. Struktura wielkości rektyfikacji przedstawia się następująco:

- 4 przedsiębiorstwa mają zdolności w granicach 35,0—48,0 mln l, co daje im łącznie 158 mln l rocznie,
- 6 przedsiębiorstw ma zdolności od 20,0 do 25,0 mln l, łącznie około 130 mln l,

² Państwo traci na przemycie wódki 2,2 mld zł, czyli tyle, ile wydaje na sądy i prokuraturę (W. Markiewicz, J. Żalikowski, *Wlew z przemytu*, „Polityka” 1998, nr 30).

³ N. Gurfinkel, *Przemyt wymusił kapitulację*, „Rzeczpospolita”, 18—19.04.1998.

- 2 przedsiębiorstwa mają zdolności od 10,0 do 15,0 mln l, co daje łącznie około 25,0 mln l rocznie,
- małe zakłady rektyfikujące mają zdolności około 15,0 mln l spirytusu rocznie.

Stopień wykorzystania zdolności rektyfikacji jest w poszczególnych latach różnicowany i zależy od zapotrzebowania, które w ostatnich latach malało.

Podstawowe zdolności produkcji wódek znajdują się także w dyspozycji państwowych przedsiębiorstw przemysłu spirytusowego Polmos. W latach osiemdziesiątych produkcja wódek wynosiła średnio około 170 mln l 100% spirytusu. W latach 1990—1992 produkcja wódek zmalała o ponad 20%, wskutek dużego importu spirytusu i wódek (sprowadzanych w sposób legalny i nielegalny), następnie w latach 1993—1994 powróciła do poziomu około 150 mln l. W roku 1995 rozpoczął się spadek, który trwa do dzisiaj (w roku 1997 produkcja wyniosła około 100 mln l).

Produkcją wódki w Polsce zajmują się 22 przedsiębiorstwa grupy Polmos oraz kilka firm prywatnych. Łączne zdolności produkcji wódek w kraju sięgają obecnie 280 mln l rocznie i mają lekką tendencję wzrostową. Struktura wielkości posiadanych zdolności przedstawia się następująco:

- 4 przedsiębiorstwa posiadają zdolności w granicach 20,0—27,0 mln l rocznie, łącznie wynoszą one około 90,0 mln l rocznie,
- 8 przedsiębiorstw dysponuje zdolnościami od 10,0 mln l do 19,0 mln l rocznie i łączna ich wielkość wynosi około 120 mln l rocznie,
- 8 przedsiębiorstw ma zdolności od 3,5 mln l do 9,5 mln l rocznie, łącznie ich zdolności wynoszą ponad 50,0 mln l rocznie.

Zdolności produkcji poszczególnych mniejszych producentów prywatnych nie są do końca znane, gdyż często produkcja odbywa się na zlecenie w obcych zakładach.

Alternatywa dla rynku krajowego to:

- wzrost wykorzystania spirytusu do celów paliwowych,
- eksport wyrobów spirytusowych.

W 1997 r. zanotowano ujemne saldo obrotu alkoholem, które po 11 miesiącach wyniosło -27,2 mln USD. Dotychczas więcej alkoholu eksportowaliśmy, niż importowaliśmy.

Analiza tabeli 1 pokazuje, iż w latach 1995—1997 zaznaczył się spadek obrotów wyrobami alkoholowymi. Eksport spadł z 101,9 mln USD w 1995 r. do 39,8 mln USD za 11 miesięcy 1997 r. Import w analogicznym okresie wzrósł z 42,7 mln USD do 67,0 mln USD. Konsekwencją tych zmian w odniesieniu do 1997 r. jest powstanie ujemnego salda obrotu alkoholem. Jakkolwiek saldo to jest ujemne, to w handlu mocnymi wyrobami spirytusowymi zachowujemy jeszcze saldo dodatnie⁴.

⁴ H. Wnorowski, *Polski handel napojami spirytusowymi. Produkt za mało atrakcyjny*, „Rynki Zagraniczne” 1998, nr 81.

Tabela 1

Wielkość, struktura i dynamika obrotów wyrobami alkoholowymi

Lata	Obroty	Eksport	Import	Saldo	Dynamika	
					(w mln USD)	
					Eksport	Import
1995	144,6	101,9	42,7	59,2	100,0	100,0
1996	140,9	73,7	67,2	6,5	72,3	157,3
1997 (I—XI)	106,8	39,8	67,0	-27,2	—	—

r ó d ł o: CIHZ.

Tabela 2

Wielkość, struktura i dynamika obrotów mocnymi wyrobami spirytusowymi (wódki, likiery, brandy)

Lata	Obroty	Eksport	Import	Saldo	Dynamika	
					(w mln USD)	
					Eksport	Import
1995	59,9	51,7	8,2	43,5	100,0	100,0
1996	56,6	40,0	16,6	23,4	77,7	202,4
1997 (I—XI)	37,9	24,0	13,9	10,1	—	—

Tabela 2 pokazuje dodatnie saldo obrotu mocnymi wyrobami spirytusowymi, jednak tendencje dotyczące rozmiarów eksportu i importu są niekorzystne⁵. W takiej sytuacji nie należy oczekiwać, iż eksport w najbliższym czasie zrekompenzuje kurczący się rynek krajowy.

3. Nowe produkty w ofercie Polmosu Białostok

Analizując sytuację na rynku wyrobów spirytusowych przez pryzmat Polmosu Białostok w ostatnich latach, należy w pełni zgodzić się z tezą, iż innowacyjność jest jednym z głównych elementów konkurencyjności przedsiębiorstw⁶. Dla funkcjonowania przedsiębiorstw polmosowskich niezwykle istotne znaczenie miały dwie daty. Rok 1989, rozpoczynający transformację gospodarki, w znaczący spo-

⁵ W szybkim tempie zmniejszają się także rozmiary eksportu polskiego spirytusu etylowego. W ostatnich latach wynosiły one odpowiednio: 15,9 mln USD — w 1995 r.; 10,2 mln USD — w 1996 r. i 2,5 mln USD — za 11 miesięcy 1997 r.

⁶ Por. G. Radziwińska, *W poszukiwaniu innowacyjności*, „Nowe Życie Gospodarcze” 1997, nr 8.

sób zmienił warunki funkcjonowania tych przedsiębiorstw. Mimo iż ceny wyrobów spirytusowych pozostawały urzędowymi aż do 1 lutego 1998 r., to otwarcie gospodarki stało się poważnym wyzwaniem dla branży.

Wydarzeniem o jeszcze większym znaczeniu był wspomniany już wcześniej rok 1991, kiedy to nastąpiło usamodzielnienie przedsiębiorstw. Polmosy stały się wówczas niezależnymi, konkurującymi ze sobą podmiotami funkcjonującymi w ramach gospodarki rynkowej. Niektóre uświadomiły sobie, iż przewaga nad konkurencją wyrasta przede wszystkim z postępu innowacji i zmian. Przedsiębiorstwa uzyskują przewagę nad rywalami, jeśli dostrzegają nowe pole do współzawodnictwa albo nowe i lepsze środki do rywalizowania na tradycyjnych obszarach⁷.

Strategia Polmosu Białystok pozostawiała dotychczasowy obszar działalności, tj. produkcję wyrobów spirytusowych, jako podstawowe pole funkcjonowania w nowej rzeczywistości gospodarczej. A rzeczywistość ta rysowała się jako coraz bardziej wymagający rynek wewnętrzny, z coraz silniejszą konkurencją legalnego i nielegalnego importu z jednej strony oraz produkcją przedsiębiorstw krajowych, jeszcze niedawno należących do „wspólnej rodziny polmosowskiej”. Należy zaznaczyć, iż już wówczas zaczęto obserwować pierwsze oznaki bariery popytowej na rynku krajowym. Specyficzna sytuacja w branży, wynikająca między innymi z faktu pozostawienia tzw. ogólnopolmosowskich znaków towarowych w dyspozycji wszystkich Polmosów, spowodowała, iż działalność innowacyjna nakierowana była przede wszystkim na wprowadzanie na rynek nowych produktów.

Po usamodzielnieniu się Polmos Białystok uzyskał suwerenność podejmowania decyzji w odniesieniu do produktu, który stał się najważniejszym elementem marketingu-mix. Decyzje te okazały się podstawowymi determinantami działalności firmy i jej ekspansji na rynku krajowym i międzynarodowym. Przedsiębiorstwo zdawało sobie sprawę, że tylko wytwarzanie produktów markowych z przeznaczeniem na rynek większy od krajowego może zapewnić pomyślne perspektywy rozwoju w dłuższym okresie⁸. Biorąc jednak pod uwagę specyfikę handlu zagranicznego polskimi wyrobami spirytusowymi⁹, poszukiwano w pierwszej kolejności produktów z myślą o rynku krajowym.

Proces poszukiwań nowych wyrobów w Polmosie Białystok rozpoczęto już w 1991 r. i trwa on do chwili obecnej. Przebieg tego procesu ukazuje wykres 1 — niewątpliwie impulsy definiujące obszar poszukiwań płynęły z dwóch podsta-

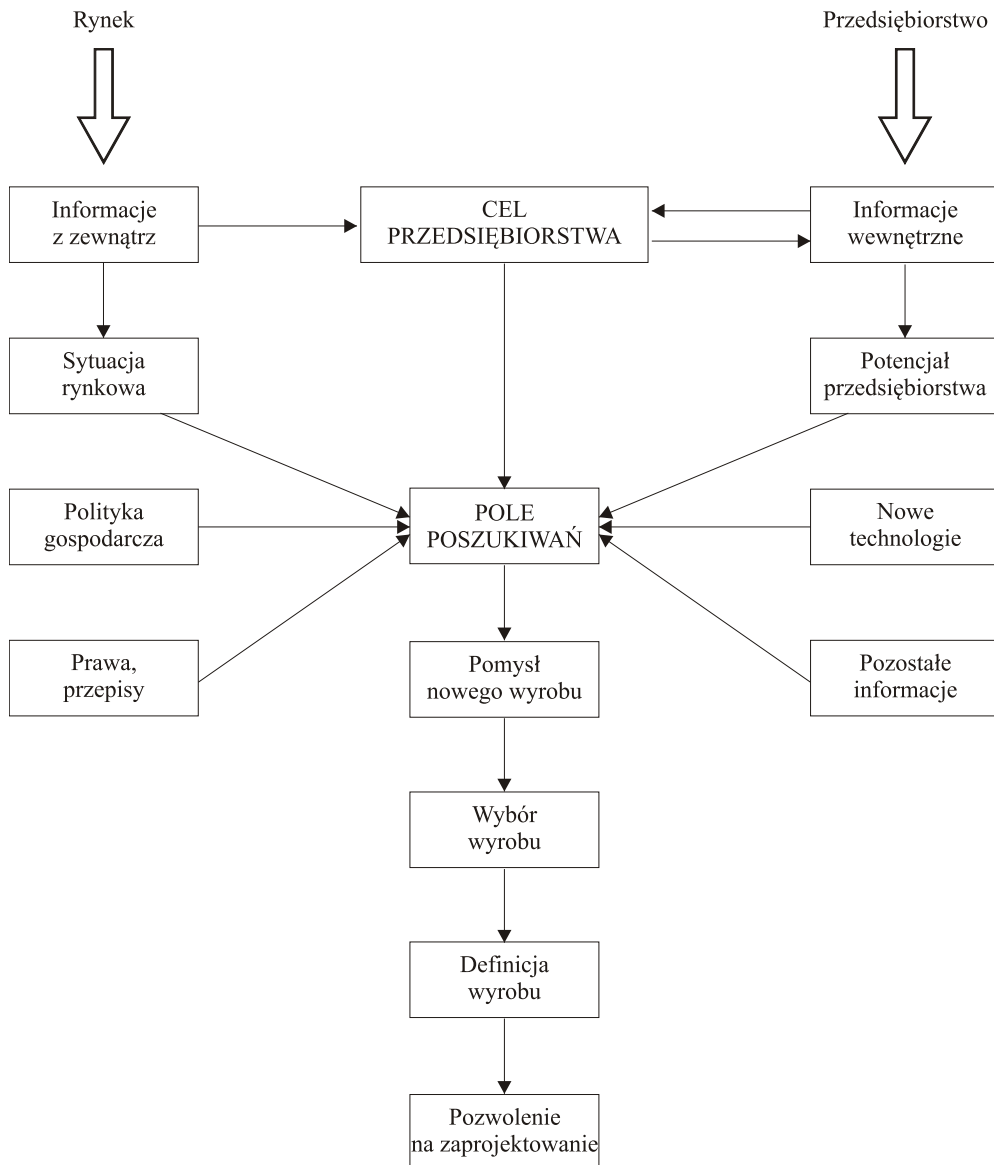
⁷ *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, Instytut Marketingu, Kraków 1992, s. 209.

⁸ Por. A. G w i a z d a, *Globalna strategia produktu*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 1.

⁹ Znaki towarowe tradycyjnych polskich wódek, np. Wódki Wyborowej, Żubrówki, Wódki Luksusowej, po 1991 r. pozostały własnością Agrosu, który — mając wcześniej wyłączność na eksport wyrobów spirytusowych z Polski — dokonał rejestracji tych znaków za granicą. W nowej sytuacji przedsiębiorstwa Polmos zostały właścicielami wspomnianych marek w kraju, nie mogły jednak ich sprzedawać za granicą.

Wykres 1

Przebieg procesu poszukiwania nowego wyrobu



ródło: B. Pełka, *Przemysł polski w perspektywie strategicznej*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „Orgmasz”, Warszawa 1998, s. 50.

wowych kierunków. Były to z jednej strony sygnały zewnętrzne, płynące z szeroko pojmowanych uwarunkowań rynkowych, z drugiej natomiast to wszystko, co działo się w przedsiębiorstwie.

W takiej oto sytuacji przedsiębiorstwo miało do wykorzystania dwie podstawowe drogi uzyskiwania nowych marek: samodzielne kreowanie bądź zakup¹⁰. Chociaż kreowanie marki jest długą, skomplikowaną procedurą, obciążoną poważnym ryzykiem, to jednak przede wszystkim tę drogę zaczęto wykorzystywać w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwo widziało swoją szansę we wprowadzaniu nowych produktów na rynek, a motywacja takiego postępowania była dosyć prosta.

Badania prowadzone przez Danutę Stuglik nad innowacjami w produkcji i sprzedaży pokazują, iż motywami rosnącej skłonności jednostek gospodarczych do wprowadzania innowacji produktowych tkwią przede wszystkim w konkurencji na rynku krajowym.

Tabela 3

Motywy wprowadzania innowacji wg grup przedsiębiorstw (w %)

Motywy	Ogółem	Przedsiębiorstwa publiczne	Przedsiębiorstwa prywatne
Konkurencja na rynku krajowym	86,0	84,0	88,0
- ze strony firm krajowych	86,0	84,0	88,0
- ze strony firm zagranicznych	72,0	80,0	64,0
Konkurencja na rynku zagranicznym	60,0	56,0	64,0
Perspektywa wstąpienia Polski do Unii Europejskiej	50,0	48,0	52,0

ródło: D. Stuglik, *Innowacje w produkcji i sprzedaży*, „Gospodarka Narodowa” 1998, nr 5—6.

Te same badania pokazują główne źródła finansowania procesów innowacyjnych, z których wynika, iż źródłem podstawowym w przypadku większości przedsiębiorstw są środki własne.

Doświadczenia Polmosu Białystok w pełni potwierdzają wyniki zaprezentowanych badań. Polmos silniej odczuwał konkurencję na rynku krajowym niż na rynkach zagranicznych. Wynikało to z ograniczonej skali działalności na rynkach zagranicznych, spowodowanej między innymi faktem niepodzielenia znaków towarowych pomiędzy poszczególnych producentów¹¹. Z drugiej strony fakt wytwa-

¹⁰ Por. J. Altkorn, *Kreować czy kupować markę?*, „Marketing i Rynek” 1997, nr 5.

¹¹ W okresie obowiązywania monopolu handlu zagranicznego obrotem międzynarodowym wyrobami spirytusowymi zajmowała się Centrala Handlu Zagranicznego „Agros”, która zarejestrowała

rzania na rynek krajowy takich samych marek przez różnych producentów okazał się równie silnym motywem do budowania własnej tożsamości w postaci indywidualnej oferty rynkowej. Działalność taka finansowana była w Polmosie Białystok w pełni ze środków własnych. Decydowała o tym nie tyle trudna dostępność innych źródeł finansowania, ile stosunkowo niewielkie nakłady finansowe, potrzebne na uruchamianie nowych produktów.

Tabela 4

różła finansowania w 1997 r. wg grup przedsiębiorstw (w %)

różła	Ogółem	Przedsiębiorstwa publiczne	Przedsiębiorstwa prywatne
Środki własne	96,0	96,0	96,0
Kredyty	30,0	36,0	24,0
Leasing	2,0	4,0	—
Dotacje z budżetu gminy	2,0	4,0	—
Partycypacja w środkach finansowych KBN	2,0	—	4,0
Innowacje nie wymagające nakładów finansowych	2,0	—	4,0
Nowe emisje akcji własnych firmy	—	—	—
Nowe emisje obligacji przedsiębiorstwa	—	—	—
Emisje innych papierów wartościowych	—	—	—

różło: Jak pod tabelą 3.

Od 1991 r. działalność innowacyjna Polmosu Białystok koncentrowała się na udoskonalaniu już istniejących produktów z jednej strony oraz na wprowadzaniu do swojej oferty nowych produktów z drugiej. Udoskonalanie mogło odbywać się w dosyć ograniczonym zakresie, ze względu na fakt, iż licencjodawca¹² nie pozwalała na zmiany receptur i wzorów etykiet. Producent może jedynie drukować etykiety na papierze lepszej jakości przy użyciu nowocześniejszych technologii.

za granicą większość znaków towarowych eksportowanych wódek na swoją rzecz. Mimo zniesienia monopolu producenci krajowi mogli produkowane przez siebie wódki sprzedawać jedynie na rynku krajowym; za granicą kto inny był właścicielem ich marek. Poszczególni producenci mogli najwyżej „próbować szczęścia” na rynkach zagranicznych z nowymi wyrobami, co niewątpliwie przyczyniało się do wprowadzania takich wyrobów do swoich ofert. *Nie pogubić złotych podków*, „Rynki Zagraniczne” 1998, nr 68.

¹² Po podziale ogólnokrajowego przedsiębiorstwa Polmos właścicielem znaków towarowych zostało Przedsiębiorstwo Przemysłu Spirytusowego „Polmos” w Warszawie (dawna centrala), które udzielało nieodpłatnej, bezterminowej licencji pozostałym Polmosom.

W takiej sytuacji Polmos Białystok największą wagę przywiązywał do wprowadzania nowych wyrobów.

Tabela 5

Nowe produkty Polmosu Białystok w latach dziewięćdziesiątych

Nazwa produktu	Rok wprowadzenia na rynek
Wódka Pałacowa	1991
Wódki koszerne (Zach Venaky, Sameach, Mazel Tov, Badchan, Nagila, Aliz, Rina)	1992
Żytniówka	1993
Palace Vodka	1994
Kompleet Vodka, Kompleet Vodka-gold	1994
Embassy Fine Whisky	1994
Wódka Szlachecka	1995
Absolwent	1995
Wódka Ludowa	1996
Lider	1998

r ó d ł o: Opracowanie własne.

Okresy funkcjonowania na rynku produktów przedstawionych w tabeli 5 były zróżnicowane. Typową modą okazały się wódki koszerne, których sprzedaż bardzo szybko rosła, jednak równie szybko popyt na nie zmalał do zera. Niemniej jednak wódki te odegrały bardzo istotną rolę w historii Polmosu Białystok, gdyż dzięki nim stał się on ogólnokrajowym dostawcą wyrobów spirytusowych. Wódki koszerne w latach 1992 i 1993 były towarem na tyle atrakcyjnym, iż ich pierwszy producent, jakim był Polmos Białystok, mógł z łatwością dokonać penetracji geograficznej rynku.

Palace Vodka w zamierzeniach producenta miała być wyrobem na najwyższą półkę. Tylko dla tej wódki została zaprojektowana oryginalna butelka i specjalne zamknięcie. Do tego dodano najwyższej jakości płyn i powstał atrakcyjny produkt, który znalazł dosyć szerokie grono lojalnych nabywców (tab. 6).

Wódka Absolwent już po roku swojej obecności na rynku okazała się najlepiej sprzedawanym produktem Polmosu Białystok, a po dwóch latach jest wódką nr 1 na polskim rynku. Produkcję rozpoczęto w czerwcu 1995 r. i od tamtego czasu wódka ta była wielokrotnie udoskonalana. Jej etykieta jest coraz atrakcyjniejsza i na tyle trudna w wykonaniu, iż praktycznie niemożliwa do podrobienia. Obecnie wódka ta występuje na rynku w 38 odmianach smakowo-pojemnościowych. Szacunki z czerwca 1998 r. mówią, iż zajmuje ona 15% rynku wyrobów spirytusowych w Polsce.

Tabela 6

Sprzedaż wódek Absolwent i Palace w latach 1995—1998

Lata	Absolwent (w mln szt. but.)	Palace Vodka (w tys. szt. but.)
1995	3,7	850
1996	22,4	930
1997	65,5	980
1998 (I—VI)	41,7	560

r ó d ł o: Opracowanie własne.

Panuje powszechna zgoda wśród przedsiębiorców, menedżerów, specjalistów od marketingu i wreszcie twórców reklamy, iż nazwy własne produktów „muszą być dobre, bo są bardzo ważne”¹³. To ogólne przekonanie bywa zazwyczaj nie wystarczające, aby wyciągnąć zeń poprawne, a zwłaszcza pragmatyczne wnioski, gwarantujące nazewnicze powodzenie. Ten środek komunikacji marketingowej, jakim jest nazwa produktu, bywa, niestety, lekceważony. W Polmosie Białystok udawało się skutecznie unikać tego błędu. Niektóre nazwy produktów w tym przedsiębiorstwie stały się prawdziwymi nazwami marketingowymi, skutecznie promującymi ów produkt i w efekcie sprzedającymi go. Ocena taka przysługuje przede wszystkim wódce Absolwent.

Nowe produkty, jakie pojawiły się w Polmosie Białystok w latach 1991—1998 były projektowane głównie z myślą o potrzebach rynku krajowego. Był to, z kilku względów, zdecydowanie najistotniejszy rynek dla przedsiębiorstwa, stąd większość wysiłków orientowana była na zaspokojenie jego potrzeb¹⁴. Niektóre marki były następnie przystosowywane do wymogów rynków zagranicznych i stopniowo znajdowały na nich coraz szerszą aprobatę. Dotyczy to zwłaszcza rynku Stanów Zjednoczonych i takich wyrobów, jak Palace Vodka, Wódka Szlachecka i Absolwent.

Działalność innowacyjna w sferze wprowadzania nowych produktów przez Polmos Białystok sprawiła, iż sprzedaż tego przedsiębiorstwa na rynek krajowy (poza rokiem 1995) cały czas rosła. Należy jednocześnie zaznaczyć, iż ogólne tendencje w sprzedaży krajowej wszystkich producentów są odwrotne, od 1995 r. obserwujemy ciągły spadek sprzedaży mocnych wyrobów spirytusowych w tempie około 15% średniorocznie.

Uzupełnieniem innowacji produktowych w przedsiębiorstwie były innowacje w zakresie sprzedaży. Dotyczyły one znalezienia nowych kanałów zbytu oraz wprowadzenie nowych form promocji. W 1991 r. prywatne podmioty gospodar-

¹³ M. Zboralski, *Marketingowa rola nazwy produktu*, „Marketing i Rynek” 1997, nr 11.

¹⁴ Por. J. Altkorn, *Determinanty globalizacji marek*, „Marketing i Rynek” 1997 nr 4.

cze otrzymały koncesje na hurtowy handel wyrobami spirytusowymi i oznaczało to, iż skończył się monopol PSS-ów i PHS-ów na obrót tymi wyrobami. Była to szansa dla producentów na zwiększenie sprzedaży, ale jednocześnie bardzo duże zagrożenie, ze względu na słabą kondycję finansową prywatnych hurtowni.

Tabela 7

Sprzedaż Polmosu Białostok na rynek krajowy (w tys. l 100*)

Lata	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Sprzedaż	9 718	9 800	10 502	10 807	8 720	9 104	15 407

r ó d ł o: Opracowanie własne.

Polmos Białostok całość swojej produkcji sprzedaje za pośrednictwem hurtowni, będących niezależnymi podmiotami gospodarczymi, prowadzącymi działalność na własny rachunek. Zdecydowana większość tych hurtowni to podmioty prywatne (około 85% sprzedaży). Ze wszystkimi podmiotami służby handlowe Polmosu utrzymują bardzo częste kontakty, realizując strategię pchania.

Znowelizowana ustawa o wychowaniu w trzeźwości nie daje dużych możliwości promowania wyrobów spirytusowych. Niemniej jednak Polmos Białostok najczęściej wykorzystuje następujące formy promocji: reklama w czasopiśmie branżowych, wydawanie katalogów i folderów, targi i wystawy, szkolenia dla odbiorców, spotkania i pokazy, stoiska i sklepy patronackie, gadzety. Różnorodność wprowadzanych form promocji świadczy o coraz lepszym dostosowaniu się podmiotu do funkcjonowania w gospodarce rynkowej, w której umiejętność sprzedaży ma ogromne znaczenie.

4. Podsumowanie

Główną cechą charakterystyczną rozwoju przemysłu spirytusowego w ostatnich sześciu latach jest szeroki zakres modernizacji oferty towarowej i potencjału produkcyjnego wytwórni wódek oraz w pewnym stopniu procesów rektyfikacji spirytusu. Polmos Białostok przewodził tym tendencjom. Poziom inwestycji w tym przedsiębiorstwie był najwyższy w pierwszej fazie transformacji, ale po okresie krótkotrwałego osłabienia aktywności inwestycyjnej, w 1995 roku nastąpiło powtórne ożywienie działalności w tej dziedzinie. Owocuje to przede wszystkim nowoczesnym wzornictwem opakowań i polepszeniem jakości produktów.

Polmos Białostok inwestował głównie w modernizację linii rozlewniczych, a w mniejszym stopniu w modernizację infrastruktury technicznej fabryki. Efek-

tem tych inwestycji jest gruntowna zmiana oferty rynkowej wyrobów alkoholowych, a w szczególności:

- zróżnicowanie asortymentu wódek (poza wódkami ogólnopolmosowskimi, produkowanymi przez wszystkie przedsiębiorstwa Polmos, pojawiło się szereg wyrobów produkowanych wyłącznie przez Polmos Białystok),
- poprawa jakości i atrakcyjności opakowań.

Działalność innowacyjna w Polmosie Białystok przyczyniła się do wzrostu konkurencyjności tego przedsiębiorstwa na rynku krajowym. W efekcie znacząco wzrosła sprzedaż jego wyrobów i poprawiły się wyniki finansowe. Przedsiębiorstwo znalazło się na 77 pozycji rankingu „Polityki” za 1997 r., poprawiając swoje miejsce aż o 49 pozycji w stosunku do roku 1996. Niestety, utrzymywanie w dalszym ciągu obecnego stanu organizacyjnego i własnościowego przedsiębiorstwa może doprowadzić do obniżenia jego konkurencyjności i efektywności, a w konsekwencji także do obniżenia wpływów budżetowych.

Bibliografia

- Altkorn J., *Determinanty globalizacji marek*, „Marketing i Rynek” 1997, nr 4.
Altkorn J., *Kreować czy kupować markę?*, „Marketing i Rynek” 1997, nr 5.
Gurfinkel N., *Przemyt wymusił kapitulację*, „Rzeczpospolita”, 18—19.04.1998.
Gwiazda A., *Globalna strategia produktu*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 1.
Markiewicz W., Żalikowski J., *Wlew z przemytu*, „Polityka” 1998, nr 30.
Nie pogubić złotych podków, „Rynki Zagraniczne” 1998, nr 68.
Pełka B., *Przemysł polski w perspektywie strategicznej*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 1998.
Podstawy marketingu, pod red. J. Altkorna, Instytut Marketingu, Kraków 1992.
Radziwińska G., *W poszukiwaniu innowacyjności*, „Nowe Życie Gospodarcze” 1997, nr 8.
Solska J., *Słaba wódka, mocne piwo*, „Polityka” 1998, nr 30.
Wnorowski H., *Polski handel napojami spirytusowymi. Produkt za mało atrakcyjny*, „Rynki Zagraniczne” 1998, nr 81.
Zboralski M., *Marketingowa rola nazwy produktu*, „Marketing i Rynek” 1997, nr 11.

Lista uczestników konferencji i autorów referatów

1. Prof. dr hab. Jerzy Altkorn, Akademia Ekonomiczna, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków.
2. Tomasz Bałęga, Zakłady Azotowe w Tarnowie-Mościcach SA, ul. Kwiatkowskiego 8, 33-101 Tarnów-Mościce.
3. Dr Stanisław Belniak, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Rynek 9, 33-100 Tarnów.
4. Mgr Małgorzata Bogunia, Profesjonalna Szkoła Biznesu — Szkoła Wyższa, ul. Miodowa 26, 31-055 Kraków.
5. Mgr Małgorzata Budzanska, Profesjonalna Szkoła Biznesu — Szkoła Wyższa, ul. Miodowa 26, 31-055 Kraków.
6. Mgr Marek Calik, Uniwersytet Jagielloński, ul. Gołębia 24, 31-007 Kraków.
7. Mgr inż. Roman Ciepela, Wiceprezydent Tarnowa, ul. Nowa 4, 33-100 Tarnów.
8. Dr Stanisław Cieśla, Akademia Ekonomiczna, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków.
9. Prof. MWSE dr hab. Jan Czekaj, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Rynek 9, 33-100 Tarnów.
10. Małgorzata Draczka-Węgrzyn, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Rynek 9, 33-100 Tarnów.
11. Mgr Beata Dziduszko, Bank Śląski SA Oddział w Tarnowie, ul. Słowackiego 33—37, 33-100 Tarnów.
12. Prof. MWSE dr hab. Józefa Famielec, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Rynek 9, 33-100 Tarnów.
13. Dr Piotr Hadrian, Akademia Ekonomiczna, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków.
14. Lic. Krzysztof Jagiełło, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Rynek 9, 33-100 Tarnów.
15. Mgr Ewa Janka, Politechnika Poznańska, ul. Strzelecka 11, 60-965 Poznań.
16. Dr Barbara Karcz, Politechnika Krakowska, ul. Warszawska 24, 31-155 Kraków.
17. Mgr inż. Małgorzata Kiepusa-Czubańska, Politechnika Krakowska, ul. Warszawska 24, 31-155 Kraków.
18. Prof. MWSE dr Aleksander Kowalski, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Rynek 9, 33-100 Tarnów.
19. Prof. MWSE dr hab. Leszek Kozioł, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Rynek 9, 33-100 Tarnów.
20. Lic. Paweł Krzemiński, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Rynek 9, 33-100 Tarnów.
21. Dr Urszula Kukuła, Politechnika Krakowska, ul. Warszawska 24, 31-155 Kraków.
22. Mgr Mariusz Kuziak, Akademia Ekonomiczna, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków.
23. Mgr Karolina Ligowska, Politechnika Poznańska, ul. Strzelecka 11, 60-965 Poznań.
24. Mgr Marcin Lipowski, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, pl. Marii Curie-Skłodowskiej 5, 20-031 Lublin.
25. Prof. dr hab. Stanisław Lis (Rektor), Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Rynek 9, 33-100 Tarnów.
26. Mgr inż. Elżbieta Malec, Politechnika Krakowska, ul. Warszawska 24, 31-155 Kraków.
27. Mgr Małgorzata Marzec, Politechnika Krakowska, ul. Warszawska 24, 31-155 Kraków.
28. Mgr Krzysztof Matuła, Uniwersytet Jagielloński, ul. Gołębia 24, 31-007 Kraków.

29. Mgr Lidia Matuszewska, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Rynek 9, 33-100 Tarnów.
30. Mgr Radosław Mącik, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, pl. Marii Curie-Skłodowskiej 5, 20-031 Lublin.
31. Mgr Renata Mielak, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Rynek 9, 33-100 Tarnów.
32. Mgr Danuta Musiał, Bank Śląski SA Departament Komunikacji Marketingowej, ul. Warszawska 14, 40-950 Katowice.
33. Dr Maria Płonka, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Rynek 9, 33-100 Tarnów.
34. Mgr inż. Ryszard Półtorak, Wojewódzki Ośrodek Ruchu Drogowego, ul. Okrężna 4a, 33-100 Tarnów.
35. Dr Marek Rawski, Akademia Ekonomiczna, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków.
36. Mgr Artur Rudnicki, Politechnika Krakowska, ul. Warszawska 24, 31-155 Kraków.
37. Prof. dr hab. Jan Siekierski, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Rynek 9, 33-100 Tarnów.
38. Dr Grażyna Sordyl, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Rynek 9, 33-100 Tarnów.
39. Mgr Jolanta Stanienda, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Rynek 9, 33-100 Tarnów.
40. Dr Leszek Strzembicki, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Rynek 9, 33-100 Tarnów.
41. Mgr Ewa Strzeszyńska, Uniwersytet Jagielloński, ul. Gołębia 24, 31-007 Kraków.
42. Prof. dr hab. Marianna Strzyżewska, Szkoła Główna Handlowa, al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa.
43. Mgr inż. Bożena Szoltysek, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Rynek 9, 33-100 Tarnów.
44. Prof. dr hab. Andrzej Szromnik, Akademia Ekonomiczna, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków.
45. Prof. dr hab. Jan Szumilak, Akademia Ekonomiczna, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków.
46. Mgr Marta Śleboda, Profesjonalna Szkoła Biznesu — Szkoła Wyższa, ul. Miodowa 26, 31-055 Kraków.
47. Mgr Edward Totóń, Centrum Bankowości Korporacyjnej Banku Śląskiego SA, ul. Słowackiego 33—37, 33-100 Tarnów.
48. Mgr Witold Wardzała, Karpacki Okręgowy Zakład Gazownictwa, ul. Bandrowskiego 16 A, 33-100 Tarnów.
49. Mgr Grzegorz Wielgus, Karpacki Okręgowy Zakład Gazownictwa, ul. Bandrowskiego 16 A, 33-100 Tarnów.
50. Dr Henryk Wnorowski, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, ul. Choroszczańska 31, 15-732 Białystok.
51. Mgr Anna Wojtowicz, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Rynek 9, 33-100 Tarnów.
52. Mgr Gabriela Wronowska, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Rynek 9, 33-100 Tarnów.
53. Mgr Piotr Wróbel, Akademia Ekonomiczna, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków.

JERZY ALTKORN

Marketing Development Environment in Poland

The paper discusses the problems of marketing development in Poland. It presents phases of marketing rules introduction in mature, based on private ownership and free from elements of non market regulations market economy.

The author stresses the influence of privatisation on marketing development and conditions for this process in little and small firms. Most important barriers hindering development like managerial and workers' skills are presented. Marketing application is also connected with the sector characteristics. Their change is difficult due to social and political reasons and demand implementation of the reforms in the macroscale.

JAN SZUMILAK

The Price Policy of Trade Companies and its Conditions

The paper addresses a very important element of trade companies marketing, which is price policy. Examples of efficient use of a price as marketing instrument are given. The paper presents price links between a producer and trade and characteristics of price autonomy of trade companies in the situation when a final price is suggested, while fixing a final price „cost plus” or a price maximising trade benefits.

All problems analysed prove that changes which took place and still are taking place in trade and the whole commodity turnover sphere modify a traditional notion of price policy in trade companies.

ANDRZEJ SZROMNIK

Fairs as a Factor Activating a Regional Market

The paper discusses issues concerning the role of fairs as a factor activating regional markets. Fairs are regarded as an important element that is a stimulus of the cities and regions economic development. The arguments and examples proving an advantageous influence of fairs on regional market development are quoted notwithstanding the lack of concrete, denumerable evidence confirming the strength and character of such dependencies.

GRAŻYNA SORDYL

The Role of Intermediaries in the Process of Insurance Service Sales

The paper presents a role of intermediaries in the sales process of insurance services. The influence of intermediaries activities on a proper functioning of the insurance companies is highlighted as well as their perception among the customers what simultaneously is a level of trust in the insurance companies.

The author develops the problem of significance of ethical rules that should be followed by intermediaries (agents, brokers) in concluding insurance contracts. Ethical rules matter not only in relation with the customer of the insurance company in which interest the intermediary acts but they should also be taken into account in relation towards other insurance companies.

STANISŁAW BELNIAK

Marketing of Building Services

The paper treats the problem of marketing in building services. The specific character of this type of marketing as well as two different approaches to marketing of building services are developed. The first approach is the building service, here the product consists of services performed for the buyer thus the product is developed by the performer. The second approach deals with the performer's own products — buildings, constructions that could be bought by somebody. The author notes as well the complexity of the building service and its characteristic features. The paper enumerates the difficulties connected with marketing implementation to the activities of building companies and the ways of overcoming these difficulties.

ROMAN CIEPIELA

Social Communication or Political Marketing?

The paper discusses a very interesting from the social point of view and a multidimensional topic connected with political marketing. The strategies, tools and ethical rules are described. The latter should be spread among politicians and journalists who should aim to enhance the sensibility of behaviour control and evaluation regarding persons responsible for public affairs. A multilevel dimension of marketing is presented. The ultimate goal of marketing is the sales. This phase of marketing in its ethical dimension is not applicable to a political activity.

A definition of the concept and the characteristics of methods in the framework of political marketing can help the observers and participants of a political life to distinguish political marketing from an appropriate social communication.

STANISŁAW CIEŚLA

Direct Sales as Farms' Distribution Channel

The paper touches the problems connected with the direct sales, which is the channel of distribution for farms. A very important role of distribution as an element of marketing mix is emphasised. The paper covers as well the analysis of direct means of the farming products sales by their producers and accompanying advantages and disadvantages. The author notes considerable

benefits like liquidation of the intermediate links concerning the sales what increases the economic efficiency of production. Various advantages and disadvantages of different product sales forms were presented. These forms depend on what is suitable for a specific farm, location, time or product. Summing up his discussion the author stresses that the direct sales make the conditions enabling a creation of “attachment” of a customer to a farmer and his farm. This feature is a basic issue regarding the direct distribution of farming products.

JÓZEFA FAMIELEC

Marketing and Interfusion

The paper tries to enlighten the stages of development of the companies management systems that have emerged till now. It presents as well the characteristics of a new stage, the interfusion. The interfusion is considered as an alternative to marketing although there are many supporters of marketing-like ways of management as the most efficient one with regard to a contemporary market. The paper does not judge relevancy of the interfusion as a new management philosophy but it points out indispensable changes in the companies behaviour influenced by new features of the market and client. It is recognised that the interfusion with its core idea of “the spirit of market” may be considered as a characteristic of contemporary marketing development.

EWA JANKA, KAROLINA LIGOWSKA

The Role, Function and Quality Aspects of Marketing Research Carried out for the Companies

The paper concentrates on the need of use of a wide range of marketing research methods and techniques. It presents the role and function of these research and quality aspects that can be achieved thanks to them. The authors estimate the extent of marketing analysis use in selected production companies. The main reason why companies are interested in carrying out of research are distribution and promotion policies. The paper shows which fields of research are more neglected and which are in a good shape.

BARBARA KARCZ, MAŁGORZATA MARZEC

New Bank Products as a Marketing Strategy of Banks (Example of Credit-Debit Cards)

The paper presents the role of new bank products in the banks’ marketing strategy in the field of competition. Banks not only satisfy existing needs but they create new ones as well by launching the products so far absent on the market. This is an important marketing strategy item in acquiring new markets and winning new clients. This strategy is described using the example of credit-debit cards and their systems.

MALGORZATA KIEPURA-CZUBACKA

Choice of Distribution Channels (Example of Building Construction Sector)

Selection of distribution channels while launching a new, innovative product is of ultimate importance and frequently decides on success of the whole venture. The paper presents a practical procedure of the distribution channels selection for an innovative product in building sector. It covers then the comparative analysis of two suggested versions of distribution channels:

- 1) Version one, safe, means the use of existing distribution channels,
- 2) Version two, expansive, means development of already existing network and creation of new, intermediary distribution channels at the same time.

LESZEK KOZIÓŁ, ANNA WOJTOWICZ

The Use of Marketing Concept in Crucial Areas of the Company Management

Marketing concept integrates different operating activities of a firm, also these ones whose development has been up to now autonomous, e.g. operating management. There are fields where this tendency is particularly visible like the strategic management, quality management, logistics in a company or human resources management. In order to clear these issues the authors presented the marketing management concept, the problems of the product quality and the clients demands matching (the Quality Function Deployment method which is a means of “translation” of information coming from the clients to a technical language used in as company by designers, technologists and constructors). They also present the idea of internal marketing called as well personal marketing and selected matters connected with the marketing logistics.

URSZULA KUKUŁA

The Alliance as a Company Strategy in the Presence of Competition

The observation of contemporary competition encourages the conclusion that its traditional manifestation based on different forms of fight is becoming slowly a thing of the past. Contemporary corporations analyse the costs of competition. It turned out that different forms of co-operation are more beneficial than pure forms of competition. The strategic alliances are a particular form of co-operation. In contemporary economies their impact is constantly growing. Very frequently their activities encompass marketing strategies.

MARIUSZ KUZIĄK

The Use of the Internet for Marketing Communication Purposes

The paper analyses the use by Polish companies the global Internet network for marketing communication purposes. The structure of Polish companies using the network to accomplish internal goals is presented. The paper shows the purposes for which the Internet is used in companies and

most popular Internet applications. Two of the latter are more thoroughly examined: the electronic mail (e-mail) and the World Wide Web system (WWW).

The author enumerates as well the benefits coming from the use of this new medium. It turns out that these benefits depend on several factors, especially on the number of computers in a given company able to communicate with the Internet and the fact of possessing the own WWW service. It is also important to develop and implement the WWW service.

ELŻBIETA MALEC

Strategy of a New Product Introduction on the Market (Example of Construction Sector)

The process of launching of a new product on the market is a test of technical qualities selection accuracy and the marketing concept of a product. A high level of risk due to unacquaintance of an offered product on the market accompanies this stage. This is particularly important if the process before appearance of a new product on the market was very expensive, e.g. a lot of funds was spent on research and development. Anyway, not only the level of applied technology decides on success on the market. It is crucial to prepare a marketing concept of the product that would be the basis to determine other instruments influencing the market. The preparation of the product's offer should start with determination of the novelty level both for a company and the market. This analysis would enable to choose the strategy: if the product is not a genuine novelty it is possible to base on previous experiences and the analysis of launching process of similar goods. If the product is defined as a new one all preparatory works would include a thorough analysis and risk minimalization.

The strategy of launching of a product on the market covers many aspects of the market offer development but the product policy has a leading role.

MARIA PŁONKA

Polish Banks' Competition Strategies — Selected Aspects

The paper addresses problems connected with the choice of the competition strategy by Polish banks. The first part of the paper presents theoretical prerequisites of the competition strategy choice depending on different criteria and conditions. The second part deals with the situation of Polish banks envisaging accession of Poland to the European Union (it is connected with the appearance of foreign banks on the Polish market of financial services) and describes their weaknesses and competitive advantages. The third part is devoted to the Polish banks' price competition analysis. It is based on results of the empirical research. The conclusion included in the final part of the paper suggests that the price is not a crucial element in the fight for a client. First of all credibility and availability count. Existence of stable comparative advantages is a condition of the efficient competition strategy. In the bank sector stable advantages are leading costs position and well-developed distribution network. According to the research and the practice the price is only a temporary advantage stemming from the lack of leading costs position of Polish banks.

MAREK RAWSKI

Marketing Strategies of Firms with Domestic and Foreign Capital (Comparative Analysis)

The paper encompasses the comparative analysis of marketing strategies used by companies with domestic and foreign capital. A marketing strategy is understood as the ensemble of rules and activity methods that make a framework of market operating activities of a company. Taking into account a variety of elements of firm's closer environment four components have been distinguished: strategies shaping a market field, strategies influencing purchasers (of market stimulation and market division), strategies of competition and strategies influencing intermediaries. In general these research revealed that differences between marketing strategies used by the companies with domestic and foreign capital are of no importance from a statistical point of view. The differences in use of marketing strategies resolve themselves into three items. Firms with domestic capital rarely use mass marketing strategies and they much more frequently use differentiated marketing strategies. Companies with foreign capital preparing competition strategies more frequently use differentiation strategy and quite rarely strategy of "cost leadership".

ARTUR RUDNICKI

Marketing in Developers' Activities in Housing Sector

The paper elaborates on broadly understood marketing concerning developers' activities in the field of housing sector. It presents enormous changes that took place on the building market since the beginning of the system transformation. In the early 90s we experienced the market almost typical to the one of the previous system, al-mighty building societies and "crawling on all fours" developers. Nevertheless it was the supplier's market. In course of time the strategies of building societies and developers started to take into account the future apartment's owner, a client. This kind of strategy was in fact limited to advertising and forcing ready products upon a client. Today we observe a clear change of developers' marketing strategies. First, they try to identify the clients' needs and only afterwards they take up further investment activities like buying a properly located building site, preparing houses' or housing estates' original projects, realisation of investment according to individual clients' needs and finally ensuring most advantageous payment scheme. In the next part of the paper the author tries to present successful marketing strategies that are used by developers in the USA. They express the tendencies and possible developments of marketing strategies in Polish housing sector.

JAN SIEKIERSKI

Direct Marketing in Poland (Example of "Amway" Company)

The article presents important theoretical aspects of direct marketing and also the practise using the example of "Amway" corporation and its Polish counterpart, namely "Amway Polska". Dynamic increase of turnover since its foundation in 1992 and net rate of return amounting to 10% acknowledge the thesis about a positive influence of direct marketing on economic efficiency of companies using this method of economic activities promotion.

JOLANTA STANIENDA

Innovation as a Strategy of a Product Launching (Example of Washing Powder “Perła”)

The paper analyses innovation as a strategy of launching a new product. It covers the characteristics of the household products sector in Poland. Main features of a new product and ways of its introduction on the market are presented basing on the example of the product called “Perła”. The final conclusion says that innovation concerning a new product remains a crucial element of competition and contributes to a better economic efficiency of a company.

LESZEK STRZEMBICKI

Behaviour of Rural Tourism Services Purchasers in Poland

The paper presents selected results of the questionnaire survey made among the purchasers of rural tourism services in Poland, which is a new and dynamically developing segment of the tourist market. The objective of the survey was to find a set of features characterising basic groups of purchasers as well as identify a pattern of their consumption behaviour connected with holiday in the country.

Features of survey responders were presented basing on the following ratios: age structure, professional activity, education, material status and specifics of households. In the frame of the analysis of the consumption behaviour most important motives of interest in holiday in the country were identified as well as basic sources of information on rest offers, means of realisation of holiday and perspectives of the second time stay in a particular tourist building.

MARIANNA STRZYŻEWSKA

Organisational Environment of Marketing in Polish Companies

The paper elaborates a very important problem connected with organisational environment of marketing in Polish companies. The fact of marketing divisions establishment connected with the implementation process of marketing orientation is underlined. The author notes a positive influence of marketing divisions on changes taking place in the firm, namely increase in the scope of market information gathering, their better circulation within the company and their use to shape the firm’s behaviour on the market. The paper touches upon as well the problems of the lack of marketing divisions creation, which are caused among others by the lack of competencies in the field of marketing, the lack of financial resources, staff reluctance of the psychological nature. Tasks assigned to marketing divisions reveal a limited understanding of the subject resulting from the concentration of tasks on the advertisement and marketing research. Concluding, we should objectively state that there is a serious problem connected with integration of marketing functions and realisation of the general marketing strategy in the firm.

HENRYK W_NOROWSKI

New Products in Strategies of Distillery Sector Companies (Example of “Polmos” Białystok)

The paper presents the characteristics of the alcohol industry segment in last six years basing on the example of “Polmos” Białystok. In the author’s opinion in order to survive on the distillery industry market there are the following indispensable conditions: marketing research, a permanent promotion of new products, attractive packaging and ultimate quality.

Innovation is considered to be one of the main elements to compete with Western companies. The paper thoroughly analyses the process and ways of developing of a new product as well as changes regarding the sales.

The research shows motives of introduction of new product innovations that first of all come from competition on domestic market.