

Acta Academiae Modrevianae

Marketing

pod redakcją

Danuty Surówki-Marszałek

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I MARKETINGU

Kraków 2006

Zeszyty Naukowe Krakowskiej Szkoły Wyższej
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Krakowska Szkoła Wyższa
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Marketing

pod redakcją
Danuty Surówki-Marszałek

Kraków 2006

Biblioteka
Krakowskiej Szkoły Wyższej
im. A. F. Modrzewskiego



10072957

Rada Wydawnicza
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:
Klemens Budzowski, Andrzej Kapiszewski,
Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Recenzja:
prof, dr hab. Tomasz Domański

Projekt okładki i stron tytułowych:
Joanna Sroka

Redaktor prowadzący:
Halina Baszak-Jarosińska

Adjustacja:
Marta Tomczyk

Wydawnictwo:
Anna Siedlik



Jm 64940

Copyright© by Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2006

ISBN 83-89823-87-X
978-83-89823-87-8

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

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

Wydawca:
Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. - Oficyna Wydawnicza AFM,
Kraków 2006

Sprzedaż prowadzi:
Księgarnia Krakowskiego Towarzystwa Edukacyjnego sp. z o.o.
Kampus Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
ul. Gustawa Herlinga-Grudzińskiego 1
30-705 Kraków
tel./faks: (012) 252 45 93
e-mail: ksiegarnia@kte.pl

Łamanie
Joanna Sroka

Spis treści

Wstęp.....	7
Danuta Su rówka-Marszałek <i>Wpływ działalności innowacyjnej na wzrost konkurencyjności firm.....</i>	11
Halina Smutek <i>Przedsiębiorcza koncepcja kształtowania przewagi konkurencyjnej.....</i>	29
Marek Rutkowski <i>Relacje B2B pomiędzy firmami uczestniczącymi w dystrybucji materiałów budowlanych - wyniki badań.....</i>	43
Tomasz Bober <i>Zarządzanie organizacją działającą w oparciu o marketing sieciowy.....</i>	59
Dominika Kubacka <i>Wpływ Internetu na działania marketingowe detalicznych firm handlowych.....</i>	71
Marek Rawski <i>Pozycjonowanie produktów a wartość przedsiębiorstwa - teoria i praktyka gospodarcza.....</i>	85
Piotr Hadrian <i>Decyzje cenowe a wartość przedsiębiorstwa.....</i>	107
Jarosław Plichta <i>Podejścia stosowane przy identyfikacji i pomiarze kosztów transakcyjnych w procesach wymiany.....</i>	127

Janusz Fudaliński <i>Strategiczne uwarunkowania zarządzania finansami w organizacji.....</i>	137
Maria Płonka <i>Institucje ekonomii społecznej i zasadność ich funkcjonowania we współczesnej gospodarce.....</i>	149
Miroslava Szarková <i>Vplyv kvality komunikácie na získavanie finančných zdrojov z eurofondov určených na rozvoj regiónov SR.....</i>	171
Magdalena Dołhasz <i>Procesy globalizacji a komunikacja marketingowa współczesnych przedsiębiorstw - przegląd pojęć.....</i>	179
Agnieszka Hajdukiewicz <i>Wpływ różnic kulturowych na działalność marketingową przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym.....</i>	193
Mariusz Łapczyński <i>Entropijne sposoby podziału drzew klasyfikacyjnych.....</i>	209
Jakub Niestrój <i>Typologia, grupowanie, segmentacja i klasyfikacja w marketingu - terminologiczna analiza porównawcza</i>	227
Jolanta Mirek <i>Błędy w badaniach sondażowych a ich skuteczność.....</i>	235
Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka <i>Decyzje nabywcze młodych konsumentów (w wieku 9-11 lat).....</i>	245
Ryszard Węgrzyn <i>Arbitraż na rynku opcji jako podstawa ich wyceny.....</i>	259
Noty o autorach.....	272

Wstęp

Kolejny Zeszyt Naukowy jest zbiorem osiemnastu artykułów przygotowanych przez pracowników Wydziału Zarządzania i Marketingu. Publikacja obejmuje szeroki zakres tematyczny prezentowanych zagadnień, odnoszących się przede wszystkim do budowania przewagi konkurencyjnej firm, działających coraz częściej na rynkach międzynarodowych. W ustawicznie zmieniającym się otoczeniu globalnym pozostają do rozstrzygnięcia istotne problemy, związane z wyborem rynku docelowego, pozycjonowaniem produktów i ich cenowaniem, a także zarządzaniem finansami przedsiębiorstw - te ostatnie determinują realizację zadań wynikających z podjętych działań marketingowych.

W układzie tematycznym Zeszytu można wyodrębnić cztery bloki zagadnień.

Pierwszy tworzą prace ukazujące charakter procesów innowacyjnych oraz ich znaczenie przy formułowaniu strategii firm. Podkreślono tutaj główną rolę innowacji jako współczesnego wzorca sukcesu dla wielu firm w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym. Innowacje stanowią siłę napędową współczesnej gospodarki światowej, zapewniając przedsiębiorstwom możliwość kreowania i dostarczania wartości dla klientów, a także utrzymania przez nie czołowej pozycji rynkowej (D. Surówka-Marszałek). Wiele uwagi poświęcono przedsiębiorczej koncepcji konkurencyjności, która bazuje na założeniu, iż trwałą przewagę konkurencyjną można osiągnąć jedynie poprzez działalność innowacyjną, skierowaną na produkt, rynek i klienta. Umiejętność dostrzegania i wykorzystania nowych możliwości w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa pozwala osiągnąć większe korzyści od tych, jakie dotychczas były jego udziałem (H. Smutek). Kolejne trzy prace zamieszczone w omawianej części Zeszytu stanowią przykład praktyczny wybranych rozwiązań innowacyjnych zastosowanych w sferze dystrybucji. Pierwsza z nich, autorstwa M. Rutkowskiego, kon-

centruje się na badaniu relacji występujących na rynku B2B, ukształtowanych pomiędzy firmami biorącymi udział w dystrybucji materiałów budowlanych. Uczestnicy omawianych relacji dążą do wykreowania niepowtarzalnych więzi z partnerami rynkowymi i budowania ich zaangażowania w procesie tworzenia wartości dostarczanej dla klienta. Kreowanie wartości prowadzi do różnicowania oferty rynkowej, uznawanej jako jeden z kluczowych czynników osiągnięcia przewagi konkurencyjnej firmy.

Na rynkach konsumpcyjnych obserwuje się obecnie skracanie kanałów dystrybucji, czemu służy sprzedaż bezpośrednia, często określana mianem marketingu sieciowego. Usługa handlowa bazuje tutaj na sieci kontaktów interpersonalnych i ustawicznym rekrutowaniu oraz szkoleniu nowych sprzedawców. Organizacje budowane na zasadach marketingu sieciowego funkcjonują w oparciu o standardowe reguły działania, które charakteryzuje specyficzny system wynagradzania sprzedawców oraz relatywnie wysokie opłaty za przystąpienie do sieci (T. Bober). Ostatni przykład rozwiązań innowacyjnych odnosi się do zastosowań Internetu w handlu detalicznym. Autorka skupia swoją uwagę na podstawowych narzędziach nowoczesnej technologii informacyjnej i komunikacyjnej, stosowanej w małych i średnich przedsiębiorstwach. Przedmiotem analizy objęto podstawowe obszary działania firm handlowych: zakupy, sprzedaż oraz komunikację marketingową z otoczeniem (D. Kubacka).

Najliczniejszą grupę tworzą artykuły koncentrujące się na cenowych oraz finansowych aspektach zarządzania i marketingu. Główny nurt rozważań wyznaczają tutaj dwie prace odnoszące się do problematyki badania wartości firmy (M. Rawski, P. Hadrian). Pierwsza z nich stanowi udaną próbę ukazania związków pomiędzy procesem pozycjonowania produktów, a wartością przedsiębiorstwa. Obejmuje ona również enumerację potencjalnych i faktycznych możliwości pozwalających na zwiększenie wartości firmy dzięki badanemu procesowi. Druga przywołuje zasady polityki cenowej, których realizacja przyczynia się do budowania wartości firmy i ukazuje zarazem wpływ omawianych decyzji na kreowanie wartości przedsiębiorstwa. Godne podkreślenia jest to, iż obydwie prace mają charakter analityczny i zawierają interesujący materiał źródłowy pozyskany dzięki zaprojektowanym i przeprowadzonym badaniom własnym.

Z powyższymi zagadnieniami ściśle wiąże się problematyka kosztów transakcyjnych - ich identyfikacja i pomiar. Większość kosztów transakcyjnych jest niemierzalna w sposób ilościowy. Dlatego postuluje się, by przy ich pomiarze stosować podejście hybrydowe, wieloetapowe, łączące metody ilościowe i jakościowe (J. Plichta).

Następny artykuł zamieszczony w omawianym bloku tematycznym odnosi się do zagadnień związanych z finansami przedsiębiorstw stanowiących ważki

zakres analizy w procesie strategicznego zarządzania organizacjami. Wskazano w nim na ważność tego obszaru funkcjonalnego organizacji i zaproponowano podejście holistyczne, które bazuje na działaniach długoterminowych, zakładających przetrwanie i rozwój organizacji (f. Fudaliński).

Na uwagę zasługują również rozważania zawarte w pracy poświęconej instytucjom ekonomii społecznej i ich roli we współczesnej gospodarce. Autorka trafnie uzasadnia, dlaczego zainteresowanie problematyką ekonomii społecznej będzie coraz większe, przywołując strukturę budżetu UE i kierunki wydatkowania środków, które jako priorytetowe uznają działania ściśle związane z badaną dziedziną (M. Płonka). Kolejne opracowanie, ukazujące przebieg procesu pozyskiwania funduszy europejskich przeznaczonych na rozwój regionalny Słowacji, stanowi przykład funkcjonowania wybranych instytucji ekonomii społecznej odpowiedzialnych za zadania wykonywane w ramach tego przedsięwzięcia (M. Szarkova).

Trzecia grupa prac dotyczy zagadnień związanych z procesami globalizacji i marketingu międzynarodowego. Wskazano w nich na szerokie spektrum zmian, jakie dokonują się w procesie komunikacji marketingowej przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych (M. Dołhasz). Firmy prowadzące działalność na tych rynkach w różnym stopniu dostosowują swoje strategie i programy marketingowe do występujących tutaj, jakże istotnych w ich działalności - różnic kulturowych. Część z nich wybiera strategię standaryzacji, która przejawia się w braku działań dostosowujących instrumentarium marketingowe do specyfiki otoczenia kulturowego badanych rynków. Odmienne podejście lansują te przedsiębiorstwa, które dywersyfikują zarówno produkt, jak i pozostałe narzędzia marketingowe, uwzględniając uwarunkowania kulturowe danego regionu (A. Hajdukiewicz).

Ostatnia grupa artykułów poświęcona jest badaniom marketingowym oraz problemom metodologicznym, jakie rodzą się w trakcie ich realizacji. Na szczególną uwagę zasługuje praca prezentująca drzewa klasyfikacyjne i regresyjnejako narzędzia analityczne z sukcesem wykorzystywane w wielu obszarach związanych z zarządzaniem i marketingiem. Są to szczególnie aplikacje dotyczące analitycznego CRM oraz analizy danych pochodzących ze źródeł wtórnych. Proponowane instrumentarium może być także z powodzeniem stosowane w celu: efektywniejszego pozyskiwania klientów, określania ich rentowności, przeprowadzania ich segmentacji czy wreszcie analizy ich migracji (M. Łapczyński).

Kolejny artykuł zawiera rozważania koncentrujące się na problemach metodologicznych i terminologicznych związanych ze stosowaniem typologii, grupowania, segmentacji oraz klasyfikacji jako działań pochodnych, pozwalających na porządkowanie elementów stanowiących obiekt badań marketingowych

(J. Niestrój). Do najbardziej popularnych narzędzi wykorzystywanych w badaniach marketingowych należy kwestionariusz ankietowy. Skuteczność badań sondażowych przeprowadzonych za jego pomocą zależy od wielu czynników. Wśród nich kluczowe znaczenie przypisuje się działaniom prowadzącym do minimalizacji błędów pomiaru, jakie mogą pojawić się na poszczególnych etapach badań. Na podstawie literatury oraz własnych doświadczeń wytypowano najczęściej występujące błędy popełniane przez ankierów i dokonano wyceny ich wpływu na skuteczność przeprowadzanych badań (J. Mirek). Następny artykuł jest właśnie przykładem, w którym wykorzystano kwestionariusz ankietowy do analizy decyzji nabywczych młodych konsumentów. W opracowaniu odwołano się do stworzonej w tym celu klasyfikacji decyzji autonomicznych i synkretycznych oraz, bazując na badaniach ankietowych, określono zakres decyzji nabywczych, jakie zapadają w subsegmentie rynku młodzieżowego (M. Budzawska-Drzewiecka).

Rozważania w tym bloku tematycznym zamyka praca poruszająca specyficzne i techniczne zagadnienia związane z arbitrazem na rynku opcji jako podstawy właściwej ich wyceny. Uwagę skoncentrowano na bazowych ograniczeniach i właściwościach cen europejskich opcji kupna i sprzedaży wynikających z działań arbitrażowych. Wyartykułowano także znaczenie kosztów związanych z przyjmowaniem i utrzymywaniem określonych pozycji, które w modelach wyceny opcji zwykle nie są uwzględniane (R. Węgrzyn).

Szeroki zakres tematyczny prac prezentowanych w kolejnym, trzecim Zeszycie Naukowym Wydziału Zarządzania i Marketingu Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, wynika z zainteresowań i badań własnych prowadzonych przez pracowników Wydziału Zarządzania i Marketingu, którzy przygotowali powyższą publikację.

Danuta Surówka-Marszałek

Danuta Surówka-Marszałek

Wpływ działalności innowacyjnej na wzrost konkurencyjności firm

Wprowadzenie

Innowacyjność jest podstawowym wyznacznikiem przedsiębiorczości i wynika z kluczowej roli, jaką odgrywa w ramach konkurencyjności. Proces zarządzania innowacjami nie może być pozostawiony sam sobie. Jest to zbyt ważne, drogie i ryzykowne przedsięwzięcie. Menedżerowie poszukują więc możliwych dostępnych środków, aby szybko i skutecznie osiągnąć zamierzone cele. Te firmy, które dysponują właściwymi strukturami organizacyjnymi i określonym profilem umiejętności, są w stanie podjąć działania zmierzające do redukcji kosztów i przyśpieszenia efektów osiągniętych z niektórych, niepewnych rozwiązań innowacyjnych. W konsekwencji, pozwala to im na kreowanie i dostarczanie wartości dla klientów oraz kształtowanie przewagi konkurencyjnej poprzez innowacje.

Przewaga konkurencyjna umożliwia przedsiębiorstwom ustanowienie bazowego zestawu zasobów bądź kompetencji, które pozwolą im kreować wartość i konkurować na rynku w oparciu o osiągnięte koszty lub zdywersyfikowane produkty. Rdzenne kompetencje firm są ustawicznie przystosowywane i zmieniane, co czyni je „dynamicznymi zdolnościami”. Ułatwiają one przedsiębiorstwom rekonfigurację istniejących i tworzenie nowych kompetencji, tym samym dając możliwość wykorzystania nowych szans i sprostania pojawiającym się wyzwaniom rynkowym.

Celem artykułu jest ukazanie czołowej roli innowacji jako współczesnego wzorca sukcesu dla wielu firm w osiąganiu przez nie przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym. Słusznie coraz częściej uważa się, że innowacje tworzą „siłę napędową współczesnej ekonomii zmieniającej pomysły i wiedzę w produkty i usługi”¹. Autorka sięga do znanych światowych rozwiązań innowacyjnych, które zapewniając uczestnikom wymiany strategiczne korzyści, zrewolucjonizo-

¹ Office of Science and Technology, *Excellence and Opportunity: a Science Policy for the 21st Century*, London 2000.

wały zarówno rynki przemysłowe, jak i konsumpcyjne. Ukazuje ich specyfikę, a także podejmuje próbę oceny ich wpływu na efektywność działania wdrażających je firm - niekwestionowanych liderów i kreatorów postępu.

Źródła przewagi konkurencyjnej

Konkurencja w znaczeniu ekonomicznym jest walką przedsiębiorców o uzyskanie korzyści osiąganych dzięki sprzedaży dóbr i usług. Do wystąpienia konkurencji niezbędne jest istnienie samodzielnych przedsiębiorstw, które mają swobodny dostęp do rynku i gry rynkowej związanej z popytem i podażą². Natomiast konkurencyjność wywodzi się od konkurencji i jest często określana jako zdolność podmiotu gospodarczego do konkurowania. W tym wymiarze ekonomicznym badanie konkurencyjności wymaga analizowania procesów zachodzących między poszczególnymi przedsiębiorstwami a otoczeniem zewnętrznym, czyli konkurencyjnym³. Pojęcie konkurencyjności można rozważać zarówno w aspekcie konkurencyjności przedsiębiorstw, jak i konkurencyjności poszczególnych sektorów czy wręcz całej gospodarki narodowej. Analizując konkurencyjność w tym szerszym wymiarze, można zaobserwować następującą tendencję na rynku światowym: aby uzyskać przewagę konkurencyjną, nie wystarczy „tradycyjne” wykorzystywanie posiadanych zasobów naturalnych (pracy, kapitału), lecz efektywne zastosowanie tychże zasobów poparte wprowadzaniem nowych technologii i innowacji.

Naturalnym dążeniem firm jest osiągnięcie sukcesu rynkowego. Uzyskanie krótkotrwałego sukcesu może być stosunkowo łatwe, zwłaszcza gdy zaistnieją sprzyjające okoliczności. Lecz w interesie każdej firmy jest, by uzyskany efekt miał długotrwały charakter. W warunkach gospodarki rynkowej jest to możliwe jedynie wówczas, gdy firma potrafi zapewnić sobie trwałą przewagę konkurencyjną.

Przewaga ta może być postrzegana z punktu widzenia firm konkurencyjnych lub klientów. W pierwszym przypadku analiza przewagi polega na porównaniu siebie z innymi przedsiębiorstwami działającymi na rynku i znalezienie tych obszarów, w których firma ma mocniejszą pozycję pod względem zasobów i umiejętności. Działania te koncentrują się głównie na dążeniu do uzyskania niższego poziomu kosztów oraz innych wskaźników dających się porów-

² C. Kosikowski, T. Ławicki, *Ochrona prawna konkurencji i zwalczanie praktyk monopolistycznych*, PWN, Warszawa 1994, s. 9.

³ *Konkurencyjność przedsiębiorstw - nowe podejście*, praca zbiorowa pod red. E. Skawińskiej, PWN, Warszawa-Poznań 2002, s. 73.

nać z konkurencją. Można również dokonać analizy przewagi konkurencyjnej z punktu widzenia klienta. W tym przypadku należy ocenić korzyści nabywcy oraz zidentyfikować działania mające na celu wzrost użyteczności dla nabywcy dobra lub usługi⁴.

W literaturze przewagę konkurencyjną określa się jako zbiór atutów przedsiębiorstwa cenionych przez rynek, na którym ono funkcjonuje, lub jako mocną stronę, na podstawie której firma będzie prowadzić walkę konkurencyjną. Przewaga może być różnie interpretowana - w zależności od przedmiotu, punktu widzenia oraz celów jej określania. Może więc dotyczyć rynków, jednostek strategicznych, firm, odbiorców lub całej gospodarki.

Pierwotne źródła przewagi konkurencyjnej tworzy rdzeń umiejętności firmy. Składają się na nie⁵:

- **architektura** - czyli wewnętrzne i zewnętrzne powiązania firmy, wyznaczające stosunki z pracownikami, dostawcami, odbiorcami i konkurentami;
- **reputacja** - określana jako sposób postrzegania firmy przez klientów;
- **innowacja** - czyli zdolność firmy do tworzenia nowych produktów, technologii i sposobów zarządzania;
- **zasoby** - nazywane aktywami strategicznymi.

Połączenie tych wyróżniających, stanowiących o unikalności firmy, zdolności oraz zasobów pozwala na budowanie przewagi konkurencyjnej. Tworzenie przewagi traktuje się jako proces ciągły, w którym punktem wyjścia są źródła przewagi w postaci wyjątkowych umiejętności i zasobów (por. rys. 1).

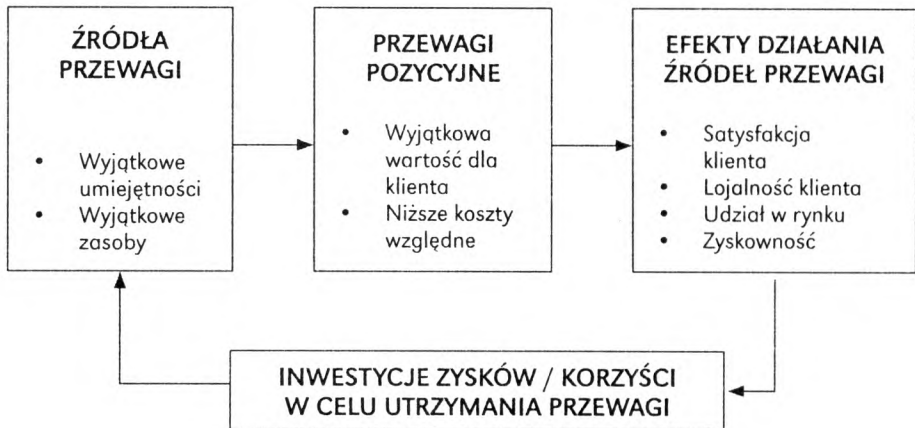
Za pomocą tych źródeł firmy starają się wykreować różnego typu **przewagi pozycyjne**, np. wyjątkową wartość firmy i jej wyrobów dla klienta czy niższe koszty względne. Przewagi pozycyjne mogą umożliwić firmie osiągnięcie efektów wcześniejszych działań przybierających postać: wzrostu satysfakcji i lojalności klientów, zwiększenia udziału w rynku czy też zyskowności firmy.

Ciągły proces zmian powoduje również, że znaczenie poszczególnych źródeł przewagi konkurencyjnej nie jest stałe. Przez długi okres wysoka jakość produktów umożliwiała firmom osiąganie wysokich zysków, zapewniała dużą lojalność klientów, pozwalała na utrzymanie niskich kosztów działalności. Realizacja programu TQM (*Total Quality Management*) wymuszała w wielu firmach zachowanie wysokiego poziomu jakości produktów, ponieważ był on traktowany jako warunek konieczny do utrzymania się na rynku, a nie jako pozytywny wyróżnik⁶.

⁴ M.D. Hutt, T.W. Speth, *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, przeł. M. Rusiński, PWN, Warszawa 1997, s. 262-263.

⁵ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, przeł. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 1996, s. 96-174.

⁶ J. Luczak, *Dobra inwestycja w sferze usług? TQM w Stanach Zjednoczonych*, „Marketing Serwis” 1997, nr 1.



Rysunek 1. Tworzenie przewagi konkurencyjnej firm

Źródło: G.S. Day, R. Wensley, *Assesing Advantage: a Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, „Journal of Marketing” 1988, April, za: A. Adamik, *Kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1998, nr 6.

Tak wysoka jakość wywołała w niektórych branżach nieprzewidziane perturbacje. Niezawodność i trwałość produktu znacznie obniżyły sprzedaż części zamiennych, a także wydłużyły okres odnowienia zakupów.

Osiąganiu przewagi konkurencyjnej sprzyja również odpowiedni poziom usług świadczonych wraz z produktem - co jest częstym zjawiskiem na rynku przemysłowym, na którym problem lojalności nabywcy ma niebagatelne znaczenie. Koszty pozyskania nowego klienta są bowiem na tym rynku dużo wyższe niż koszty utrzymania łączności z dotychczasowym, wiernym nabywcą.

Innowacja a przewaga konkurencyjna

Podczas gdy pewne rodzaje przewag konkurencyjnych mogą być spowodowane rozmiarem działalności czy posiadanymi zasobami, obecny wzorzec sukcesu coraz częściej dotyczy tych przedsiębiorstw, które potrafią wykorzystać wiedzę, zdolności technologiczne oraz doświadczenie w tworzeniu nowości w swoich ofertach (zarówno w zakresie produktów, jak i usług), a także w sposobach ich produkcji i dystrybucji⁷. Można to zauważyć nie tylko na przykładzie pojedynczych przedsiębiorstw, ale coraz częściej owe działania przekładają się na wzrost gospodarczy.

⁷ J. Kay, *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*, Oxford University Press, Oxford 1993.

Prowadzone badania wskazują na silną zależność pomiędzy osiąganymi wynikami przedsiębiorstw a nowymi produktami⁸. Nowe produkty pozwalają zdobyć i utrzymać większy udział w rynku oraz zapewniają rozwój firmy na danym rynku. W przypadku dojrzałych i ustabilizowanych dóbr konkurencyjny wzrost sprzedaży wynika nie tylko ze zdolności do oferowania niższych cen, ale również z szeregu pozacenowych czynników, takich jak: wygląd, użyteczność lub jakość⁹.

W świecie coraz to krótszego cyklu życia produktów, gdzie „cykl życia” zestawu telewizyjnego czy komputera mierzy się w miesiącach, a takie złożone produkty jak samochody są rozwijane w ciągu zaledwie kilku lat, bardzo ważną staje się możliwość nieustannego zastępowania dóbr ich lepszymi wersjami¹⁰. „Rywalizacja czasu” odzwierciedla rosnącą presję dla firm, aby nie tylko wprowadzać na rynek nowe produkty, ale przede wszystkim robić to szybciej niż konkurenci”.

Podczas gdy nowe produkty są bardzo często postrzegane jako główny przejaw innowacji na rynku, rozwiązania odnoszące się do procesów produkcyjnych odgrywają nie mniejszą rolę. Zdolność do stworzenia czegoś, czego nikt inny zrobić nie potrafi, stanowi potężne źródło przewagi konkurencyjnej. Na przykład dominacja Japonii pod koniec XX wieku w takich dziedzinach, jak: samochody, motocykle, przemysł stoczniowy, elektronika jest wynikiem przede wszystkim nieprzeciętnych zdolności produkcyjnych, osiągniętych dzięki innowacjom procesowym. System produkcyjny Toyoty i jego odpowiedniki w firmach Honda i Nissan doprowadziły do przewagi ich działalności w stosunku 2:1 w porównaniu z przeciętnymi możliwościami producentów samochodów w zakresie osiągniętych wskaźników jakości i produktywności¹². Jedną z najważniejszych przyczyn, jakie pozwoliły przetrwać tak małym firmom jak Oxford Instrument czy Incat na bardzo konkurencyjnym rynku światowym jest wysoka złożoność ich procesów produkcyjnych i piętzące się trudności dla nowo wchodzących na rynek firm podejmujących próbę zastosowania ich technologii¹³.

Możliwość oferowania lepszych usług - szybciej, taniej, o wyższej jakości - od dawna postrzegana jest jako źródło przewagi konkurencyjnej. Citibank był pierw-

⁸ W. Souder, J. Sherman, *Managing New Technology Development*, McGraw - Hill, New York 1994.

⁹ C. Baden-Fuller, M. Pitt, *Strategic Innovation*, Routledge, London 1996.

¹⁰ J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester 2005, s. 5.

¹¹ G. Stalk, T. Hout, *Competing Against Time: How Time-Based Competition is Reshaping Global Markets*, Free Press, New York 1990.

¹² J. Womack, D. Jones, *Lean Thinking*, Simon & Schuster, New York 1996.

¹³ J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation, op. cit.*, s. 6.

szym bankiem, który zaoferował usługi bankomatowe i zdobył mocną pozycję jako lider kreujący nową technologię procesu ich świadczenia. Był to efekt zastosowania innowacji. Benetton jest jednym z najlepiej prosperujących sprzedawców detalicznych, osiągając ten status przede wszystkim dzięki dobrze opracowanej, z informatyzowanej sieci produkcyjnej, którą zapoczątkował 10 lat temu¹⁴, a podobny model biznesu został wykorzystany przez hiszpańską firmę ZARA. Southwest Airlines osiągnęły godną do pozazdrosczenia pozycję jako najbardziej efektywna linia lotnicza w USA. Pomimo iż jest dużo mniejsza niż konkurenci, jej sukces był wynikiem innowacji procesowej w takich dziedzinach, jak m.in. zredukowanie czasu potrzebnego na odprawę lotniskową¹⁵. Ten model działania stał się później wzorem do naśladowania dla wielu współczesnych, tanich linii lotniczych, które zrewolucjonizowały świat podróży lotniczych.

Tabela 1. Strategiczne korzyści płynące z innowacji

Mechanizm	Strategiczna korzyść	Przykład
Nowość w oferowanym produkcie lub usłudze	Oferowanie czegoś, czego nikt inny nie potrafi	Wprowadzenie na rynek takich produktów, jak: walkman, wieczne pióro, aparat fotograficzny, zmywarka do naczyń, usługi bankowe przez telefon, zakupy przez Internet itp.
Nowość w procesach	Oferowanie ich w sposób, w jaki inni nie mogli - szybciej, po niższych kosztach, dostosowanie do wymagań klienta itp.	Proces wytopu szkła wg Pilkingtona czy wytopu metalu wg Bessemera, bankowość elektroniczna, sprzedaż książek przez Internet itp.
Złożoność / Kompleksowość	Oferowanie czegoś, co dla innych jest zbyt skomplikowane	Silniki lotnicze i silniki do samochodów Rolls-Royce'a - tylko niewielkie grono konkurentów jest w stanie sprostać skomplikowanym wymaganiom metalurgii i złożoności procesów technologicznych

¹⁴ M. Dodgson, R. Rothwell (eds), *The Handbook of Industrial Innovation*, Edward Elgar, London 1995.

¹⁵ I. Pfeffer, *Competitive Advantage through People*, School Press, Boston, Mass. 1994.

Wpływ działalności innowacyjnej na wzrost konkurencyjności firm

<p>Ochrona własności intelektualnej</p>	<p>Oferowanie czegoś, czego inni nie mogą dopóki nie wykupią licencji, patentu lub nie wniosą innej opłaty</p>	<p>Leki „modne / trendy” typu zantac, prozac czy viagra itp.</p>
<p>Rozszerzenie zasięgu metod konkurencyjnych</p>	<p>Przesunięcie podstaw konkurencji - np. od ceny produktu do komponentu „cena i jakość” lub „cena, jakość, wybór” itp.</p>	<p>Japoński przemysł motoryzacyjny, który przesunął konkurencję cenową w kierunku konkurencji jakościowej, oferując jako pakiet kompleksowy takie składowe, jak: swoboda wyboru, krótszy czas wprowadzenia na rynek nowego modelu samochodu</p>
<p>Czas</p>	<p>Korzyść pierwszego - bycie pierwszym może pomóc zdobyć znaczący udział w rynku</p> <p>Korzyść szybkiego następcy - bycie pierwszym może czasami oznaczać konieczność pokonania wielu nieprzewidzianych przeciwności; dlatego czasami lepiej jest obserwować czyjeś błędy, a następnie szybko wejść na rynek, unikając porażek</p>	<p>Amazon.com, Yahoo - inni mogą ich naśladować, ale do nich przyłączyły się korzyści z tytułu bycia pierwszym na rynku</p> <p>PDA zdobyły bardzo duży udział w rynku. W rzeczywistości ich pomysł narodził się 5 lat temu w firmie Apple (projekt fatalnego Newtona). Jego problemy z oprogramowaniem oraz z systemem rozpoznawania ręcznego pisma przyczyniły się do fiaska całego programu</p>
<p>Silny wzorzec / platforma projektu</p>	<p>Oferuje coś, co dostarcza platformy, na której mogą być zbudowane inne odmiany lub kolejne generacje projektu</p>	<p>Budowa walkmana - dzięki mini-dyskom CD, DVD, MP3...</p> <p>Boeing 737 liczący sobie już 30 lat, ale nadal jego projekt jest adaptowany i przystosowywany do różnych użytkowników. Boeing 737 jest jednym z samolotów, który odniósł tak spektakularny sukces na świecie.</p> <p>Intel oraz AMD wraz z różnymi odmianami mikroprocesorów</p>

<p>Ponowne ustalanie zasad</p>	<p>Oferowanie zupełnie nowego produktu lub procesu, generowanie innego sposobu tworzenia rzeczy, co sprawia, że stare rozwiązania stają się przestarzałymi</p>	<p>Maszyna do pisania kontra program komputerowy, łód kontra lodówka, elektryczność kontra lampy naftowe lub gazowe</p>
<p>Rekonfiguracja części procesu</p>	<p>Ponowne przeanalizowanie mechanizmu funkcjonowania systemu - np. budowa bardziej efektywnych sieci, <i>outsourcing</i>, koordynacja przedsiębiorstw wirtualnych</p>	<p>ZARA, Benetton w przemyśle odzieżowym, Dell w przemyśle komputerowym, Toyota - model zarządzania zapasami</p>
<p>Transfer jednego rozwiązania do kilku różnych aplikacji</p>	<p>Ponowne łączenie wcześniej złożonych elementów w celu dopasowania ich do specyfiki poszczególnych rynków</p>	<p>Koła wykorzystane w dziecięcych zabawkach zostały przeniesione z rynku użytkowego (np. kółeczka przy walizkach)</p>
<p>Inne</p>	<p>Ideą innowacji jest znajdowanie nowych sposobów tworzenia rzeczy przy jednoczesnym odnośzeniu korzyści - stąd ciągle jest miejsce dla opracowywania nowych sposobów na osiągnięcie i podtrzymywanie sukcesu</p>	<p>Napster. Firma zaczynała od pisania programów komputerowych, które umożliwiały fanom muzyki wymienianie się za pośrednictwem Internetu ulubionymi piosenkami. Program Napster wykorzystywał szybkie łącza do generowania połączeń: osoba z osobą (P2P). Firmie przyświecała myśl zmiany zasad funkcjonowania Internetu. Napster odczuł konsekwencje prawne implementowanych przez siebie rozwiązań, gdy liczni naśladowcy zaczęli masowo ściągać i dzielić się plikami</p>

Źródło: J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation*, op. cit., s. 8-9.

Wraz z rozwojem Internetu zasięg innowacji w sferze usług wzrósł nieporównywalnie. Zarówno tradycyjne usługi, które były skierowane do szerokiego kręgu odbiorców, jak i te bardziej wyspecjalizowane, oferowane wybranym klientom zdolnym zapłacić wyższą cenę, zostały zrewolucjonizowane dzięki rozwojowi technologii informatycznej. Obecnie jest możliwe oferowanie obu rodzajów

usług w tym samym czasie. Dzięki sprzedaży przez Internet stworzono całkowicie nowy rynek dla tych produktów. Co istotne, niezależnie od dominujących warunków technologicznych, rynkowych czy społecznych, tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej często zależy od zdolności przedsiębiorstw do ciągłego wprowadzania innowacji. Tabela 1 pokazuje kilka sposobów, które pozwoliły firmom na osiągnięcie przewagi strategicznej dzięki wdrażanym innowacjom.

Rodzaje innowacji i ich wpływ na efektywność działania firm

W dzisiejszych czasach gospodarka światowa jest w dużym stopniu napędzana przez innowacje techniczne. Lista podstawowych gałęzi przemysłu, w których technologia zmienia się, jest obszerna i obejmuje m.in. przemysł samochodowy, rafineryjny oraz spożywczy. Choć niektórzy uważają, że branże te częściej wykorzystują tradycyjne rozwiązania niż nowoczesną technologię, to i tak są rewolucjonizowane przez innowacje.

Jeśli zaawansowana technologia przenika do podstawowych branż przemysłu, to czym ona jest? Czy jest to branża przemysłu wytwarzająca technologię? Czy jest to może branża intensywnie wykorzystująca technologię? Czym właściwie jest technologia? Technologia to zasób odpowiedniej wiedzy, która pozwala zaistnieć nowym technikom i dotyczy zarówno produktu, jak i *know-how*¹⁶. Technologia produktu wiąże się z produktem i jego elementami. Technologia procesu obejmuje pomysły dotyczące wytwarzania produktów. Pomimo najróżniejszych skojarzeń technologia ma związek z czymś nowym, łączy się z przełamywaniem dotychczasowych barier rozwoju.

Jeśli technologia jest użytecznym *know-how*, czym w takim razie jest zaawansowana technologia? Jedna z definicji określa branżę zaawansowanych technologii jako „zaangażowaną w projektowanie, rozwój i wprowadzanie na rynek nowych produktów i/lub innowacyjnych procesów produkcyjnych poprzez systematyczne stosowanie wiedzy naukowej i technicznej”¹⁷. Inny pogląd na istotę zaawansowanej technologii sformułowano, wykorzystując cechy, które są wspólne dla całej branży nowoczesnych technologii, tj. niepewność rynku, niepewność techniki i zmienność konkurencji¹⁸.

¹⁶ J. Mohr, *Marketing of High-Technology Products and Innovations*, Prentice Hall, New Jersey 2001, s. 4.

¹⁷ *Technology, Innovation, and Regional Economic Development*. U.S. Congress, Office of Technology Assessment, Washington DC, 09.09.1982.

¹⁸ Por. D. Surówka-Marszałek, *Rola kluczowych klientów na rynkach zaawansowanych technologii i innowacji*, część 1, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2004, nr 5, s. 13-18.

Co właściwie rozumiemy pod pojęciem „innowacji”? Zasadniczo mamy na uwadze zmianę, która może przybierać kilka form, najczęściej ujmowanych w cztery kategorie¹⁹:

- innowacja produktowa - zmiany dóbr (produktów / usług) oferowanych przez przedsiębiorstwo,
- innowacja procesowa - zmiany w sposobie tworzenia i dystrybucji tych dóbr,
- innowacja pozycyjna - zmiany kontekstu, w którym produkty / usługi są wprowadzane,
- innowacja paradygmatyczna - zmiany zasadniczego modelu będącego ideą działalności organizacji.

Jako przykłady innowacji produktowych można wymienić nowy projekt samochodu czy nowy system rozrywki domowej. Natomiast zmiany w metodach wytwarzania i rodzaju wyposażenia użytego do produkcji tego samochodu lub systemu rozrywki będą przykładami innowacji procesowych.

Czasami linia dzieląca poszczególne rodzaje innowacji jest bardzo trudna do wyznaczenia. Przykładowo nowy prom morski z napędem typu *jumbo jet* jest zarówno innowacją produktową, jak i procesową. Na rynku usług bardzo często mamy do czynienia z łącznym występowaniem tych dwóch rodzajów innowacji, na przykład nowy pakiet usług serwisowych zawiera zmianę produktu i procesu jego świadczenia.

Innowacja może również mieć miejsce w przypadku zmiany postrzegania utrwalonego produktu lub procesu w kontekście poszczególnych użytkowników. Jako przykład niech posłuży tutaj napój glukozowy lucozade o ugruntowanej pozycji w Wielkiej Brytanii, który miał wspomagać rekonwalescencję dzieci i inwalidów. Właściciel marki ponownie uplasował go na rynku docelowym, jakim była sfera fitness, prezentując go jako napój energetyzujący wspomagający kondycję przy wykonywaniu ćwiczeń fizycznych, odrzucając tym samym skojarzenia z chorobą²⁰. To przesunięcie stanowi dobrą ilustrację innowacji pozycyjnej.

Czasami okazja do innowacji pojawia się, gdy zmieniamy sposób postrzegania rzeczy, zjawisk lub otoczenia. Niedawne przykłady innowacji paradygmatycznych - zmiany modeli myślowych, to przesunięcie w stronę tanich linii lotniczych, prowizji za ubezpieczenia internetowe i inne usługi finansowe oraz zmiana wizerunku napojów, takich jak kawa czy sok owocowy, jako specjalnie zaprojektowanych produktów wyższej jakości. Dzięki zaistnieniu moż-

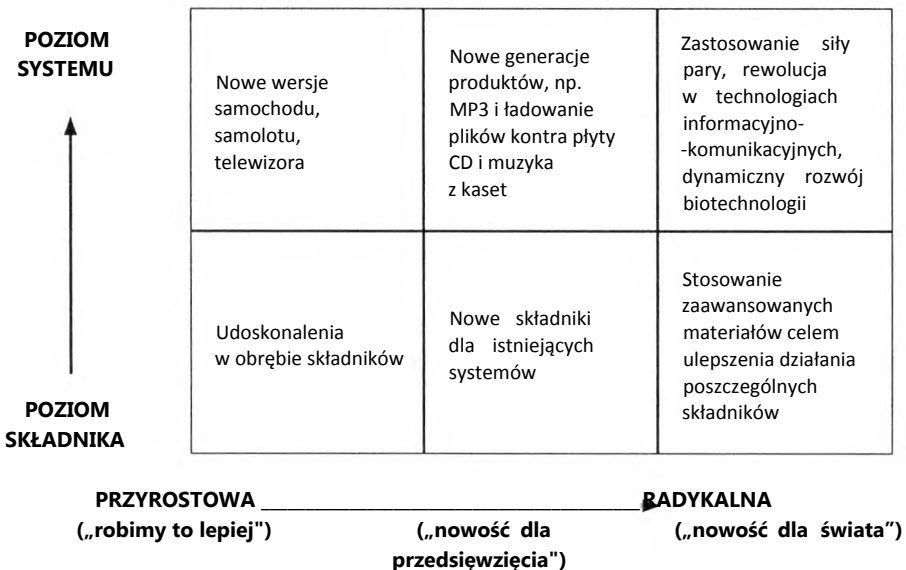
¹⁹ D. Francis, J. Bessant, *Targeting Innovation and Implications for Capability Development*, „Technovation” 2005, nr 25 (3), s. 171-183.

²⁰ J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation, op. cit.*, s. 11.

liwości globalnych połączeń poprzez sieciowe systemy dystrybucji strategiczne produkty przemysłowe, jak: energia, gaz i inne usługi publiczne, takie jak: telekomunikacja, stały się towarami masowymi, którymi można handlować bez ograniczeń, wynikających z ich specyfiki.

Drugim aspektem zmian, jaki niesie ze sobą innowacja, jest stopień jej nowości. Unowocześnienie sylwetki samochodu nie jest tym samym co zrealizowanie pomysłu na samochód z silnikiem elektrycznym wyprodukowany z nowych materiałów zamiast stali i szkła. Zwiększenie szybkości i dokładności tokarki to nie to samo co zastąpienie jej sterowanym komputerowo procesem formowania wyrobów za pomocą lasera.

To właśnie określa stopień nowości, który swym zakresem obejmuje zarówno mniejsze unowocześnione rozwiązania, jak i radykalne zmiany funkcjonowania produktów i procesów. Niekiedy te zmiany są powszechne w określonym sektorze lub działalności, lecz czasem są tak radykalne i dalekosiężne, że zmieniają sposób dotychczasowego funkcjonowania społeczeństw. Jako przykład niech posłużą dzisiejsze technologie komunikacyjne i komputerowe, które umożliwiły przedsiębiorstwom prowadzenie działalności w skali globalnej. Rysunek 2 przedstawia tę ciągłość zmian, uwzględniając stan, w którym taka zmiana może mieć miejsce na poziomie składnika, podsystemu lub całego systemu.



Rysunek 2. Wymiary innowacji

Źródło: J. Tidd, B. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation*, op. cit., s. 12.

Mimo że czasami innowacje obejmują zmiany nieciągłe, niekiedy zupełnie nowe lub też będące odpowiedzią na dramatycznie zmieniające się warunki otoczenia, większość z nich ma charakter przyrostowy. Produkty są rzadko „nowe dla świata”, a innowacje procesowe zwykle dotyczą optymalizacji i wyeliminowania wad z dotychczas funkcjonujących systemów. W literaturze spotyka się pogląd, że innowacja bardzo radykalna czy produkty „nowe dla świata” stanowią zaledwie od 6% do 10% wszystkich projektów innowacyjnych²¹.

Jednym ze sposobów wykorzystania ciągłych zmian innowacyjnych dla wzrostu efektywności procesu gospodarowania jest stosowanie podejścia bazującego na idei platformy i rodziny projektów. Firmy wykorzystują platformy technologii, które pozwalają im projektować i wyróżniać wspólny rdzeń technologiczny projektu, a nie pracować nad różnymi produktami kierowanymi do poszczególnych segmentów rynku. Na bazie wspólnego rdzenia projektu rozwijają więc warianty produktu przeznaczone dla różnych segmentów rynku. Strategia platformy produktu zakłada rozwój tak zaprojektowanego zespołu podsystemów i obszarów, aby opierając się na ich wspólnej strukturze, można było wytworzyć i rozwinąć efektywny strumień produktów pochodnych²². Zgodnie z tą strategią powstaje całościowy projekt, którego komponenty są dzielone do dalszego opracowania przez poszczególne zespoły badawcze.

Przy projektowaniu platformy produktu wykorzystuje się ideę modularności. Polega ona na wyznaczeniu standardowych, składowych obszarów, które pozwolą użytkownikom zestawiać i dopasowywać pożądane komponenty zgodnie z funkcjami pełnionymi przez produkt²³. W procesie projektowania, modularność pozwala na rozwój indywidualnych komponentów produktu w izolacji od pozostałych jego elementów. Projekty, które nie posiadają cech modularności, lecz charakteryzują się bardzo spójnymi komponentami, reagują na zmianę każdego z podsystemów.

Modularność jest koniecznością związaną z różnorodnością segmentów rynkowych²⁴. Zaprojektowany na wspólnej platformie obszar składowych produktu zapewnia elastyczność działania zarówno projektantom, jak i przyszłym klientom. Produkt zachowuje swoją unikatowość, nie wymagając różnicowania, i stąd jego wartość. Projektowanie modułowe zachęca również potencjalnych

²¹ J. Ettlie, *Managing Innovation*, John Wiley & Sons, Inc., New York 1999.

²² J.C. Anderson, J.A. Narus, *Business Market Management. Understanding, Creating and Delivering Value*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2004, s. 229-233.

²³ C.M. Christensen, M.E. Raynor, *The Innovators Solution. Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, Boston 2003, s. 132-135.

²⁴ S. Grenadier, A. Weiss, *Investments in Technological Innovations: An Options Pricing Approach*, „Journal of Financial Economics” 1997, Vol. 44, s. 397-416.

konkurentów do włączenia się w prace nad poszczególnymi komponentami produktu.

Platformę produktu należy traktować jako zbiór podsystemów złożonych z modułów i komponentów, które przedsiębiorstwo może wykorzystywać i kontrolować. Każda firma powinna stworzyć własną, zewnętrzną definicję platformy i ją zaprojektować dla swoich produktów. Platforma stanowi bowiem podstawę dla przyjętej technologii, a produkty pochodne są dodawanymi modułami, które można włączyć do właściwej platformy²⁵.

Najsłynniejszą platformą produktów jest Walkman, pierwotnie stworzony przez Sony jako przenośne radio i odtwarzacz kaset. Koncepcja platformy stała się tutaj podstawą szerokiej oferty produktów wytwarzanych przez wszystkich głównych wytwórców działających na tym rynku i wprowadzania technologii, takich jak: minidyski, CD, DVD czy odtwarzacze plików MP3. Także przemysł oprogramowania komputerowego jest dobrym przykładem projektowania platformy i produktów pochodnych, umożliwiających proces rozwoju nowego produktu²⁶. Większość podsystemów wchodzących w skład oprogramowania zawiera dostęp do plików, możliwość ich edycji, graficznego formatowania, drukowania, a wszystkie elementy posiadają wewnętrzny interfejs i interfejs systemu Windows. Na rynku oprogramowania interfejsy są szczególnie istotne, a ich design i rozwój mogą przyczynić się do przedłużenia cyklu życia systemów oprogramowania i ich dominacji w praktyce²⁷.

Innowacja to kreowanie nowych możliwości poprzez wykorzystanie różnych dziedzin wiedzy. Mają one być związane z określeniem technicznych warunków zastosowania pewnych czynników produkcji czy też z wyznaczeniem takiej ich kombinacji, która pozwoli na zaspokojenie zgłaszanych lub ukrytych potrzeb. Ta wiedza może być wynikiem naszego doświadczenia, bądź też rezultatem procesu poszukiwania: badań technologii, analizy rynku, działań konkurentów itp. Kluczowy wkład w analizę tego problemu wnosi praca Hendersona i Clarka, którzy badali udział poszczególnych rodzajów wiedzy w kreowaniu innowacji²⁸. Uważają oni, że innowacja rzadko jest oparta o pojedynczą technologię lub analizę rynku, ale częściej o zbiór pewnych dziedzin wiedzy tworzących określoną konfigurację. Efektywne zarządzanie innowacją wymaga więc umie-

²⁵ Por. D. Surówka-Marszałek, *Zarządzanie produktem na rynkach zaawansowanych technologii*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2005, nr 3, s. 8-9.

²⁶ M. Meyer, R. Seliger, *Product Platforms in Software Development*, „Sloan Management Review” 1998, Vol. 40, s. 61-75.

²⁷ C.M. Christensen, M.E. Raynor, *The Innovator's Solution*, *op. cit.*, s. 127-128.

® R. Henderson, K. Clark, *Architectural Innovation: the Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms*, *Administrative Science Quarterly*, 35, 1990, s. 9-30.

jętnego zdobycia i zastosowania tych składników wiedzy oraz racjonalnego ich połączenia wyznaczającego architekturę innowacji.

Jednym z problemów związanych z tą tematyką jest przepływ wiedzy innowacyjnej oraz ustawiczne przekształcanie się struktur potrzebnych do jej realizacji, co w istocie negatywnie wpływa na innowację. Jeśli proces odbywa się na poziomie podstawowym, wtedy specjaliści poszukują wspólnego rozwiązania, sięgają do swojego doświadczenia i na jego podstawie tworzą nową wiedzę. W sytuacji gdy zmiana odbywa się na bardziej zaawansowanym poziomie i mamy do czynienia z tzw. innowacją architektoniczną, wówczas istniejące kanały przepływu mogą nie być wystarczające, by zrealizować innowację, a więc firma będzie musiała poszukiwać nowych rozwiązań wymuszających zmienność dotychczasowego systemu działania. Zmienność ta związana jest m.in. z łączeniem technologii, która powoduje, że dotychczasowy produkt posiadający odrębną użyteczność zaczyna być wykorzystywany w odmienny sposób, np. nowe generacje sprzętu gospodarstwa domowego uwzględniające cechy środowiska połączonego z rozrywką i możliwościami komunikowania się. Na rysunku 3 przedstawiono strukturę innowacji wykreowaną przez poszczególne elementy wiedzy.

OBALONA

**KONCEPCJA OPARTA
NA INNOWACJI
BAZOWEJ**

WZMOCNIONA

OBSZAR 2 innowacja modułowa	OBSZAR 3 innowacja przerywana
OBSZAR 1 innowacja przyrostowa	OBSZAR 4 innowacja architektoniczna

NIEZMIENIONE ZMIENIONE

POŁĄCZENIA POMIĘDZY ELEMENTAMI WIEDZY

Rysunek 3. Kompozycja i architektura innowacji

Źródło: J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation, op. cit.*, s. 17.

Obszar 1 obrazuje innowację przyrostową. Powstaje ona dzięki wykorzystaniu elementów bazowych wiedzy i przejawia się poprzez modernizację produktu lub procesu. Obszar 2 zajmuje innowacja modułowa, która polega na znaczącej zmianie jednego jej składnika, bez naruszenia konstrukcji całości. Wymaga ona rozwinięcia dotychczasowej wiedzy, ale w ramach istniejącej struktury zasobów i użytkowników, np. użycie nowych surowców przy konstrukcji silnika lotniczego, informatyzacja procesu świadczenia usług finansowych czy ubezpieczeniowych.

Obszar 3 prezentuje innowacje przerywane, gdzie ma miejsce zmiana układu sił rynkowych powodująca zaniechanie dotychczasowych działań i zwrócenie się w kierunku nowych rozwiązań.

W obszarze 4 mamy do czynienia z sytuacją wymagającą ponownego rozplanowania zasobów wiedzy i dokonania jej nowego skonfigurowania celem zaspokojenia potrzeb różnych grup użytkowników opracowywanej innowacji. Możemy wykorzystać obecną wiedzę i zastosować ją, sięgając po nowe rozwiązania lub też połączyć poznane już umiejętności z nowymi. Jako przykład niech posłużą tutaj tanie linie lotnicze.

Pomimo iż innowacje są wciąż postrzegane jako najefektywniejszy sposób zapewniający firmom kształtowanie przewagi konkurencyjnej na rynku i umożliwiający obronę ich strategicznej pozycji, jednak każdorazowy sukces z ich udziałem nie jest gwarantowany. Historia innowacji produktowych i procesowych jest pełna przykładów nowych rozwiązań, które zakończyły się niepowodzeniami, a ich konsekwencje dla promotorów postępu - wprowadzających je firm, były znaczące. Istotne jest, aby eksperymentowanie rewolucyjnymi zmianami było dobrze zaprojektowane i zarządzane, by zminimalizowano możliwości niepowodzeń i nie powielano wcześniej popełnianych błędów.

Literatura

- [1] J.C. Anderson, J.A. Narus, *Business Market Management. Understanding, Creating and Delivering Value*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2004.
- [2] C. Baden-Fuller, M. Pitt, *Strategic Innovation*, Routledge, London 1996.
- [3] C.M. Christensen, M.E. Raynor, *The Innovator's Solution. Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, Boston 2003.
- [4] G.S. Day, R. Wensley, *Assesing Advantage: a Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, „Journal of Marketing” 1988, April, za: A. Adamik, *Kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1998, nr 6.

- [5] M. Dodgson, R. Rothwell (eds), *The Handbook of Industrial Innovation*, Edward Elgar, London 1995.
- [6] J. Ettlie, *Managing Innovation*, John Wiley & Sons, Inc., New York 1999.
- [7] D. Francis, J. Bessant, *Targeting Innovation and Implications for Capability Development*, „Technovation”, 25 (3) 2005.
- [8] S. Grenadier, A. Weiss, *Investments in Technological Innovations: An Options Pricing Approach*, „Journal of Financial Economics” 1997, Vol. 44.
- [9] R. Henderson, K. Clark, *Architectural Innovation: the Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms*, Administrative Science Quarterly, 35, 1990.
- [10] M.D. Hutt, T.H. Speh, *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, przeł. M. Rusiński, PWN, Warszawa 1997.
- [11] J. Kay, *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*, Oxford University Press, Oxford 1993.
- [12] J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, przeł. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 1996.
- [13] *Konkurencyjność przedsiębiorstw - nowe podejście*, praca zbiorowa pod red. E. Skawińskiej, PWN, Warszawa-Poznań 2002.
- [14] C. Kosikowski, T. Ławicki, *Ochrona prawna konkurencji i zwalczanie praktyk monopolistycznych*, PWN, Warszawa 1994.
- [15] J. Łuczak, *Dobra inwestycja w sferze usług? TQM w Stanach Zjednoczonych*, „Marketing Serwis” 1997, nr 1.
- [16] M. Meyer, R. Seliger, *Product Platforms in Software Development*, „Sloan Management Review” 1998, Vol. 40.
- [17] J. Mohr, *Marketing of High-Technology Products and Innovations*, Prentice Hall, New Jersey 2001.
- [18] Office of Science and Technology, *Excellence and Opportunity: a Science Policy for the 21st Century*, London 2000.
- [19] J. Pfeifer, *Competitive Advantage through People*, School Press, Boston, Mass. 1994.
- [20] W. Souder, J. Herman, *Managing New Technology Development*, McGraw - Hill, New York 1994.
- [21] G. Stalk, T. Hout, *Competing Against Time: How Time-Based Competition is Reshaping Global Markets*, Free Press, New York 1990.
- [22] D. Surówka-Marszałek, *Rola kluczowych klientów na rynkach zaawansowanych technologii i innowacji*, część 1, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2004, nr 5.
- [23] D. Surówka-Marszałek, *Zarządzanie produktem na rynkach zaawansowanych technologii*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2005, nr 3.

- [24] *Technology, Innovation, and Regional Economic Development*. U.S. Congress, Office of Technology Assessment, Washington DC, 09.09.1982.
- [25] J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester 2005.
- [26] J. Womack, D. Jones, *Lean Thinking*, Simon & Schuster, New York 1996.

Summary

In the paper the Author focuses on the significant role of innovation often considered a measure of success in obtaining the competitive growth on the global market. Innovation is now the driving force of global economy. Besides creation and delivery of value for their customers, it also helps to sustain the leading position on the market.

The Author presents the well-known innovative solutions that guarantee achieving the strategic advantages and thus revolutionise the B2B and consumers markets. The paper highlights the specific characteristic of these solutions and tries to evaluate their impact on the effectiveness of companies that implement them: leaders and growth creators.

Halina Smutek

Przedsiębiorcza koncepcja kształtowania przewagi konkurencyjnej

Wstęp

Organizacje okresu postindustrialnego stają przed podstawowym problemem, jakim jest zdefiniowanie podejścia do tworzenia długookresowej przewagi konkurencyjnej. Osiągnięcie i utrzymanie konkurencyjności przedsiębiorstwa oznacza zdobycie umiejętności radzenia sobie z konkurencją, na które składają się mechanizmy i narzędzia konkurowania w krótkim oraz długim okresie.

Istnienie przedsiębiorstwa w nowoczesnej gospodarce wymaga poszukiwania nowych koncepcji w zarządzaniu. Oznacza to szukanie nowych dróg, a nie tylko skupianie się na dokonaniach istniejących systemów. Przedsiębiorstwa, które chcą sprostać aktualnym wymaganiom na rynkach krajowych i zagranicznych, muszą wytwarzać nowe produkty w nowoczesny sposób, zdobywać nowe rynki zbytu, wprowadzać nowoczesne modele zarządzania. Właśnie w innowacyjnych i uwzględniających przyszłość sposobach zarządzania tkwią duże możliwości przyspieszenia transformacji i unowocześniania naszej gospodarki¹.

Istota i determinanty konkurencyjności

W zarządzaniu strategicznym konkurencyjność stanowi podstawową kategorię zbliżoną do pojęcia efektywności ekonomicznej, występującego w naukach ekonomicznych oraz skuteczności i sprawności, stosowanych w naukach zarządzania². Termin ten jest powszechnie używany w odniesieniu do różnych rodzajów jednostek gospodarczych, sektorów, produktów, cech zasobów, umiejętności, systemów zarządzania, strategii. Jest to pojęcie powszechnie używane na określenie stosunku

¹ Na podstawie: J. Penc, *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „PLACET”, Warszawa 1999, s. 18.

² Z. Pierścioneck, *Strategie konkurencyjności i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, s. 164.

cech danego przedsiębiorstwa, cech jego konkurentów, wynikającego z wielu wewnętrznych charakterystyk i umiejętności radzenia sobie z uwarunkowaniami zewnętrznymi³. Konkurencyjność przedsiębiorstwa wyraża jego sprawność w odniesieniu do wykorzystania zasobów w procesie tworzenia wartości w sposób innowacyjny i efektywny, przede wszystkim dla klientów, ale również pozostałych grup interesariuszy, a tym samym dla samego przedsiębiorstwa. Konkurencyjność przedsiębiorstwa kształtowana jest przez wiele czynników, zarówno tych ze sfery regulacji, jak i realnych. Jako kategoria ekonomiczna konkurencyjność postrzegana jest w relacji: podmiot gospodarujący, jego potencjał, możliwości i umiejętności a struktura rynku i występujące na nim szanse strategiczne. Determinantami konkurencyjności przedsiębiorstwa są zatem:

- struktura rynkowych czynników konkurencyjności,
- struktura i sposoby kształtowania konkurencyjnych zasobów i umiejętności,
- sposób sytuowania się przedsiębiorstw wobec konkurentów.

Analizując zjawisko konkurencyjności w przedstawiony powyżej sposób, można wyodrębnić konkurencyjność podstawową i kluczową. Pierwsza z nich obejmuje procesy i systemy, które dają firmie pozycję lidera w branży, jest ona związana z umiejętnością zwiększania przez przedsiębiorstwo wartości postrzeganej przez klienta. Druga utożsamiana jest z umiejętnościami niezbędnymi do zdobycia trwałej przewagi konkurencyjnej na danym rynku i może nie pokrywać się z konkurencyjnością podstawową, w której skład wchodzi konkurencyjność operacyjna i systemowa⁴.

Konkurencyjność operacyjna definiowana jest jako konkretne umiejętności techniczne, które istotne są z punktu widzenia funkcjonowania w danym układzie warunków rynkowych. Z kolei konkurencyjność systemowa zawiera w sobie zespół działań podejmowanych przez dane przedsiębiorstwo w zakresie efektywności ogólnej i kosztowej, obejmuje zapewnienie i podnoszenie wartości oraz innowacyjność.

Przedstawione powyżej podejścia do analizowania konkurencyjności rozumieją ją jako⁵:

- umiejętność osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej,
- zdolność do utrzymania i powiększania udziałów rynkowych,
- zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania produktów, których atrakcyjność cenowo-efektywnościowa jest wyższa od produktów oferowanych przez konkurentów,

³ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 271.

⁴ D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, przeł. H. Albigowski, Gebethner i S-ka, Warszawa 1996, s. 35-40.

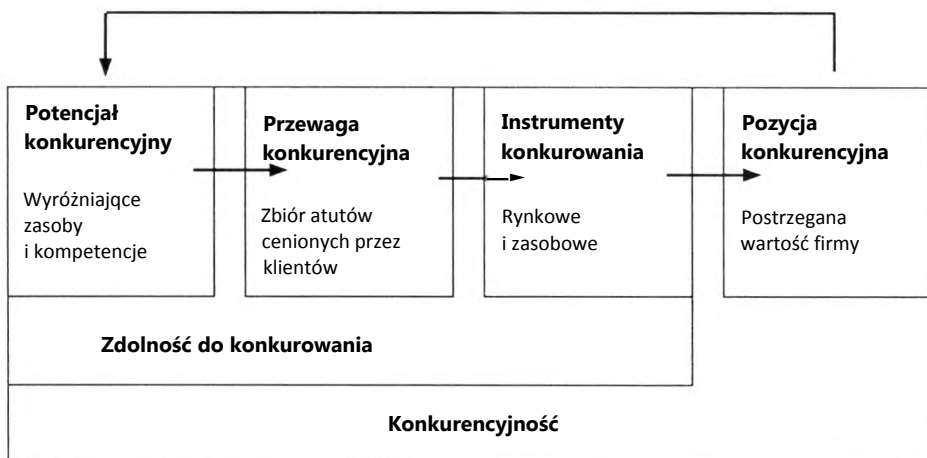
⁵ *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Nowe podejście*, red. E. Skawińska, PWN, Warszawa-Poznań 2002, s. 74.

- zdolność do zrównoważonego rozwoju w długim okresie.

Całościowe podejście do problematyki konkurencyjności przedsiębiorstwa obejmuje tzw. łańcuch składników konkurencyjności, w którego skład wchodzi: pozycja konkurencyjna, instrumenty konkurowania, przewaga konkurencyjna oraz potencjał konkurencyjności⁶.

Punktem wyjścia w badaniach nad konkurencyjnością przedsiębiorstwa jest jego pozycja konkurencyjna w danym sektorze, która jest wynikiem konkurowania z innymi uczestnikami sektora. W wyniku stosowania różnych form strategii konkurowania zostaje ustalony potencjał umiejętności i zasobów, który uwolniony i zastosowany w sposób kreatywny pozwala osiągnąć korzystną pozycję konkurencyjną.

Korzystna pozycja konkurencyjna firmy, mająca tak fundamentalne znaczenie dla jej rozwoju, osiągana jest więc w wyniku opanowania, a następnie ulepszenia zasobów i umiejętności zapewniających zdobycie rynkowych celów strategicznych⁷.



Rysunek 1. Struktura konkurencyjności przedsiębiorstwa

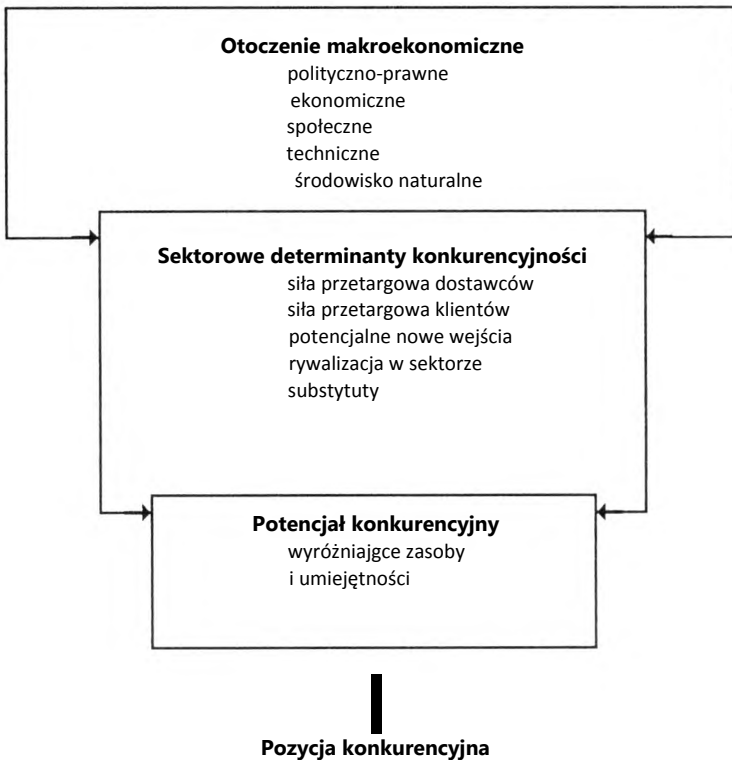
Źródło: opracowanie własne na podstawie M. J. Stankiewicz, *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2002, nr 7-8, s. 97.

Pozycję konkurencyjną można określić zatem, zgodnie z definicją grupy Strategor, jako jakościową i ilościową ocenę przedsiębiorstwa na tle jego konkurentów w danej dziedzinie działalności. Podstawową miarą pozycji kon-

⁶ M.J. Stankiewicz, *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 7-8.

⁷ *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, praca zbiorowa pod red. M.J. Stankiewicza, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania „Dom Organizatora”, Toruń 1999, s. 49.

kurencyjnej każdego przedsiębiorstwa jest jego udział w rynku oraz pozycja finansowa w porównaniu z udziałami i pozycją finansową przedsiębiorstw rywalizujących w danym sektorze. Należy jednak podkreślić, że czynnikiem bezpośrednim wpływającym na udział rynkowy i pozycję finansową przedsiębiorstwa jest jego zdolność do dostarczania klientowi, zgłaszającemu chęć zakupu produktów czy usług, danego sektora produktu charakteryzującego się odpowiednią dla klienta wartością. Wartość ta jest tworzona właśnie poprzez szczególne cechy, zasoby i umiejętności firmy, i przez to decyduje o przewadze konkurencyjnej danego podmiotu.



Rysunek 2. Wpływ otoczenia na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Nie bez znaczenia dla tworzenia pozycji konkurencyjnej, obok potencjału konkurencyjnego danego przedsiębiorstwa, jest umiejętność wskazania i wykorzystania tych źródeł przewagi konkurencyjnej, które pochodzą z zewnątrz,

przede wszystkim z ukształtowanej struktury sektora, jak również szans i okazji wynikających z otoczenia makroekonomicznego (rysunek 2). Zbiór czynników otoczenia makroekonomicznego, a także struktura danego sektora, wpływają na zmiany w potencjale konkurencyjnym organizacji i powodują, iż kluczowe czynniki sukcesu nie mają charakteru stałego, lecz ulegają zmianom zachodzącym w otoczeniu firmy⁸.

Na szczególną uwagę zasługują czynniki wynikające z ogólnych warunków rynkowych, determinujące ogólne perspektywy rozwoju rynku, a tym samym określające, jakie konkretne kompetencje i zasoby będą pozwalały w najsprawniejszy sposób prowadzić walkę konkurencyjną, tak by zdobyć i utrzymać w długim okresie czasu pozycję konkurencyjną, "której wyrazem jest wartość postrzegana przez klientów.

Źródła konkurencyjności przedsiębiorstwa

Problem konkurencyjności stanowił przedmiot zainteresowania zarówno ekonomistów, jak specjalistów z dziedziny zarządzania. Już w latach 60. w behawioralnej teorii firmy Cyerta i Marcha można dostrzec próbę wyjaśnienia sposobu zachowania się przedsiębiorstwa i czynników wpływających na sposób i rodzaj podejmowanych decyzji. Źródeł przewagi konkurencyjnej można doszukiwać się w różnych obszarach. Badania dotyczące sposobów budowania przewagi konkurencyjnej doprowadziły przez lata do wykształcenia się różnych koncepcji konkurencyjności pod względem:

- rodzaju i struktury rynkowych czynników konkurencyjności,
- sposobów kształtowania konkurencyjnych zasobów i umiejętności,
- sposobów sytuowania się przedsiębiorstwa wobec konkurentów.

A.K. Koźmiński⁹, wykorzystując spostrzeżenia Connera, wskazuje na kilka najbardziej rozpowszechnionych koncepcji wyjaśniających źródła i naturę konkurencyjności: podejście neoklasyczne, teorię konkurencji monopolistycznej, poglądy Schumpetera, szkołę chicagowską, a także szkołę kosztów transakcyjnych.

Zgodnie z założeniami ekonomii neoklasycznej przedsiębiorstwo postrzegane jest jako jednostka poszukująca optymalnej konfiguracji czynników wy-

⁸ Szerzej na temat zewnętrznych i wewnętrznych determinant konkurencyjności: S. Grzybek, *Strategiczna tablica rozwoju jako narzędzie identyfikacji pozycji rynkowej przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 1999, s. 41 i nast.

⁹ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 94.

twórczych, która może zapewnić możliwość maksymalizacji zysku w długim okresie. W tym ujęciu raz zdobyta przewaga konkurencyjna jest możliwa do utrzymania przez dłuższy czas.

Z kolei teoria konkurencji monopolistycznej źródeł przewagi konkurencyjnej dopatruje się w osiągnięciu dominującej pozycji rynkowej w drodze ograniczania produkcji i narzucaniu wysokich cen.

Natomiast J. Schumpeter decydujące znaczenie w tworzeniu konkurencyjności organizacji gospodarczych przypisuje incydentalnym innowacjom wynikającym z kreatywnej destrukcji, które mają zasadniczy wpływ na zmianę dotychczasowych podstaw konkurencyjności. Innowacje prowadzą do ukształtowania nowych funkcji produktu, u których podstaw leżą zmiany społeczne, techniczne i organizacyjne o charakterze nieciągłym. Źródłem przewagi konkurencyjnej jest w tym przypadku umiejętność dostrzegania i wykorzystania nowych możliwości w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa, które stanowią szansę wzrostu jego wartości.

Chicagowska szkoła ekonomii, zwracając się ku podejściu neoklasycznemu, źródeł przewagi konkurencyjnej dopatruje się w obniżaniu kosztów produkcji i dystrybucji, co w konsekwencji pozwala maksymalizować zysk na konkurencyjnych rynkach, wówczas gdy ceny są niezależne od konkurentów.

Umiejętne prowadzenie gry rynkowej dla szkoły kosztów transakcyjnych stanowi główne źródło przewagi konkurencyjnej. Jak każda gra, tak również rywalizacja o bycie pierwszym i lepszym na rynku w obrębie, którego dana organizacja konkuruje, rządzi się pewnymi regułami określającymi zakres swobody zachowań, którymi są m.in. zabezpieczenie praw własności, dostęp do informacji, uzyskanie odpowiednich koncesji czy wymagalność kontraktów.

Konstatując przedstawione powyżej założenia dotyczące istoty i źródeł konkurencyjności, musimy zauważyć, że zakładają one w większości przypadków względną stabilność warunków, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa. Koncentrują się na podstawowych rynkowych czynnikach konkurencyjności, jakimi są: skala i efekt doświadczenia, jakość, konkurowanie oparte na sile rynkowej, marketing, przywództwo w dziedzinie kosztów czy zróżnicowanie. W warunkach, gdzie jedyną stałą jest zmiana, stają się niewystarczające. Wzrost intensywności i burzliwości zmian otoczenia zmusza przedsiębiorstwa do szybkiego reagowania na bodźce zewnętrzne oraz dostosowywania do nich swojego potencjału. Od czasu oraz sposobu i jakości reakcji uzależniony jest przyszły rozwój firmy. Każda organizacja powinna więc właściwie rozumieć uwarunkowania i znaleźć odpowiednie sposoby diagnozowania swojej pozycji konkurencyjnej.

Sukces przedsiębiorstwa funkcjonującego w otoczeniu turbulentnym uzależniony jest od korzystnej pozycji konkurencyjnej, która zostanie przez nie

osiągnięta, a następnie utrzymana przez dłuższy czas. Przy czym należy zwrócić uwagę na zasadniczą prawidłowość, iż trwała przewaga konkurencyjna jest wynikiem umiejętności kreowania krótkookresowych przewag konkurencyjnych.

Firma, która chce skutecznie konkurować i zdobyć odpowiedni udział w rynku, a także utrzymać go przez dłuższy czas, musi w taki sposób budować swoją przewagę konkurencyjną, by miała ona odpowiednie znaczenie dla wartości klienta, fest to możliwe dzięki takim zasobom, których konfigurację można szybko zmieniać, dostosowując się do sytuacji. Jest to podstawowe założenie koncepcji zasobowej, zgodnie z którą przedsiębiorstwo jest postrzegane jako magazyn zasobów finansowych, rzeczowych oraz niematerialnych. Zasobowe koncepcje konkurencyjności swoje początki mają w latach 80. i 90. w badaniach T. Petersa, R. Watermana, W. Ouchi, Kaya, Prahahala i Hamela. Zwracają uwagę na konieczność identyfikacji tzw. pierwotnych źródeł konkurencyjności, do których zalicza się:

1. konkurowanie czasem (*time-based competition*),
2. konkurowanie na podstawie zdolności firmy (*capabilities-based competition*),
3. rozwijanie i tworzenie kluczowych kompetencji (*core competences of the corporation*),
4. identyfikacja wyróżniających firmę zdolności oraz dostosowanie ich do domeny działania (*distinctive capabilities*).

Przedsiębiorcza koncepcja konkurencyjności

Tradycyjne koncepcje konkurencyjności, co wcześniej już podkreślano, koncentrują się na realnych czynnikach i mechanizmach konkurencyjności. Zwracają uwagę na technologię jako podstawę konkurowania, podkreślają znaczenie, jakie w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej mogą odegrać takie czynniki, jak: specjalizacja, dywersyfikacja, skala produkcji, doświadczenie, zasoby (rozumiane w tradycyjny sposób), infrastruktura, siła robocza czy lokalizacja, które swoje źródła mają w optymalizacji kosztów, jakości, różnicowaniu oferty oraz w działaniach marketingowych.

Nowe zasobowe koncepcje zwracają uwagę na istotę przedsiębiorczości, innowacji, zarządzania wiedzą, a także alianse strategiczne¹⁰. Zasadniczym *novum* w przedsiębiorczym podejściu do konkurowania jest przyjęcie założenia, iż na-

¹⁰ Zwrócił na to uwagę również M. Porter, który wskazał w swojej pracy na dwie zasadniczo różniące się koncepcje konkurencyjności: konkurowanie przez restrukturyzację oraz przedsiębiorczą koncepcję konkurencyjności. Szerzej na ten temat: M. Porter, *Porter o konkurencji*, przeł. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 2001.

prawdę trwałą przewagę konkurencyjną można osiągnąć tylko wskutek ciągłego opracowywania i wdrażania innowacji, związanych z nowym sposobem spojrzenia na produkt, rynek, klienta. Cechą charakterystyczną podejścia przedsiębiorczego jest właśnie umiejętność dostrzegania i wykorzystania nowych możliwości w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa, które pozwalają osiągnąć większe korzyści od tych, jakie dotychczas były jego udziałem. Źródłem przewagi konkurencyjnej może być zatem taki system zarządzania, który jest nastawiony na ciągle poszukiwanie okazji oraz ich efektywne wykorzystywanie, poprzez wprowadzanie innowacji. Zdaniem P. Druckera, aby można było stan powyższy osiągnąć, należy¹¹:

- a) dążyć do wypracowania polityki kreowania przyszłości zmian poprzez skuteczne odcinanie się od starych nieefektywnych systemów i tworzenie nowych,
- b) w sposób systematyczny poszukiwać możliwości zmian poprzez tworzenie innowacji,
- c) zwrócić uwagę na to, iż sama koncepcja zmian bez możliwości jej egzemplifikacji nie decyduje o sukcesie, stąd konieczność stworzenia odpowiedniego systemu zarządzania zmianami,
- d) stworzyć politykę równoważenia zmian i ich koordynacji, zwłaszcza w odniesieniu do czynnika ludzkiego.

Zmiany w otoczeniu organizacji oraz jej wnętrzu mogą prowadzić do tzw. twórczej destrukcji, jak inaczej można określić innowację¹². Wyjątkowość innowacji polega na ich nieciągłym charakterze. Stanowią one specyficzne narzędzie przedsiębiorczości, są podstawą decydującą o doskonaleniu pozycji konkurencyjnej organizacji. Cechą charakterystyczną innowacji jest to, że nie pełnią one wyodrębnionej funkcji w organizacji, ale są obecne we wszystkich jej obszarach, prowadząc do wzrostu konkurencyjności, a czasem do redefiniowania tego pojęcia. Obecnie bowiem nie chodzi tylko o uzyskanie przewagi w dniu dzisiejszym, podstawowym problemem, jak to określają Prahalad i Hamel, jest powszechne dążenie do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jutro. Stąd innowacja jako podstawowe narzędzie przedsiębiorczości stanowi zasadniczy czynnik rozwoju organizacji. Jednym z warunków innowacyjności jest umiejętność stworzenia właściwej kultury proinnowacyjnej, pozwalającej kształtować postawy, zachowania nastawione na umiejętność analizowania rzeczywistości, wyprzedzania przyszłości poprzez kreowanie zmian. Mając na uwadze procesy, jakie zachodzą w otoczeniu organizacji wyznaczane poprzez: zmienny wzrost nowości zmiany, inten-

¹¹ P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, przeł. B. Kacprzyńska, Muza, Warszawa 2000, s. 75.

¹² Pojęcie to wprowadził J. Schumpeter, który określił przedsiębiorcę jako osobę wprowadzającą w życie twórczą destrukcję.

sywność i złożoność otoczenia, stanowiące cechy charakterystyczne orientacji globalnej, która pociąga za sobą intensyfikację wzajemnych powiązań pomiędzy organizacjami, współzależności oraz dialektyki, co w konsekwencji oznacza konieczność łączenia umiejętności myślenia w kategoriach globalnych z lokalnym dostosowaniem się organizacji - zmiana stanowi warunek konieczny przetrwania i rozwoju organizacji. Bez umiejętnego zarządzania zmianą niemożliwe byłoby połączenie tych na pozór sprzecznych procesów. Jest ona funkcją systemu umożliwiającą doskonalenie bądź poprawę pozycji zajmowanej w otoczeniu¹³.

Warunkiem zapewnienia odpowiedniego poziomu elastyczności organizacji, pozwalającego antycypować przyszłość, jest innowacyjna percepcja zasobów jako każdej rzeczy, procesu, zjawiska - materialnego lub niematerialnego - które mogą zostać przez organizację wykorzystane w procesie działania. Strategiczną przewagę na bazie zasobów w otoczeniu organizacji buduje się, dostrzegając elementy niedostrzegalne przez innych: niewykształcony rynek, nowe zastosowania już istniejących technologii, potencjalnych inwestorów, sieci powiązań organizacyjnych tworzące zbieżne interesy itd.¹⁴ O zdolności przedsiębiorstwa do konkutowania decyduje zatem poziom dostosowania będących w posiadaniu firmy zasobów (i nie tylko) do wymogów stawianych przez coraz bardziej niejednorodny i turbulentny otoczenie. Osiągnięcie powyższych celów jest możliwe z jednej strony dzięki umiejętności przewidzenia, kiedy zmiany nadejdą i jak je wykorzystać, z drugiej - w jaki sposób kreować zmiany wyprzedzające przyszłość - kreowanie innowacji, które w konsekwencji stanowią źródło zmian. Dlatego też umiejętność identyfikacji i diagnozowania czynników determinujących uzyskanie korzystnej pozycji przedsiębiorstwa oraz ich kreowanie staje się zadaniem kluczowym dla jego przyszłości, ponieważ, jak napisali G. Hamel i C.K. Prahalad w swojej książce *Przewaga konkurencyjna jutra*: „Trudno jest wskoczyć do pociągu budowania cech konkurencyjności, kiedy opuścił on już stację”.

Strategie przedsiębiorcze

Strategia jest esencją, podstawą sukcesu przedsiębiorstwa, którą trzeba żmudnie wypracować, wdrożyć w praktyce i udoskonalać, w miarę jak się starzeje. Jej istota polega na stworzeniu własnej unikalności, pozwalającej zarówno pracownikom, jak i otoczeniu wyraźnie odróżnić daną firmę od konkurentów. Można powiedzieć, że istotą skutecznej strategii jest wyraźne określenie tożsamości przedsiębiorstwa.

¹³ J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa 1998, s. 23.

¹⁴ K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993, s. 94.

Skuteczna strategia nadaje organizacji odmiennosc, wyróżnia ją w dwojaki sposób. Po pierwsze, firma jest postrzegana przez otoczenie inaczej niż pozostałe przedsiębiorstwa w branży. Poczucie odmiennosci muszą mieć także zatrudnieni pracownicy. Strategia, o której wie tylko właściciel firmy, jest zdana na niepowodzenie. Nie da się jej wdrożyć ani wykorzystać na konkurencyjnym rynku. Strategia musi być obecna w każdym działaniu organizacji, w jej codzienności, musi być świadomie wdrażana i stosowana przez każdego pracownika¹⁵.

W odniesieniu do działań gospodarczych termin strategia jest rozumiany rozmaicie, co niewątpliwie utrudnia jego praktyczne stosowanie. W teorii zarządzania istnieje wiele określeń pojęcia strategii. Różnią się one jednak od siebie w niewielkim stopniu i niewiele odbiegają od klasycznego określenia A.D. Chandlera, który definiuje strategię jako proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych do zrealizowania tych celów.

Tym, co odróżnia przedsiębiorcze podejście do tworzenia przewagi konkurencyjnej, jest z pewnością przesunięcie środka ciężkości na tworzenie wizji organizacji, która stanowi wyobrażenie o jej przyszłym potencjale, odpowiadając na egzystencjalne pytania: Kim chcemy być? Dokąd zmierzamy? Strategie przedsiębiorcze podkreślające rolę innowacji są istotne i potrzebne, o czym pisze M. Porter¹⁶. Wskazuje on na bardzo często dającą się zaobserwować prawidłowość: firmy po kilku latach funkcjonowania skłaniają się w stronę naśladownictwa. Z kolei silna konkurencja stanowi źródło nowych, trudnych do imitacji rozwiązań - innowacji.

P. Drucker przedstawił klasyfikację strategii, w których innowacje odgrywają kluczową rolę, odbiegającą od tradycyjnych ujęć, jakie można spotkać w opracowaniach z zakresu zarządzania strategicznego. Wymienia cztery rodzaje strategii o przedsiębiorczym charakterze¹⁷:

1. Być „najpierwszym i najsilniejszym”.
2. „Uderzać w nich tam, gdzie ich nie ma”.
3. Wyszukać i zająć wyspecjalizowaną niszę.
4. Zmienić ekonomiczne właściwości wyrobu, rynku lub przemysłu.

„Być najpierwszym i najsilniejszym” oznacza bycie we właściwym miejscu przed konkurentem i dysponowanie większą od niego siłą. Opiera się na założeniu, że przedsiębiorstwo dąży do zajęcia dominującej pozycji w danym sektorze. Jest ona typowo innowacyjną strategią, ponieważ tworzy nowe rynki, opie-

¹⁵ K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, op. cit., s. 26.

¹⁶ M. Porter, *Czym jest strategia?* Harvard Business Review, lipiec-sierpień 2005, s. 163.

¹⁷ Zobacz: P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka z zasady*, przeł. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 1992 oraz P. Drucker, *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio EMKA, Warszawa 2004.

rając się na innowacjach, zmieniając niejednokrotnie formułę konkurowania w obrębie danego sektora. Jest to strategia bardzo ryzykowna, nie pozwala na popełnianie błędów ani nie daje drugiej szansy. Wszyscy znają starą szwajcarską opowieść o Wilhelmie Tellu, kuszniku, którego tyran obiecał ułaskawić, jeżeli zdoła za pierwszym razem zestrzelić jabłko z głowy swojego syna. Jeżeliby mu się nie udało, to albo zabiłby dziecko, albo sam został zabity. Taka jest sytuacja przedsiębiorcy stosującego strategię „być najpierwszym i najsilniejszym”. Nie może tu być sukcesu połowicznego. Jest tylko sukces albo niepowodzenie.

„Uderzać w nich tam, gdzie ich nie ma”. W tym sformułowaniu zawierają się dwie odmienne strategie przedsiębiorcze, które autor nazywa „twórczym naśladownictwem” i „przedsiębiorczym judo”.

„Twórcze naśladownictwo” to strategia, która w swojej nazwie zawiera pozorną sprzeczność. Robimy coś, co ktoś inny robił przed nami, ale lepiej rozumiemy istotę innowacji niż ci, którzy ją opracowali i wprowadzili w życie. Strategia ta czeka na to, aby ktoś wprowadził nowe, ale w „przybliżeniu”. Następnie wprowadza to, czym nowe powinno być, by zaspokoić klienta. Taka sytuacja pojawiła się, gdy dostępne stały się półprzewodniki, Szwajcarzy szybko opracowali cyfrowy zegarek kwarcowy. Jednak fakt, iż bardzo dużo zainwestowali w tradycyjne zegarmistrzostwo, spowodował, że postanowili stopniowo wprowadzać kwarcowe zegarki cyfrowe. Hattori z Japonii dostrzegł okazję i zdecydował się na twórcze naśladownictwo, opracowując kwarcowy zegarek cyfrowy jako typowy czasomierz. Zegarki Seiko stały się popularne na całym świecie.

„Przedsiębiorcze judo” to strategia stosowana do atakowania przywódców rynkowych, którzy nie wykorzystują swojego powodzenia (sukcesu) do końca. Strategia ta zmierza do zdobycia „przyczółka”, którego dotychczasowi przywódcy nie bronią w ogóle, albo bronią bez przekonania. Nowo przybyli projektują wyrób lub usługę specjalnie dostosowane do danego segmentu rynku i dla niego optymalne. Strategia ta zmierza do zdobycia czołowej pozycji, jednak nie robi tego drogą konkurowania z przywódcami, uderza w nich tam, gdzie ich nie ma, poszukując luk w istniejących rynkach, co sprawia, że ryzyko jest stosunkowo niewielkie.

„Zająć wyspecjalizowaną niszę”. Strategia ta dąży do zdobycia monopolu w ograniczonym zakresie. W tej strategii nie chodzi o stworzenie dużej znanej i widocznej firmy. Stosujący ją nie troszczą się o uznanie, cieszą się swoją anonimowością. Chodzi o to, aby być niedostrzegalnym mimo zapotrzebowania na wyrób, tak aby nie było prawdopodobieństwa podjęcia przez kogoś działalności konkurencyjnej.

„Zmiana wartości i cech” jest strategią, w której przekształca się stary wyrób lub usługę w coś nowego, zmienia się jego użyteczność, wartość, cechy ekonomiczne. Strategię tę możemy realizować na cztery różne sposoby:

- tworzenie użyteczności dla klienta,
- sposób ustalania ceny,
- dostosowanie się do społecznych i ekonomicznych realiów klienta,
- dostarczenie klientowi tego, co stanowi dla niego rzeczywistą wartość.

Wszystkie te działania mają jedną wspólną cechę: tworzą klienta, a to jest ostatecznym celem każdej firmy, a w istocie wszelkiej działalności gospodarczej.

Przedstawione powyżej propozycje P. Druckera stanowią, z pewnością, inspirację do skutecznego działania w oparciu o innowacje, których źródłami mogą być: niespodziewane zdarzenia, niezgodność, struktura rynku i branży, demografia, zmiany w postrzeganiu, nowa wiedza.

Podsumowanie

Procesy globalizacji oraz integracja Polski z Unią Europejską sprawiają, że polskie przedsiębiorstwa stoją przed istotnym problemem, jakim jest stworzenie nowej formuły konkurencyjności, by w sposób skuteczny mogły one konkurować na rynku, uwzględniając szereg różnorodnych uwarunkowań wpływających na zdolność do konkurowania. Można wskazać wiele czynników determinujących konkurencyjność organizacji. Jednym z nich jest zdolność reakcji na zmiany otoczenia, umiejętność dopasowania zasobów firmy do okazji i zagrożeń, jakie generuje jej otoczenie. Stąd odpowiedzią na wyzwania, z jakimi w obecnej dobie muszą poradzić sobie polskie przedsiębiorstwa, jest przedsiębiorcza koncepcja konkurowania. Firma, która potrafi dostrzec i we właściwy sposób zinterpretować istotne dla siebie tendencje otoczenia, może łatwiej:

- identyfikować pojawiające się możliwości rynkowe,
- wdrażać nowe technologie i produkty,
- usprawniać wewnętrzne procesy,
- we właściwy sposób reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu.

Kompetencją, która może podnieść poziom konkurencyjności polskich firm funkcjonujących na europejskim rynku i doskonalić długookresową przewagę konkurencyjną jest ich zdolność do innowacji, kształtowania nowej jakości zasobów, produktów, usług, relacji z otoczeniem, systemów zarządzania.

Przedstawione wcześniej strategie przedsiębiorcze wskazują na fakt, iż można w praktyce gospodarczej niejednokrotnie dostrzec przykłady sukcesu firm, które potrafią stworzyć odpowiednią kulturę sprzyjającą przedsiębiorczości.

Niniejszy artykuł stanowi wprowadzenie do problematyki związanej z możliwościami wykorzystania przedsiębiorczego podejścia do kształtowania przewagi konkurencyjnej. Jest to skuteczna droga zwiększania potencjału konkurencyjnego polskich firm, a tym samym ich rynkowej atrakcyjności.

Literatura

- [1] *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, praca zbiorowa pod redakcją: M.J. Stankiewicza, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania „Dom Organizatora”, Toruń 1999.
- [2] P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka z zasady*, przeł. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 1992.
- [3] P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, przeł. B. Kacprzyńska, Wyd. Muza, Warszawa 2000.
- [4] P. Drucker, *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*, przeł. E. Czerwińska, Studio EMKA, Warszawa 2004.
- [5] D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, przeł. M. Albigowski, Gebethner i S-ka, Warszawa 1996.
- [6] S. Grzybek, *Strategiczna tablica rozwoju jako narzędzie identyfikacji pozycji rynkowej przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 1999.
- [7] *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Nowe podejście*, praca zbiorowa pod red. E. Skawińskiej, PWN, Warszawa-Poznań 2002.
- [8] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.
- [9] J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa 1998.
- [10] K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, 1993.
- [11] Z. Pierścioneł, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
- [12] M. Porter, *Czym jest strategia?* Harvard Business Review, Polska, lipiec-sierpień 2005, s. 163.
- [13] M. Porter, *Porter o konkurencji*, przeł. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 2001.
- [14] M.J. Stankiewicz, *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 7-8.
- [15] E. Urbanowska-Sojkin, P. Banszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.

Summary

Globalisation processes and integration of Poland with European Union structures make Polish businesses face a major problem, namely, the development of a new formula of competitiveness, to be able to compete efficiently in the market, accounting for a range of various conditions that influence the competitive potential. One may list plenty of factors determining the competitiveness of an enterprise. One of them is the ability to react to the changes in the environment, ability to adjust the enterprise's resources to the opportunities and threats that its environment generates. Hence, the answer to the challenges that the Polish enterprises must currently cope with is an entrepreneurial concept of competition. An enterprise that is capable of perceiving and interpreting properly the relevant and significant tendencies in its environment finds it easier to:

- identify the emerging market opportunities,
- implement new technologies and products,
- increase the efficiency of internal processes,
- properly react to the changes occurring in the environment.

A competence that may improve the level of competitiveness of Polish firms operating in the European market and improve the long-term competitive advantage is their ability to innovate, shape the new quality of resources, products, services, external relations and management systems.

Entrepreneurial strategies presented earlier point at the success cases of firms capable to develop appropriate culture that favours enterprise.

The article is an introduction to the questions related to the possibility of employing the entrepreneurial approach to the shaping of competitive advantage. It is an efficient way of increasing the competitive potential of Polish firms, and hence also of their market attractiveness.

Marek Rutkowski

Relacje B2B pomiędzy firmami uczestniczącymi w dystrybucji materiałów budowlanych - wyniki badań

Wprowadzenie

W oparciu o analizę zachowań rynkowych przedsiębiorstw tworzących kanały dystrybucji, wskazać można na przechodzenie od podejścia transakcyjnego do długookresowej współpracy i zintegrowanych działań marketingowych w całym kanale dystrybucji. Coraz częściej klienci oczekują od swoich dostawców czegoś więcej niż tylko kontaktu na poziomie transakcji kupna-sprzedaży, tradycyjnie dokonywanych za pośrednictwem przedstawiciela handlowego. Aby wykształcić trwałe więzi, obie strony powinny poszukać nowych metod współpracy [1, s. 18]. W ramach tej współpracy tworzona jest nowa wartość, która jest dzielona pomiędzy dostawcę i odbiorcę. Ścisła współpraca dostawców z klientami na rynku B2B oparta na partnerskich relacjach pozwala na szybkie diagnozowanie zmieniających się potrzeb i oczekiwań, w zależności od obecnego i przewidywanego ich rozwoju organizacyjnego, technologicznego oraz marketingowego [2, s. 58]. Najwięksi klienci nie akceptują już średniej jakości produktów czy usług, których cena jest w dodatku niewspółmiernie wysoka w stosunku do ich jakości. Nie ma miejsca na przeciętne oferty. Siła relacji B2B pomiędzy uczestnikami kanałów dystrybucji oraz zakres ich wzajemnego oddziaływania zależą m.in. od wymiany informacji i wspólnych doświadczeń, relacji personalnych, ilości interakcji, adaptacji struktur i kultury organizacyjnej, współpracy handlowej, oraz poziomu korzyści obu stron z analizowanej wymiany. Łączne korzyści, jakie osiągają przedsiębiorstwa dzięki wieloletniej współpracy z klientami, są prawdziwą miarą całkowitej wartości klienta.

Celem artykułu jest analiza wybranych aspektów charakteryzujących poziom relacji pomiędzy przedsiębiorstwami uczestniczącymi w dystrybucji materiałów budowlanych. W artykule zaprezentowane zostały wyniki ogólnopolskich badań bezpośrednich¹.

¹ Prezentowane wyniki badań stanowią fragment szerszego projektu badawczego finansowanego przez Komitet Badań Naukowych (nr rejestracyjny 1 H02D 022 28) pt. *Partnerstwo w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych*.

Relacje B2B w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych jako przedmiot badań

Dystrybucja materiałów budowlanych obejmuje wszystkie decyzje i czynności związane z udostępnieniem wytworzonych materiałów budowlanych ich finalnym nabywcom (inwestorom indywidualnym i instytucjonalnym). Kanały dystrybucji materiałów budowlanych tworzą łańcuch przedsiębiorstw zaangażowanych w proces udostępniania materiałów budowlanych, bądź usług finalnym nabywcom (inwestorom). W kanałach dystrybucji materiałów budowlanych występują: producenci materiałów budowlanych, podmioty świadczące usługi w zakresie transportu i magazynowania, podmioty handlowe (hurtowe, hurtowo-detaliczne, detaliczne), podmioty świadczące usługi w zakresie prac remontowo-budowlanych, odbiorcy materiałów i prac remontowo-budowlanych (inwestorzy indywidualni i instytucjonalni), biura projektowe, a także agenci handlowi i podmioty świadczące usługi w zakresie doradztwa techniczno-ekonomicznego. Istotną rolę w dystrybucji materiałów budowlanych odgrywają również instytucje finansowe, media, stowarzyszenia i związki branżowe, instytucje certyfikujące, a także podmioty świadczące usługi windykacyjne oraz podmioty organizujące targi branżowe.

Główny Urząd Statystyczny definiuje materiały budowlane (wyroby budowlane) jako: „wyroby w rozumieniu przepisów o ocenie zgodności, wytworzone w celu wbudowania, wmontowania, zainstalowania lub zastosowania w sposób trwały w obiekcie budowlanym, wprowadzane do obrotu jako wyroby pojedyncze lub jako zestaw wyrobów do stosowania we wzajemnym połączeniu stanowiącym integralną całość użytkową”². Wszystkie materiały budowlane można podzielić na pięć grup: materiały konstrukcyjne, materiały izolacyjne, materiały instalacyjne, materiały konserwacyjne i materiały wykończeniowe. W zależności od specyfiki poszczególnych materiałów budowlanych na rynku wykorzystywane są zarówno pośrednie, jak i bezpośrednie kanały dystrybucji. Zdecydowana większość materiałów budowlanych jest jednak dystrybuowana za pomocą pośrednich kanałów dystrybucji. Niestandardowe wyroby budowlane o dużych gabarytach, wysokiej cenie, produkowane na konkretne zamówienia, dostarczane są do finalnego odbiorcy z pominięciem pośrednich ogniw kanału dystrybucji.

Dążenie do budowania nowych jakościowo związków w dystrybucji materiałów budowlanych przyczynia się do zmiany w podejściu do współpracy ze strony odbiorców. Decydują się oni na zmniejszenie liczby swoich dostawców i związanie się z najlepszymi partnerami dostawcami. Międzynarodowe kon-

² Główny Urząd Statystyczny, za: Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane, art. 3

cerny z branży budowlano-inwestycyjnej (na przykład Uponor, Wavin) mające silną pozycję na rynkach międzynarodowych, integrują swoje kanały dystrybucji poprzez przekazywanie dotychczasowych klientów najlepszym swoim odbiorcom partnerom. Ograniczają w ten sposób liczbę swoich bezpośrednich odbiorców. Wybrana grupa firm otrzymuje preferencyjne warunki handlowe, wsparcie promocyjne, szkolenia, uczestniczy we wspólnych pracach badawczo-rozwojowych nad nowymi produktami. Taka integracja spotyka się z odwzajemnieniem z drugiej strony, która decyduje się na współpracę z jednym strategicznym dostawcą [9, s. 13]. Tworzenie partnerskich związków jest przeważnie wynikiem pewnego rodzaju ewolucji. Powtarzalne transakcje przekształcają się często w długoterminowe powiązania.

Na rynku B2B relacje można definiować jako stosunki zachodzące między dwoma lub więcej organizacjami, przedmiotami lub zdarzeniami [8]. Bardziej dogłębna analiza relacji pomiędzy podmiotami na analizowanym rynku wymaga uprzedniego odniesienia się do istniejących w literaturze nieścisłości terminologicznych. Dosyć często można spotkać się z zamiennym stosowaniem terminów „relacje”, „więź” i „partnerstwo”. Ogólnie termin relacja pomiędzy podmiotami odnosi się do sposobu, w jaki dwa przedsiębiorstwa lub grupy przedsiębiorstw postrzegają się i zachowują wobec siebie [7]. W odróżnieniu od „relacji” termin „więź” sugeruje istnienie między stronami stanu współzależności, czyli wzajemnego uzależnienia realizacji celów jednej ze stron od działań podejmowanych przez drugą stronę. Więź pomiędzy podmiotami na omawianym rynku powinna być postrzegana jako wyznacznik tego, w jaki sposób każda ze stron ocenia całokształt wszystkich dotychczasowych interakcji. Aby pomiędzy podmiotami zaistniała więź, niezbędne jest spełnienie pewnych wymogów. J. G. Barnes uważa, że podstawą jest, aby zainteresowane strony uświadamiały sobie fakt istnienia relacji pomiędzy nimi. Bez spełnienia tego warunku, więź nie może być zawiązana [3, s. 61]. Na inne wymogi istnienia więzi wskazuje literatura z zakresu psychologii społecznej. Wśród nich należy wymienić: zaangażowanie obu stron, przywiązanie, kompromis, wzajemne zaufanie i poszanowanie, komunikację, wsparcie, troskę, pomoc i myślenie w kategoriach długookresowych [3, s. 61-62].

Pojęcie „relacji” jest szersze od terminu „partnerstwo”, które jest jedną z możliwych form relacji. Nie wszystkie relacje należą do kategorii związków partnerskich. Partnerstwo jest optymalnym układem powiązań pomiędzy podmiotami rynku [5, s. 200]. Rozpoznanie partnerstwa jako odrębnego rodzaju stosunków pomiędzy przedsiębiorstwami pozwala na traktowanie go jako jednego z celów marketingu. Mohr i Spekman wyróżniają partnerstwo na tle relacji innego typu stopniem bliskości w związku. Bliskość ta, ich zdaniem, może być oszaco-

wana dzięki analizie poziomu kooperacji, przejawiającej się gotowością pomocy w sytuacjach kryzysowych. Innym ważnym przejawem bliskości w związku jest elastyczność względem zmieniających się potrzeb partnera oraz wspólna praca nad doskonaleniem partnerstwa ze względu na wynikające z niego obopólne korzyści [6, s. 35-36].

Podmioty działające na rynku dóbr i usług przemysłowych - współdziałające ze stosunkowo ograniczoną liczbą dostawców / odbiorców - tradycyjnie nazywają partnerami wszystkich lub większość swoich kontrahentów. Wynika to z faktu, że kontakty te nie są anonimowe, wymagają intensywnej wymiany informacji oraz są rozciągnięte w czasie [4, s. 117-118]. Złożoność i wielość tych interakcji powoduje, że charakterystycznym zjawiskiem dla rynków przemysłowych są relacje będące odejściem od transakcji powtarzalnych - serii pojedynczych aktów wymiany, w których głównym celem jest krótkookresowy sukces. Niemniej jednak w oparciu o poczynione obserwacje oraz wywiady z menedżerami zarządzającymi przedsiębiorstwami uczestniczącymi w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych wynika, że przy charakteryzowaniu poziomu relacji B2B w omawianych kanałach dystrybucji termin „partnerstwo” jest często nadużywany. Mianem relacji partnerskich określa się niekiedy współpracę, która determinowana jest w głównym stopniu przez krótkookresowe czynniki transakcyjne, takie jak poziom rabatu czy termin płatności.

P. Cheverton wymienia pięć etapów procesu rozwoju relacji: etap wstępny, etap wczesny, etap pośredni, partnerstwo oraz etap synergii. Etap partnerstwa charakteryzują relacje oparte na zaufaniu, istnieje dobra wymiana informacji pomiędzy firmami, oczekiwany jest także stały rozwój współpracy [1, s. 49]. Zaangażowane we współpracę firmy uważają za niedopuszczalne wycofanie się ze wspólnie przyjętych uzgodnień, stosują przejrzyste wskaźniki oceny wzajemnej współpracy, zależne od zakresu współpracy, *know-how* i możliwości finansowych. Osiągnięcie długookresowego partnerstwa pomiędzy nabywcą i dostawcą prowadzi do poprawy pozycji konkurencyjnej podmiotów uczestniczących w partnerstwie. Firmy wraz z upływem czasu tworzą rozległe więzi społeczne, ekonomiczne i techniczne [11, s. 15].

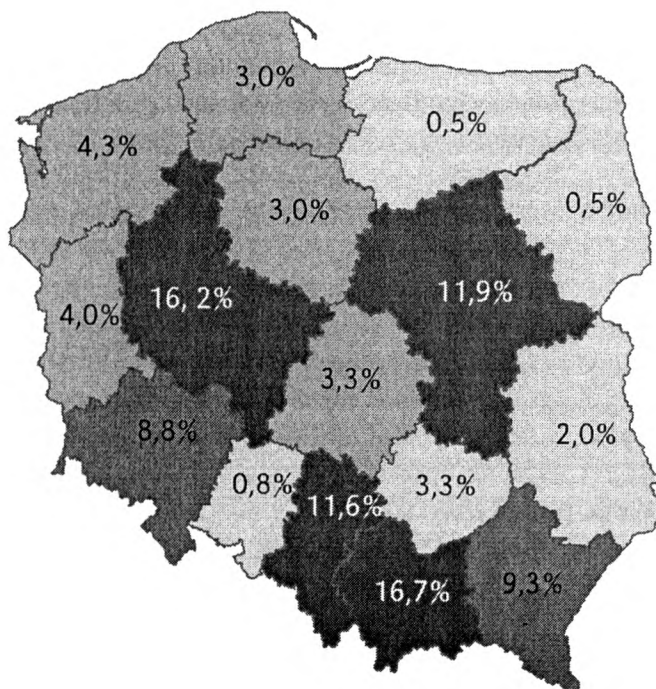
Metodologia badania i charakterystyka próby

Omawiane w niniejszym artykule badania bezpośrednie przeprowadzone zostały w okresie styczeń-maj 2006 roku, na próbie 403 przedsiębiorstw (produkcyjnych, handlowych i usługowych), w pięciu sektorach rynku materiałów budowlanych: materiały konstrukcyjne, konserwacyjne, instalacyjne, izolacyjne

i wykończeniowe. Próbę badawczą dobrano w sposób celowy. W badaniach posłużono się technikami ankiety bezpośredniej i ankiety komputerowej, a jako narzędzie badawcze wykorzystano kwestionariusz ankiety.

Respondentami w zdecydowanej większości byli właściciele badanych przedsiębiorstw, menedżerowie zarządzający tymi podmiotami lub menedżerowie ds. marketingu i/lub sprzedaży. Co trzecia badana osoba posiadała staż pracy w obecnej firmie krótszy niż 4 lata, a prawie 14% respondentów pracuje w obecnej firmie ponad 15 lat - są to najczęściej właściciele badanych przedsiębiorstw. Czterech na pięciu respondentów to mężczyźni. Najmłodsza badana osoba miała 21 lat, a najstarsza 63 lata. Średni wiek wszystkich respondentów wyniósł 38 lat. Dwóch na trzech badanych posiada wyższe wykształcenie.

Badania przeprowadzono na terenie całej Polski, najwięcej przebadanych firm posiada swoje siedziby w czterech województwach: małopolskim, wielkopolskim, mazowieckim i śląskim. Szczegółowy rozkład próby według lokalizacji siedziby badanych firm prezentuje poniższy rysunek (rysunek 1).



Rysunek 1. Lokalizacja badanych firm wg województw

Źródło: badania własne.

Najstarsze badane przedsiębiorstwo powstało w 1840 roku, a najmłodsze w 2005 roku. Połowa wszystkich badanych firm została założona przed 1993 rokiem, natomiast najliczniej reprezentowaną grupą były przedsiębiorstwa założone w 1991 roku (32 podmioty). Średnie obroty badanych przedsiębiorstw w 2004 roku wynosiły 31 523 796 PLN. Połowa omawianych firm zrealizowała obroty poniżej 6 000 000 PLN. Największe obroty kształtowały się na poziomie 981 340 000 PLN. 64 % badanych podmiotów to mikro- lub małe przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Wielkość badanych przedsiębiorstw według liczby zatrudnionych

Wielkość przedsiębiorstwa	Wynik
mikroprzedsiębiorstwa (<10 zatrudnionych)	31,2 %
małe przedsiębiorstwa (<25 zatrudnionych)	32,8 %
średnie przedsiębiorstwa (<250 zatrudnionych)	25,3 %
duże przedsiębiorstwa (<= 250 zatrudnionych)	10,7 %

Źródło: badania własne.

Prawie co dziesiąta firma to duże przedsiębiorstwo, zatrudniające powyżej 250 osób. Szczegółowa charakterystyka badanych przedsiębiorstw według liczby zatrudnionych osób została zaprezentowana w tabeli 1.

Tabela 2. Charakterystyka badanej próby według wybranych aspektów

Wyszczególnienie		Wynik
Forma własności przedsiębiorstwa	kapitał polski	79,0%
	kapitał zagraniczny	13,3 %
	kapitał polski i zagraniczny	7,7 %
Geograficzny obszar działalności przedsiębiorstwa	regionalny	31,9 %
	krajowy	26,2 %
	międzynarodowy	41,9 %
Rodzaj prowadzonej działalności	produkcja	54,3%
	handel	74,4%
	usługi	48,1%
Zakres oferowanych przez badane przedsiębiorstwa materiałów budowlanych	materiały konserwacyjne	25,5%
	materiały instalacyjne	31,3%
	materiały izolacyjne	35,0%
	materiały konstrukcyjne	47,3%
	materiały wykończeniowe	69,0%

Źródło: badania własne.

Wśród omawianych firm największe zatrudnienie w jednym przedsiębiorstwie znajduje 2500 osób. Połowa badanych podmiotów zatrudnia 20 osób, a w sumie wszystkie omawiane firmy (N=384) dają zatrudnienie 41 150 osobom. Prawie cztery na pięć badanych przedsiębiorstw to podmioty z kapitałem polskim, a 13 % to firmy z kapitałem zagranicznym. Niespełna 42% omawianych firm prowadzi swoją działalność na rynku międzynarodowym, a co czwarte przedsiębiorstwo na rynku krajowym.

Większość badanych przedsiębiorstw prowadzi więcej niż jeden rodzaj działalności gospodarczej. W omawianej próbie najliczniejszą grupę stanowiły podmioty zajmujące się m.in. działalnością handlową (74% firm). W ofercie badanych podmiotów najczęściej znaleźć można m.in. materiały wykończeniowe. Wyroby te posiadało w swojej ofercie 69% omawianych firm. Szczegółowa charakterystyka próby według prowadzonej działalności została zaprezentowana w tabeli 2.

Relacje B2B w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych

Badani menedżerowie zarządzający firmami uczestniczącymi w dystrybucji materiałów budowlanych podkreślają wiele czynników warunkujących partnerstwo w analizowanych kanałach dystrybucji. Zdecydowanie najczęściej wskazywanym czynnikiem jest, zdaniem badanych, wzajemne zaufanie pomiędzy firmami. Na aspekt ten wskazało 81 menedżerów (33 % udzielających odpowiedzi na to pytanie). Co piąty respondent zwracał uwagę na terminowość we współpracy. Dotyczy ona głównie terminowości dostaw oraz terminowości płatności za dostarczone materiały i usługi budowlane. Aspekt terminowości dostaw podkreślali głównie odbiorcy, a wagę terminowości płatności sygnalizowali przede wszystkim dostawcy na rynku materiałów budowlanych. Pięć czynników: przejrzyste zasady współpracy pomiędzy firmami, dobre relacje między pracownikami firm / częste kontakty, rzetelność w realizacji wzajemnych zobowiązań, lojalność wobec kontrahenta oraz uczciwość we współpracy pomiędzy firmami, wskazywane były przez zbliżoną liczbę respondentów (ok. 16% udzielających odpowiedzi na te pytania). Menedżerowie zarządzający badanymi przedsiębiorstwami postrzegają lojalną firmę jako podmiot, który wywiązuje się ze wspólnie określonych i przyjętych zasad współpracy. W ich opinii lojalność kontrahenta nie musi sprowadzać się do wyłączności w sprzedaży materiałów budowlanych lub świadczeniu usług remontowo-budowlanych w oparciu o te materiały. Co więcej, zdaniem respondentów, w wielu sektorach rynku

materiałów budowlanych wymaganie od kontrahenta wyłączności jest wręcz niemożliwe. Niewątpliwie lojalności pomiędzy kontrahentami sprzyjają przejrzyste zasady oraz uczciwość we współpracy. Wśród wszystkich wymienianych czynników warunkujących partnerstwo zdecydowanie przeważają czynniki związane z samymi firmami, wynikające z ich zasobów. Zdaniem respondentów, czynniki wynikające z otoczenia analizowanych firm, jak np. koniunktura w budownictwie, w zdecydowanie mniejszym stopniu warunkują partnerstwo pomiędzy analizowanymi przedsiębiorstwami. Szczegółowe zestawienie deklarowanych przez respondentów czynników warunkujących partnerstwo pomiędzy firmami uczestniczącymi w dystrybucji materiałów budowlanych zaprezentowane zostało w tabeli 3.

Tabela 3. Czynniki warunkujące partnerstwo pomiędzy firmami uczestniczącymi w dystrybucji materiałów budowlanych - opinie przedstawicieli badanych podmiotów

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	%
wzajemne zaufanie	81	32,9
terminowość (m.in. dostaw, płatności)	49	19,7
przejrzyste zasady współpracy pomiędzy firmami	44	17,7
dobre relacje między pracownikami firm / częste kontakty	42	16,9
rzetelność w realizacji wzajemnych zobowiązań	41	16,5
lojalność wobec kontrahenta	39	15,7
uczciwość we współpracy pomiędzy firmami	39	15,7
wysoka jakość oferty produktów / usług, dostosowana do potrzeb rynku	33	13,3
konkurencyjność warunków handlowych (poziom cen, rabaty, terminy płatności)	30	12,1
profesjonalna obsługa kontrahentów	24	9,6
obustronne korzyści	21	8,4
marka firmy lub produktu / pozycja na rynku	20	8,0
zaangażowanie w kształtowanie długotrwałych relacji	19	7,6
dobry przepływ informacji pomiędzy firmami / wymiana doświadczeń	16	6,4

realizacja wspólnych celów / zgodność strategii	15	6,0
szybkość działania / elastyczność	15	6,0
wzajemne poznanie się i zrozumienie oczekiwań	14	5,6
wsparcie techniczne w zakresie produktu i logistyki	12	4,8
zadowolający poziom dotychczasowej współpracy / długotrwałość współpracy	10	4,0
wiedza i doświadczenie na rynku materiałów budowlanych	9	3,6
koniunktura w budownictwie	2	0,8
inne czynniki	5	2,0

Źródło: badania własne.

Porównując opinie badanych przedstawicieli przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych i usługowych dotyczących czynników warunkujących partnerstwo pomiędzy firmami uczestniczącymi w dystrybucji materiałów budowlanych, należy podkreślić, że niezmiennie u wszystkich wymienionych grup na pierwszym miejscu podkreślana jest waga wzajemnego zaufania. Jest to zdaniem uczestników badanego rynku zdecydowanie najważniejszy czynnik. Większe zróżnicowanie pomiędzy odpowiedziami omawianych respondentów obserwowane jest na kolejnych pozycjach listy czynników (według liczby wskazań). Dla respondentów reprezentujących podmioty usługowe, remontowo-budowlane, warunkiem wysokiego poziomu relacji (partnerstwa) obok zaufania są terminowość dostaw oraz rzetelność w realizacji wzajemnych zobowiązań. Ważnym czynnikiem, podkreślanym przez przedstawicieli przedsiębiorstw usługowych, jest również konkurencyjność warunków handlowych oferowanych przez dostawców (poziom cen i rabatów, odroczone terminy płatności). Są to czynniki, które niewątpliwie przekładają się na poziom i konkurencyjność realizowanych przez te firmy usług oraz zadowolenie inwestorów. Badani menedżerowie reprezentujący firmy handlowe zwracają uwagę na znaczenie przejrzystości zasad współpracy pomiędzy firmami oraz obok terminowości (m.in. dostaw, płatności) na wagę dobrych relacji bezpośrednich pomiędzy pracownikami współpracujących ze sobą firm oraz częstych kontaktów, mających kluczowe znaczenie w kształtowaniu partnerstwa. Dla przedstawicieli przedsiębiorstw produkcyjnych ważnym czynnikiem jest także lojalność wobec kontrahenta.

Poziom relacji B2B pomiędzy firmami dystrybuującymi materiały budowlane oceniany był przez respondentów m.in. z uwzględnieniem zestawu cech

charakteryzujących relacje oraz skali mierzącej natężenie danej cechy³. Wszystkimi wskazanym przez badanych menedżerów ocenom cech relacji dokonany na skali przypisane zostały wagi⁴. Na podstawie sumy iloczynów ilości ocen i wag odpowiadających poszczególnym ocenom na omawianej skali, opracowany został ranking cech charakteryzujących poziom relacji B2B pomiędzy uczestnikami kanałów dystrybucji materiałów budowlanych.

W opinii respondentów, analizowane relacje B2B, w oparciu o przedstawione w pytaniu cechy (tabela 4), charakteryzują się wysokim poziomem zaangażowania firm we współpracę. Wysoki poziom osiągają również wzajemna znajomość oraz zaufanie pomiędzy współpracującymi ze sobą firmami. Relatywnie najslabiej w omawianym zestawieniu cech charakteryzujących relacje B2B wśród uczestników kanałów dystrybucji materiałów budowlanych, ocenione zostały: poziom współzależności pomiędzy firmami oraz działania marketingowe podejmowane wspólnie.

Tabela 4. Ranking cech charakteryzujących poziom relacji B2B pomiędzy uczestnikami kanałów dystrybucji materiałów budowlanych

Wyszczególnienie	Liczba punktów
poziom zaangażowania we współpracę pomiędzy firmami	1842
poziom wzajemnej znajomości pomiędzy firmami	1810
poziom zaufania pomiędzy firmami	1800
liczba kontaktów pomiędzy firmami	1779
przejrzystość zasad współpracy pomiędzy firmami	1747
poziom orientacji firm na długookresowg współpracę	1714
zakres wzajemnej wymiany informacji pomiędzy firmami	1610
odsetek wszystkich osób / komórek zaangażowanych we współpracę z innymi firmami	1543
poziom współzależności pomiędzy firmami	1495
zakres działań marketingowych podejmowanych wspólnie z innymi firmami	1446

Źródło: badania własne.

³ Skala: bardzo wysoki, wysoki, średni, niski, bardzo niski, brak.

⁴ Wagi: bardzo wysoka - waga 6, wysoka - waga 5, średnia - waga 4, niska - waga 3, bardzo niska - waga 2, brak - waga 1.

Poziom zaangażowania we współpracę pomiędzy firmami dystrybuującymi materiały budowlane uzyskał również pierwsze miejsce w każdym z trzech rankingów - ocen relacji B2B według przedstawicieli badanych przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych i usługowych. Na drugim miejscu w rankingach uplasowała się cecha: poziom wzajemnej znajomości pomiędzy firmami. Dopiero na trzecim miejscu (firmy handlowe, firmy usługowe) i na czwartym (firmy produkcyjne) odnotowano poziom zaufania pomiędzy firmami. Biorąc pod uwagę kryterium wielkości badanych podmiotów (mikro-, małe, średnie, duże), cecha ta jest nieco wyżej oceniana w relacjach mikro- i małych przedsiębiorstw niż w relacjach przedsiębiorstw średnich i dużych.

Analizując z jednej strony opinie respondentów na temat czynników warunkujących partnerstwo w relacjach B2B pomiędzy uczestnikami kanałów dystrybucji materiałów budowlanych, a z drugiej ocenę tych relacji, należy zwrócić uwagę na pewną rozbieżność. W opinii badanych, zdecydowanie najistotniejszym czynnikiem warunkującym partnerstwo jest wzajemne zaufanie pomiędzy firmami. W ocenie obecnych relacji pomiędzy badanymi podmiotami czynnik ten znajduje się na dalszych pozycjach w omawianych rankingach. Podobne przesunięcie występuje w przypadku przejrzystości zasad współpracy pomiędzy firmami. Rozbieżności te mogą świadczyć m.in. o tym, że relacje pomiędzy analizowanymi podmiotami nie osiągnęły poziomu partnerstwa. Wniosek taki zdają się potwierdzać opinie ekspertów⁵ na rynku materiałów budowlanych, według których relacje B2B w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych można zakwalifikować do etapu pośredniego. Według P. Chevertona, taki poziom rozwoju relacji charakteryzują m.in. zwiększenie się otwartości w kontaktach pomiędzy firmami, podstawowe kontakty przekształcają się w inne, polegające na dążeniu zarówno dostawcy, jak i odbiorcy do poznania procesów zachodzących w firmie kooperanta oraz poznania jego rynku. Więzy na tym etapie mają charakter nieformalny, są nadal kształtowane przez pracowników reprezentujących zaopatrzenie i sprzedaż [1, s. 48].

Zaufanie pomiędzy przedsiębiorstwami dystrybuującymi materiały budowlane, wskazywane przez respondentów jako główny czynnik warunkujący partnerstwo pomiędzy analizowanymi podmiotami, nie jest jednorodną zmienną. Można wyróżnić trzy kategorie zaufania, które wiążą się z oczekiwaniami wobec kontrahentów [10, s. 310-311]:

⁵ W ramach omawianego projektu badawczego przeprowadzono dodatkowo 7 indywidualnych wywiadów pogłębionych z ekspertami reprezentującymi: uczelnię wyższą, instytut badawczy specjalizujący się w rynku budowlanym, popularne wydawnictwo poświęcone tematyce rynku budowlanego, czołową sieć zakupowo-sprzedazową dystrybuującą materiały budowlane, największą i najstarszą, organizację samorządu gospodarczego, działającą w branży budowlanej od 1990, a także wywiady z niezależnym analitykiem, opracowującym raporty poświęcone analizowanemu rynkowi, i księgową prowadzącą rachunkowość w firmach budowlanych.

- oczekiwania efektywnościowe (związane z odpowiednimi kompetencjami kooperanta, np. oczekiwania dotyczące działań regularnych, przewidywalnych i prawidłowych),
- oczekiwania aksjologiczne (związane z właściwościami działań, np. oczekiwania, że kooperant będzie działał odpowiedzialnie, sprawiedliwie i uczciwie),
- oczekiwania altruistyczne (odwołują się do bezinteresowności, np. oczekiwania odpowiedniego wykonywania określonych zadań i funkcji).

Zaufanie w relacjach pomiędzy firmami odnosi się zarówno do konkretnych działań, jak i określonych intencji zachowania. Komponentami zaufania w relacjach B2B są zarówno wiarygodność, jak i życzliwość [11, s. 118-121]. Dlatego też większość czynników warunkujących partnerstwo w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych, zaprezentowanych w tabeli 3 (będących spontanicznymi opiniami respondentów), stanowi istotne uzupełnienie i wzmocnienie czynnika „wzajemne zaufanie”.

Na podobnych zasadach, jak w przypadku cech określających poziom relacji pomiędzy badanymi firmami, sporządzone zostały trzy rankingi jakości współpracy przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych i usługowych (remontowo-budowlanych) z innymi podmiotami uczestniczącymi w dystrybucji materiałów budowlanych. Wskazane przez respondentów oceny jakości współpracy badanych przedsiębiorstw z innymi firmami zostały pomnożone przez wagi. Suma iloczynów pozwoliła określić miejsce poszczególnych relacji w poniższych trzech rankingach.

Tabela 5. Rankingi jakości współpracy badanych firm produkcyjnych, handlowych i usługowych (remontowo-budowlanych) z innymi przedsiębiorstwami uczestniczącymi w dystrybucji materiałów budowlanych.

Współpraca producentów...	Współpraca firm handlowych...	Współpraca firm usługowych...
1. z instytucjami finansowymi	1. z producentami materiałów budowlanych	1. z hurtowniami materiałów budowlanych
2. z hurtowniami materiałów budowlanych	2. z hurtowniami materiałów budowlanych	2. z producentami materiałów budowlanych
3. z firmami usługowymi - logistycznymi	3. z firmami remontowo-budowlanymi	3. z firmami remontowo-budowlanymi
4. z producentami materiałów budowlanych	4. z firmami usługowymi - logistycznymi	4. z instytucjami finansowymi (m.in. banki)

5. z firmami remontowo- -budowlanymi	5. z instytucjami finansowymi (m.in. banki)	5. z firmami usługowymi - logistycznymi (m.in. transport, magazynowanie)
6. z detalistami handlującymi materiałami budowlanymi	6. z detalistami handlującymi materiałami budowlanymi	6. z detalistami handlującymi materiałami budowlanymi
7. z administracją państwową / samorządową	7. z mediami	7. z administracją państwową / samorządową
8. z mediami	8. z biurami projektowymi	8. z biurami projektowymi
9. z biurami projektowymi	9. z administracją państwową / samorządową	9. z mediami
10. z firmami konsultingowymi	10. z firmami windykacyjnymi	10. z firmami windykacyjnymi

Źródło: badania własne.

Według deklaracji respondentów, współpraca badanych firm najlepiej układa się z hurtowniami materiałów budowlanych. Zdaniem przedstawicieli producentów materiałów budowlanych, najwyższy poziom współpracy osiągnęli oni z instytucjami finansowymi (m.in. z bankami). Menedżerowie reprezentujący firmy handlowe najwyżej ocenili współpracę z producentami materiałów budowlanych. Z kolei firmy usługowe osiągnęły najwyższy poziom współpracy z hurtowniami materiałów budowlanych. W opinii badanych menedżerów najgorzej kształtuje się ich współpraca z firmami windykacyjnymi i konsultingowymi.

Podsumowanie

Kształtowanie długotrwałych relacji pomiędzy podmiotami uczestniczącymi w dystrybucji materiałów budowlanych przynieść może wiele wzajemnych korzyści, na przykład takich, jak: poprawa jakości produktów i usług serwisowych, skrócenie cykli realizacji zamówień, oszczędność czasu związanego z wyborem dostawcy, ograniczenie ryzyka związanego z zakupem określonego produktu, poprawa komunikacji pomiędzy dostawcą a odbiorcą, wspólne prace badawczo-rozwojowe. Wymienione korzyści wpływają na wzajemne pozytywne postrzeganie współpracujących ze sobą firm, a także stanowią motywację do kształtowania trwałych, pozytywnych relacji B2B w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych, dzięki którym zaangażowane w nie podmioty budują swoją przewagę konkurencyjną na rynku.

Zdaniem przedstawicieli badanych firm, podstawowym czynnikiem warunkującym partnerstwo pomiędzy firmami tworzącymi kanały dystrybucji materiałów budowlanych jest zaufanie. Relatywnie często wskazują oni inne czynniki, które zmierzają do wzrostu zaufania klienta w trakcie rozwoju relacji m.in. uczciwość we wzajemnej współpracy, rzetelność w realizacji wzajemnych zobowiązań, obustronne korzyści ze współpracy, terminowość, czy też kompetencje po stronie pracowników obu współpracujących ze sobą stron.

Według deklaracji badanych menedżerów, obecny poziom relacji B2B w reprezentowanych przez nich firmach, charakteryzuje wysoki poziom zaangażowania we współpracę z innymi podmiotami dystrybuującymi materiały budowlane, a także wysoki poziom wzajemnej znajomości. Relatywnie najslabiej oceniany jest zakres działań marketingowych podejmowanych wspólnie z innymi omawianymi firmami.

Literatura

- [1] R. Cheverton, *Zarządzanie kluczowymi klientami. Jak uzyskać status głównego dostawcy*, przeł. E. Mokrzycka, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- [2] K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.
- [3] R. Furtak, *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa 2003, s. 61-62.
- [4] M. Hutt, T. Speh, *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, przeł. W. Popławska, PWN, Warszawa 1997, s. 117-118.
- [5] K. Mazurek-Łopacińska, *Relacje z klientem podstawą marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce*, AE Kraków, Kraków 1999, s. 200.
- [6] J.J. Mohr, R.E. Spekman, *Perfecting Partnerships, Marketing Management*, vol. 4, nr 4, 1996 s. 35-36.
- [7] *Multimedialny słownik języka angielskiego*, Harper Collins Publishers Ltd., 1994.
- [8] *Nowy słownik języka polskiego*, pod red. E. Sobol, PWN, Warszawa 2002.
- [9] A. Olczak, M. Urbaniak, *Marketing B2B w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa 2006.
- [10] P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2002.
- [11] J. Świątowiec, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006.

Summary

Businesses that operate in the market according to the principles of relationship marketing, aim at the creation of unique ties with their clients and at involving them in the process of building the value brought to the market. Providing the client with maximum value leads to the differentiation of the company's offer, which in turn is one of the key factors for acquiring competitive advantage.

The notion of "relation" is broader than that of "partnership", which is one of the potential forms of relations. Not all relations belong to the category of partnership ties. For many firms examined, partnership is the optimum system of connections between parties operating in the market. The factor that is most often mentioned by the managers participating in the study and central for the establishment of partnership in the distribution of construction materials is the trust to the other firm. A feature characteristic for the current level of B2B relations in the channels of distribution discussed here is the high level of involvement of the examined firms in the development of positive and long-term relations.

Tomasz Bober

Zarządzanie organizacją działającą w oparciu o marketing sieciowy

Istota sprzedaży bezpośredniej

Na początku XXI wieku coraz większe znaczenie mają nowe formy sprzedaży charakteryzujące się skracaniem kanałów dystrybucji oraz rozpowszechnieniem produktów przez Internet. Niosą one jednak ze sobą konsekwencje - klient ma mniejszy kontakt ze sprzedawcą i część nabywców może odczuwać, że sprzedawca poświęca im zbyt mało uwagi. Dodajmy w tym miejscu, że niektóre produkty są predestynowane do sprzedaży bezpośredniej, definiowanej jako „sprzedaż wyrobów prowadzona poza siecią sklepową, bezpośrednio na rzecz konsumenta, przez osobę prezentującą takie wyroby. Sprzedaż prowadzona jest głównie w domu konsumenta, jego miejscu pracy lub innym miejscu poza stałymi punktami sprzedaży; powinny towarzyszyć jej wyjaśnienia sprzedawcy

I pokazy produktów”¹ (definicja za Polskim Stowarzyszeniem Sprzedaży Bezpośredniej). Direct Marketing Association używa natomiast określenia „marketing bezpośredni”. W tym ujęciu „jest to marketingowy system wzajemnego oddziaływania, który używa jednego lub wielu środków reklamy, aby spowodować mierzalną odpowiedź lub transakcję w każdym miejscu”². Należy zwrócić uwagę na określenie „w każdym miejscu”, które ściśle koresponduje z filozofią sprzedaży opartą na poruszaniu tematów związanych z działalnością danej organizacji z każdą osobą, z którą mamy kontakt, gdyż jest to potencjalny klient lub członek sieci. Nieco inaczej przedstawia się brytyjska definicja marketingu bezpośredniego z roku 1987, rozumiejąca go jako „proces sprzedaży dóbr i usług dla klientów z pominięciem sklepów lub innych miejsc zbytu, do których klienci mają dostęp”³, i zwracająca tym samym szczególną uwagę na specyficzne kanały dystrybucji.

¹ <http://www.pssb.org.pl>.

² Otto, *Marketing bezpośredni czyli jak zaprzyjaźnić się z klientem*, Businessmanbook, Warszawa 1994, s. 16.

³ *Ibidem*, s. 17.

Sprzedaż bezpośrednia bywa również często określana mianem marketingu sieciowego. Według firm działających w oparciu o *networking*, jest to alternatywa dla klasycznych form zatrudnienia czy prowadzenia własnej firmy. Jak twierdzą przedstawiciele firm marketingu sieciowego, zarobki przy takiej formie zatrudnienia nie są ograniczone jak w przypadku „pracy najemnej”, co więcej - forma ta nie wymaga kapitału własnego. Rozpoczęcie tego typu działalności cechuje się więc zarówno niskimi barierami wejścia jak i ryzykiem.

Są jednak organizacje, które przy przystąpieniu do sieci pobierają od swoich nowych członków opłaty manipulacyjne, by wzmocnić motywację do pracy rekrutowanych osób. Często opłaty te przybierają formę obligatoryjnego zakupu pakietów startowych zawierających podstawowe produkty. Wzmacnia to również wiarygodność potencjalnych sprzedawców, jeśli sami używają oferowanych przez siebie wyrobów. Jednocześnie sprzedaż przez daną organizację, działającą w oparciu o marketing sieciowy, własnym członkom stanowi znaczny udział w jej obrotach. Są jednak firmy prowadzące krótkowzroczną politykę, której głównym założeniem jest sprzedawanie osobom przystępującym do sieci produktu po zawyżonej cenie. Nowi członkowie, łudząc się, że przystąpienie do sieci zapewni im dobrobyt, godzą się na takie warunki, jednak najczęściej okazuje się, że jedynym sposobem odzyskania „zainwestowanych” środków jest wciągnięcie do sieci kolejnych osób i tworzenie w ten sposób „piramidy finansowej”. Jest to zjawisko tym bardziej niebezpieczne, że kolejne osoby, które trafiają do takiej sieci, zgodnie z filozofią *network marketingu*, to znajomi bądź rodzina osób już zwerbowanych. Tak więc w sytuacji kiedy system jest zbudowany przez nieuczciwe firmy, mamy do czynienia z pozaekonomicznymi, negatywnymi konsekwencjami. Jeśli jednak organizacja rozwijana jest na bazie długofalowej polityki, to jej budowanie na podstawie kontaktów interpersonalnych jest bardzo korzystne, bowiem „handlowcy muszą mieć zwykłe umiejętności sprzedawania, ale kluczem do ich powodzenia będzie znajomość zachowań ludzkich, a szczerą chęć poznania klienta na płaszczyźnie osobistej pomoże im sfinalizować więcej transakcji niż jakikolwiek plakat czy materiał pomocniczy”⁴. Tym łatwiejsze zadanie, jeśli odwrócona jest kolejność; to nie handlowiec poznaje klienta, tylko ktoś, kogo już znamy, zostaje klientem.

W warunkach silnej konkurencji rynkowej sprzedaż bezpośrednia zyskuje na znaczeniu, bowiem „dla producentów marketing bezpośredni prezentuje kilka potencjalnych korzyści. Umożliwia większą selektywność w komunikowaniu się z rynkiem, indywidualizację przekazów i utrzymanie stałych więzi.

⁴ J.C. Levinson, *Marketing partyzancki*, przeł. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 1998, s. 186.

Ze strategicznego punktu widzenia marketing bezpośredni daje producentowi możliwość omijania pośredników i ograniczenia zależności firmy od dobrej woli zbyt potężnych detalistów⁵.

Bardzo ważne są szkolenia, których głównym zadaniem jest informowanie, edukowanie oraz motywowanie. „Informowanie - przez dostarczenie użytecznych danych - ma ułatwić wybory rynkowe i sprzyjać podejmowaniu racjonalnych decyzji. Natomiast celem edukacji konsumenta są trwałe zmiany postaw i zachowań konsumenckich⁶. Motywowaniu sprzyja duże audytorium, wśród którego są ludzie „spontaniczni”, okazujący entuzjazm, co zachęca nowe osoby do przyłączenia się do sieci lub wzmacnia zaangażowanie osób już w danej sieci obecnych, szczególnie jeżeli są to szkolenia wyjazdowe, a udział w nich jest nagrodą za osiągnięty poziom sprzedaży

Dla firm sprzedających suplementy diety oraz paramedykamenty standardem podczas spotkań rekrutacyjnych jest prezentowanie przez uczestników sieci swoich sylwetek, w tym szczegółowych opisów dolegliwości, na jakie cierpieli (i z których się wyleczyli) oraz udowadnianie w ten sposób skuteczności oferowanych w ramach sieci produktów, zgodnie z zasadą, że „przez identyfikację podstawowej potrzeby, jaką produkt zaspokaja, i zaakceptowanie osiągniętej dzięki niemu korzyści, sprzedawcy mogą wpływać na wzrost popytu na dany produkt⁷.

Inną zasadę, znaną w psychologii, wykorzystują firmy sprzedające kosmetyki. Dotyczy to szczególnie kosmetyków przeznaczonych dla młodzieży, które sprzedawane są zazwyczaj wśród znajomych ze szkoły, internatu bądź akademika. W takim wypadku „sprzedaż osobista - jako osobista i bezpośrednia prezentacja produktu młodemu klientowi pełni bardzo istotną funkcję wzmacniającą sprzedaż, a przy tym w zależności od stopnia poprawności (doskonałości jej wykonania) może na długo pozyskać zadowolonego młodego człowieka... Sprzyja ona bowiem eliminowaniu dystansu na linii produkt-nabywca. Młodzi nabywcy, w szczególności nastoletni, którzy przestają powszechnie kierować się radą rodziców, a bardziej cenią głos rówieśników, poszukują takiego, czyli młodego doradcy⁸. Jednocześnie dla osób zajmujących się dystrybucją jest to źródło dochodu, które łatwo pogodzić z nauką.

⁵ J.-J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, przeł. M. Strzyżewska-Kamińska, PWN, Warszawa 2001, s. 486.

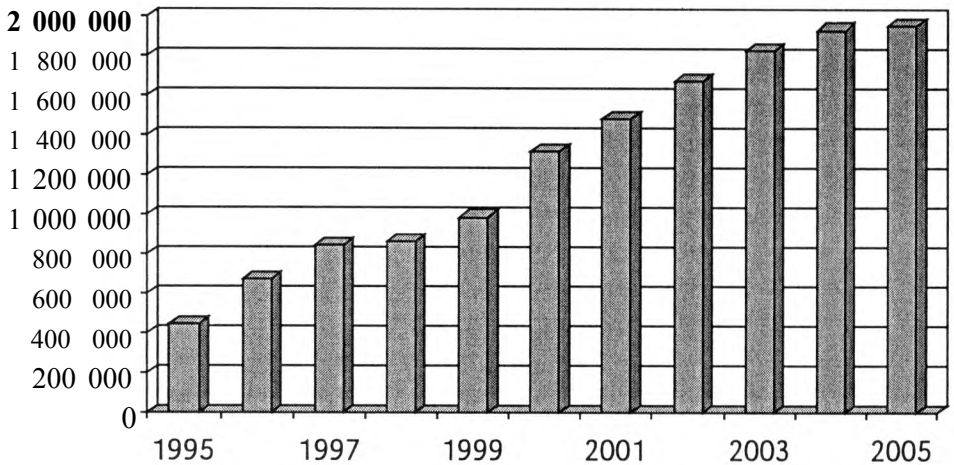
⁶ K. Mazurek-Lopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 344.

⁷ H. Mruk, I.P. Rutkowski, *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 2001, s. 21.

⁸ A. Olejniczuk-Merta, *Rynek młodych konsumentów*, Difin, Warszawa 2001, s. 190.

Perspektywy rozwoju

Pomimo że wiele osób ze sceptycyzmem podchodzi do marketingu sieciowego, forma tej sprzedaży w zauważalny sposób rozwinęła się w Polsce w okresie ostatnich kilkunastu lat. Świadczą o tym: dalszy dynamiczny przyrost liczby członków poszczególnych organizacji zajmujących się sprzedażą bezpośrednią, jak i wartości obrotów. Jak podaje Polskie Stowarzyszenie Sprzedaży Bezpośredniej w informacji prasowej z 18 kwietnia 2006 roku, łączna sprzedaż netto przedsiębiorstw sprzedaży bezpośredniej osiągnęła niemal dwa miliardy złotych w 2005 roku⁹. (1 947 000 000 PLN - dane szacunkowe).



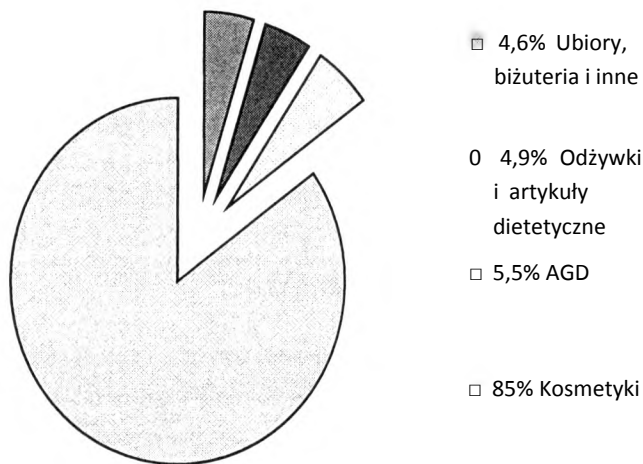
Rysunek 1. Sprzedaż netto przedsiębiorstw sprzedaży bezpośredniej w tys. PLN dla lat 1995-2005

Źródło: <http://www.pssb.org.pl>.

Liczba osób zaangażowanych w sprzedaż bezpośrednią, to jak się szacuje 645 tys., z czego dla 13% jest to podstawowe źródło dochodów, a dla 87% źródło dodatkowe; przy czym w zdecydowanej większości są to kobiety (92%). To ostatnie jest ściśle powiązane z produktami, jakie oferowane są przez firmy sprzedaży bezpośredniej¹⁰.

⁹ <http://www.pssb.org.pl>.

¹⁰ *Ibidem*.



Rysunek 2. Udział poszczególnych kategorii produktów w sprzedaży networkowej ogółem dla 2005 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.pssb.org.pl>.

Typowa struktura organizacyjna

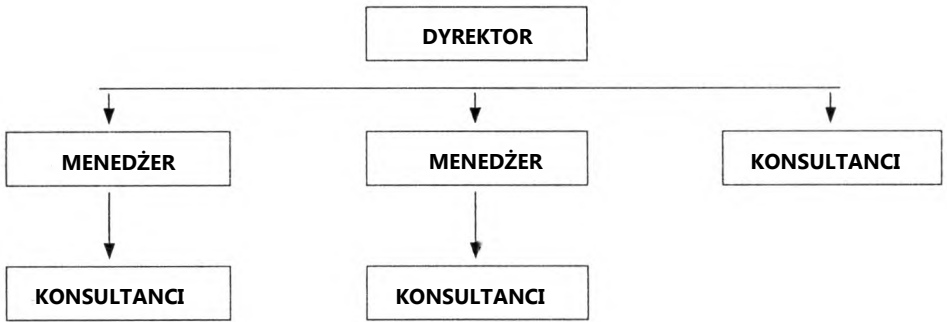
Ze względu na specyficzny rozwój organizacji typu sieciowego, charakterystyczne są również struktury organizacyjne, które z zewnątrz przypominają struktury funkcjonalne, jednak dzięki tworzeniu kolejnych „gałęzi” mogą rozrastać się praktycznie w nieskończoność. Elastyczność taka możliwa jest dzięki temu, że stanowiska kierownicze mają w dużej mierze charakter wyłącznie prestiżowy, motywują członków organizacji do zwiększania sprzedaży (sprzedaż własna), a przede wszystkim do dalszego rozwijania sieci (pośrednie zwiększenie sprzedaży).

Przykład rozwoju struktury organizacyjnej:



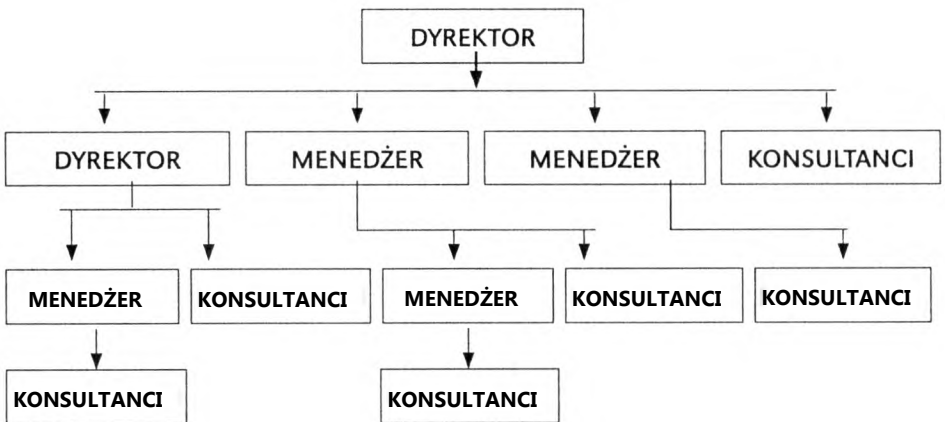
Rysunek 3. Etap pierwszy (założenie sieci)

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 4. Etap drugi (pierwsi konsultanci uzyskują rangę menedżera i zaczynają rekrutować własnych konsultantów)

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 5. Etap trzeci (menedżerowie zaczynają osiągać dostatecznie duże obroty w swojej gałęzi, by zyskać status dyrektora; z kolei ich konsultanci mogą przechodzić na poziom menedżerski)

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać na powyższym przykładzie, rozwój sieci może odbywać się w sposób praktycznie nieograniczony, a wraz z rozwojem sieci następuje rozwój struktury organizacyjnej. Jest ona przy tym na tyle elastyczna, że w tej samej gałęzi mogą być osoby na równorzędnych stanowiskach (dyrektorskich lub menedżerskich). Zazwyczaj, by było jakieś rozróżnienie, dodawane są wtedy dodatkowe przymiotniki, których nazwy związane są z metalami lub kamieniami szlachet-

nymi, przykładowo: srebrny, złoty, platynowy lub rubinowy, szmaragdowy, diamentowy - jest to uzależnione od poziomu sprzedaży. Nie ma natomiast takiej możliwości, by wyższe stanowisko zajmowała osoba, która znajduje się niżej w hierarchii. Jest to związane z tym, że obrót osób stojących niżej w hierarchii zawsze zaliczany jest do obrotu osób znajdujących się wyżej i otrzymują one określony procent od obrotu w całej swojej gałęzi. W przypadku, kiedy następuje odejście znacznej części członków danej organizacji, szczególnie jeżeli byli to menedżerowie bądź dyrektorzy, następuje zacieśnienie sieci.

Podstawowe funkcje zarządzania

Typowy styl zarządzania jest trudny do zdefiniowania przy użyciu klasycznych modeli stylów kierowania. Przykładowo, zaklasyfikowanie stylu kierowania w organizacji marketingu sieciowego w ujęciu K. Lewina oznaczałoby priorytet dla stylu autokratycznego ze względu na ścisłą hierarchię oraz niemożność przechodzenia członków z jednej gałęzi do innej. Jednak, by odróżnić tego typu organizacje od tradycyjnych form zatrudnienia, na każdym kroku podkreślany jest demokratyzm, jednocześnie osoby, którym uda się zbudować własną gałąź organizacji, zyskują duży stopień swobody w kierowaniu nią, uwarunkowany jednak standardami organizacyjnymi, co może wskazywać na styl liberalny. W przypadku zastosowania siatki kierowniczej wg R. Blake'a i J.S. Mounton najbliższe jest „kierowanie zespołowe” ze względu na wysoką troskę zarówno o zadania, jak i o ludzi. Jednak troska o ludzi w wielu wypadkach schodzi na plan dalszy, szczególnie w przypadku organizacji, które kładą nacisk na sprzedaż relatywnie drogich pakietów startowych swoim nowym członkom, co zbliża styl zarządzania do „kierowania autokratycznego”. Równocześnie, ze względu na to, że dla wielu członków organizacji jest to zajęcie dodatkowe, może okresowo spadać zaangażowanie w pracę, co upodobnia zarządzanie do „kierowania zubożonego”.

Planowanie na poziomie operacyjnym jest z reguły domeną dyrektora odpowiedzialnego za swoją gałąź i dotyczy głównie organizowania spotkań rekrutacyjnych oraz szkoleń, na które zapraszani są zarówno trenerzy, jak i członkowie organizacji, którzy osiągnęli w niej wysoką rangę. Natomiast planowanie strategiczne to funkcja przynależna wyłącznie centrali organizacji, działającej najczęściej w kilku krajach. W przypadku największych przedstawicieli marketingu sieciowego jest to zasięg ogólnosiwiatowy.

W analogiczny sposób opisać można organizowanie. W tym zakresie do głównych zadań centrali należy dobór asortymentu, przygotowywanie materiałów reklamowych i szkoleniowych, opisów i instrukcji do produktów lub usług.

Źródła te są następnie tłumaczone i przekazywane do przedstawicielstw w poszczególnych krajach.

Kontrolowanie odbywa się na poziomie poszczególnych gałęzi i jest ściśle powiązane z motywowaniem, poprzez porównywanie wyników pracy grup oraz poszczególnych konsultantów do opracowanych uprzednio planów sprzedaży (wyrażone zazwyczaj w punktach przeliczanych w zależności od wielkości sprzedaży i rekrutacji nowych członków). „Praca z ludźmi nie kończy się z chwilą ich pozyskania do sieci... Wyzwanie pojawia się wówczas, gdy trzeba pomóc człowiekowi pozostać w sieci, przełamując jego zwątpienie, zniechęcenie, osłabione zaangażowanie. A to wymaga umiejętności budowania jego motywacji”¹¹.

Potencjalne problemy

Barierą rozwoju *network marketingu* w Polsce jest powszechne skojarzenie z piramidami finansowymi, co zresztą często jest utrwalane na spotkaniach rekrutacyjnych, na których przedstawiane są bardzo optymistyczne prognozy co do zarobków. Równocześnie jednak skomplikowane systemy punktowe oraz zróżnicowana terminologia opisująca stanowiska w hierarchii powodują małą skuteczność takich spotkań. Ponadto zamieszczane w prasie ogłoszenia rekrutacyjne przypominają standardowe oferty pracy i duża część uczestników odpowiadających na tego rodzaju oferty jest rozczarowana. Oczekując pracy etatowej, otrzymuje propozycję wniesienia opłaty za przystąpienie do sieci. Regułą też jest, że jeżeli osoby mające przybyć na spotkanie, starają się dowiedzieć czegoś o warunkach zatrudnienia lub uzyskać informacje o firmie, to słyszą jedynie, iż jest to „nowoczesny system sprzedaży”.

Słabo wykorzystywanym elementem sprzedaży jest oparcie się na bliskich kontaktach z klientami. Zamiast tego zwraca się uwagę głównie na twarde techniki sprzedaży. Tymczasem poszukiwanie prawdziwych potrzeb obecnych lub potencjalnych klientów i otrzymane od nich informacje zwrotne odgrywają kluczową rolę, ponieważ „w badaniach jakościowych kładzie się nacisk przede wszystkim na zebranie informacji dotyczących motywów, postaw i preferencji. Badania te wyjaśniają i pozwalają zrozumieć analizowane zjawiska, które jednak nie mogą być potwierdzone statystycznie, są prowadzone na niewielkich i niereprezentatywnych próbach badawczych”¹². Co za tym idzie tym bardziej uzasadnione jest ich wykorzystanie w ramach organizacji sprzedaży bezpośredniej, ze względu na potencjalnie dużą próbę badawczą (wraz z rozwojem sieci) oraz dostęp do szczegółowych danych respondentów.

¹¹J. Maciuszek, *jak pozyskać partnerów do marketingu sieciowego*, Akade, Kraków, 2005, s. 116.

¹²Z. Kędzior, K. Karcz, *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa 2001, s. 43.

Kolejnym problemem jest to, że często materiały szkoleniowe dla osób, które wstępnie zadeklarowały chęć przystąpienia do sieci, są nie najlepiej przetłumaczone na język polski¹³, a standardowe formuły używane przez konsultantów w rozmowach z klientami brzmią sztucznie i nie wzbudzają zaufania.

Podsumowanie

Sprzedaż bezpośrednia jest alternatywą dla tradycyjnych kanałów dystrybucyjnych i chociaż jest definiowana na różne sposoby, to jej istota nie wzbudza kontrowersji. Zasadniczo polega na rozprowadzaniu towarów i usług w oparciu o sieć kontaktów interpersonalnych oraz rekrutowaniu nowych członków poprzez organizowanie „pokazów, w których klienci mogą aktywnie uczestniczyć, co pomaga w dokonaniu sprzedaży”¹⁴, przy czym dla większości z nich jest to dodatkowe źródło dochodu. Presja na ciągły rozwój sieci sprawia, iż struktura organizacyjna musi być elastyczna, a zarządzanie w dużej mierze oparte na nieustannym szkoleniu członków organizacji, mającym nie tylko podnosić ich kwalifikacje, ale przede wszystkim wzmacniać ich identyfikację z celami organizacji. Aspekt motywacyjny nabiera szczególnego znaczenia dla osób, które w swoim życiu zawodowym czy osobistym nie odniosły sukcesów, natomiast udział w marketingu sieciowym daje poczucie akceptacji przez liczne grono uczestników sieci oraz możliwość awansowania w hierarchii i zdobywania różnego rodzaju wyróżnień (często o wyłącznie prestiżowym charakterze) czy nagród. Jednak marketing bezpośredni kojarzony jest często z piramidą finansową ze względu na specyficzny system wynagrodzeń oraz niejednokrotnie relatywnie wysokie opłaty za przystąpienie do sieci.

¹³ M. Loy, *Raport: Marketing sieciowy po polsku*, 2002, www.opoka.org.pl/biblioteka/XyXB/marksiec.html, (7.02.2007).

¹⁴ F. Bettger, *Jak przetrwać i odnieść sukces w biznesie*, przeł. E. Stahnke, Studio Emka, Warszawa 1993, s. 144.

Literatura

- [1] E. Aronson, *Psychologia społeczna*, przeł. J. Radzicki, Zysk i S-ka, Poznań 1995.
- [2] F. Bettger, *Jak przetrwać i odnieść sukces w biznesie*, przeł. E. Stahnke, Studio Emka, Warszawa 1993.
- [3] T. Connor, *Sprzedaż doskonała*, Studio Emka, Warszawa 1996.
- [4] Z. Kędzior, K. Karcz, *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa 2001.
- [5] J.-J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, przeł. M. Strzyżewska-Kamińska, PWN, Warszawa 2001.
- [6] J.C. Levinson, *Marketing partyzancki*, przeł. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 1998.
- [7] M. Loy, *Raport: Marketing sieciowy po polsku*, 2002, www.opoka.org.pl/biblioteka/X/XB/marksiec.html.
- [8] J. Maciuszek, *Jak pozyskać partnerów do marketingu sieciowego*, Akade, Kraków 2005.
- [9] K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003.
- [10] H. Mruk, I.P. Rutkowski, *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 2001.
- [11] A. Olejniczuk-Merta, *Rynek młodych konsumentów*, Difin, Warszawa 2001.
- [12] J. Otto, *Marketing bezpośredni, czyli jak zaprzyjaźnić się z klientem*, Businessmanbook, Warszawa 1994.
- [13] L.W. Stern, A.J. El-Ansary, A.T. Coughlan, *Kanały marketingowe*, przeł. A. Błażukiewicz, M. Butrym-Karaś, PWN, Warszawa 2002.
- [14] *Zarządzanie produktem*, pod red. B. Sojkina, PWE, Warszawa 2003.
- [15] *Zarządzanie i marketing*, pod red. R. Niestroja, Wydawnictwo AE, Kraków 2003.
- [16] www.pssb.org.pl.
- [17] www.szukamypracy.pl/flexfon/index_mlm.htm.

Summary

The direct sales model provides an alternative for traditional distribution channels, and even though it is defined in various ways, its essence causes no controversy. Basically, it is based on the distribution of goods and services over a network of interpersonal contacts and recruitment of new members by organising demonstrations with active client participation, which helps to conclude sales and provides

an additional source of income for most salespeople. The pressure to develop the network continuously requires a flexible organisation structure, and makes the management largely based on permanent training of members, aimed not only at improvement of the qualifications but primarily at the reinforcement of their identification with the goals of the organisation. The motivational aspect acquires a special significance for the persons who have not been successful in their professional and/or personal lives, while participation in network marketing gives them a sense of acceptance by the numerous parties participating in the network and the potential for promotion in the hierarchy and winning a variety of recognitions (often of solely prestigious nature) and awards. Yet, direct marketing is often associated with a financial pyramid due to the specific system of remuneration and in many cases relatively high fees for entering the network. The article examines the nature of management in organisations working along the lines of network marketing, and presents the standard principles on which such organisations are based, refraining from their evaluation. Moreover, the paper is a teaching aid, offering complementation to exercises, which - considering the low general awareness of the problem discussed (even among academic youth) - may offer educational function.

Dominika Kubacka

Wpływ Internetu na działania marketingowe detalicznych firm handlowych

Celem artykułu jest zaprezentowanie głównych kierunków działań marketingowych, realizowanych przez firmy handlowe za pomocą Internetu. Autorka pragnie przedstawić sposób, w jaki to medium wpływa na strategie marketingowe firm handlowych, jak przeobraża ich funkcjonowanie.

Działania marketingowe firm handlowych zasadzają się na trzech aspektach: zakupach, sprzedaży oraz szeroko rozumianej komunikacji marketingowej z otoczeniem. Ostatni z elementów obejmuje politykę promocyjną firmy, budowanie jej wizerunku oraz kształtowanie relacji z klientami, pracownikami, kontrahentami i pozostałymi grupami interesariuszy.

Nowoczesne technologie, których źródłem są przede wszystkim komputeryzacja i możliwości, jakie stwarza Internet, wpływają na każdy z powyższych obszarów. Oczywiście jest, że w odmienny sposób uwzględniane są w strategiach i działaniach małych i średnich przedsiębiorstw handlowych, inaczej w firmach sieciowych czy zrzeszeniach niezależnych podmiotów, a inaczej w dużych koncernach handlowych, głównie o kapitale zachodnim. Autorka pragnie skupić uwagę zwłaszcza na niewielkich firmach, stawiając sobie pytanie o zakres i jakość wykorzystania przez nie Internetu oraz możliwość powodzenia strategii opartych na potencjale sieci.

Zakres oraz możliwości wykorzystania Internetu przez firmy handlu detalicznego

Internet opisany w koncepcji MEDIUM jest narzędziem¹:

- *Mass* - globalnym,
- *Economical* - tanim,
- *Direct* - bezpośrednim,
- *Interactive* - interaktywnym,

¹E. Frąckiewicz, *Marketing internetowy*, PWN, Warszawa 2006, za: www.ey.com.

- *Ultrafast* - bardzo szybkim,
- *Measurable* - mierzalnym.

Ze względu na tak wiele korzystnych charakterystyk oraz swoją multimedialność Internet coraz częściej bywa wykorzystywany w działaniach marketingowych firm handlowych.

Narzędzia używane do realizacji strategii marketingowych to przede wszystkim: własna strona internetowa, poczta elektroniczna, specjalistyczne oprogramowanie umożliwiające elektroniczną wymianę danych (EDI) czy korzystanie z platform elektronicznych dla realizacji transakcji kupna / sprzedaży.

Według raportu GUS, odsetek przedsiębiorstw sekcji „handel i naprawy” posiadających dostęp do Internetu w latach 2004 i 2005 ze względu na rodzaj działalności wynosił odpowiednio 85% i 87% (co stanowiło też średnią dla ogółu przedsiębiorstw). Komputer w pracy wykorzystywała w 2005 roku połowa pracowników sektora handlowego, w tym sprzęt z dostępem do Internetu 33%².

Również przeprowadzone w 2004 roku badania IRWiKu wykazały kilka podobnych tendencji dotyczących wykorzystania Internetu przez polskie przedsiębiorstwa handlowe (por. tabela 1). Zaobserwowano też wzrost odsetka inwestujących i wartości nakładów związanych z rozwojem informatyzacji - dotyczyło to zarówno bieżącej sytuacji, jak i deklarowanych planów inwestycyjnych. Jak można było przewidzieć, intensywność posługiwania się narzędziami wzrasta w grupie firm dużych i średnich.

Tabela 1. Stosowanie podstawowych narzędzi nowoczesnej technologii informacyjnej i komunikacyjnej w małych i średnich przedsiębiorstwach handlowych [%]

Stosowane narzędzia Przedsiębiorstwa	Wybrane kraje UE (Niemcy, Francja, Włochy, Wielka Brytania, Hiszpania)		Polska	
	małe	średnie	małe (bez mikro)	średnie
Komputery	83	100	90	100
Internet	69	93	71	93
E-mail	59	92	61	87

² Raport GUS, *Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w 2005 r.*, GUS, Warszawa 2006.

Strona internetowa	48	84	36	75
Intranet 1	23	56	8	15
Extranet	4	22	1	7
LAN - Local Area Network	30	75	5	22

Źródło: The European e-Business Report 2003. Edition, July 2003, badania IRWiK, za: B. Słonimska, *Nówoczesne technologie informacyjne*, „Poradnik Handlowca” 2005, nr 1.

Jak można zaobserwować na podstawie danych z tabeli 1, polskie małe i średnie firmy w zasadzie nie odbiegają poziomem wykorzystania narzędzi technologii informacyjnej od swoich europejskich odpowiedników. Wyjątkiem są niedoceniane na razie w Polsce, poza dużymi przedsiębiorstwami, Extranet, LAN oraz Intranet. Niestety, również zakres prowadzenia handlu on-line przez polskie firmy wypada słabo.

Strona www, tak niedoceniana przez rodzime mniejsze firmy, może zawierać wiele przydatnych informacji - lokalizacyjnych, o asortymencie, promocjach, procedurach zakupu i reklamacji. Umożliwia także kreowanie pożądanego wizerunku. Własna witryna z ciekawą zawartością (np. prezentacjami multimedialnymi, bonusami dla klientów) wyposażona w opcję „poleć znajomym” uruchamia mechanizm marketingu wirusowego. Kupony promocyjne do wydruku (Vision Express) czy internetowe konkursy (podobnie jak poczynione przez stronę zakupy) stanowią skuteczne narzędzie promocji sprzedaży, jednocześnie generując bogaty zasób informacji o kliencie, w tym jego dane e-mailowe. Gazetka handlowa do ściągnięcia (Makro Cash & Carry) jest aktualnym i takim sposobem dostarczania informacji o promocjach i ofercie do grupy zainteresowanych osób. Extranet, biuro prasowe *on-line* czy udostępnianie informacji o firmie zarówno historycznej, jak i tej bieżącej edukuje klientów i kontrahentów, pozwala sprostować niekorzystne plotki o firmie, tworzy pozytywne relacje z otoczeniem i przyczynia się do rozpowszechniania marki firmy. Komunikatory (Skype, Gadu-Gadu) umożliwiają tworzenie wrażenia osobistego kontaktu personelu sklepu z klientem, podobnie jak zamieszczane porady co do użytkowania produktów. Fora dyskusyjne dają możliwość dotarcia do klientów zainteresowanych tworzeniem pewnej społeczności, zadowolonych z oferty sklepu i oczekujących nagradzania za swoje zachowania zakupowe. Z drugiej strony oferują możliwość wychycenia opinii klientów niezadowolonych z obsługi czy oferty sklepu. Wraz z możliwością zamieszczania sond i ankiet w formie elektronicznej (szybszych i łatwiejszych do wypełnienia i zwrotu niż ich tradycyjne

odpowiedniki) stanowią tańszą, szybszą i bardziej skuteczną formę prowadzenia badań marketingowych. I wreszcie Internet zdecydowanie polepsza komunikację wewnętrzną w obrębie firmy, dzięki e-mailom oraz Intranetowi. Jest to szczególnie ważne w dużych koncernach handlowych, działających na skalę globalną, jak również firmach sieciowych, zrzeszających wiele sklepów.

Technologia ułatwia zakupy; błyskawiczny proces przekazywania danych i weryfikacji klienta umożliwia przyspieszenie i zabezpieczenie zwłaszcza procedur kredytowych, co sprawia, że zwiększa się dostępność zakupów (płatność kartą, systemy ratalnej sprzedaży). Zastosowanie technologii umożliwia tworzenie planogramów półek sklepowych, przeprowadzanie symulacji, analiz sprzedaży, tworzenie i zarządzanie bazami danych.

Internet w strategiach budujących wizerunek firmy i jej relacje z otoczeniem

W zasadzie każda ze strategii realizowanych przez firmę handlową może odnieść korzyści z zastosowania Internetu przy jej implementacji³.

T. Domański omawia na przykładzie koncernów zagranicznych strategie oparte na bliskości sieci wobec klienta⁴. Koncepcję tę można z powodzeniem przenieść na grunt niezależnego, drobnego handlu. Bliskość może być rozumiana na dwóch poziomach: fizycznym i psychologicznym. Pierwszy aspekt jest nierozzerwalnie związany z lokalizacją placówek - dogodną dla klienta ze względu na bliskość miejsca zamieszkania czy pracy. A właśnie małe sklepy opierające swą strategię konkurencyjną na wygodzie klienta, „byciu za rogiem”, dostępne w późnych godzinach, oferujące najpilniejsze produkty zyskały nawet swoją odrębną nazwę *convenience store*, a we Francji *magasin de proximité*. Miarą popularności tego rozwiązania mogą być rozwijające się sieci „sklepów wygody”, czego przykładem w Polsce jest franchisingowa sieć Żabka.

Innym rodzajem bliskości jest bliskość wirtualna realizowana na drodze handlu elektronicznego. Odległość przestrzenna i czasowa zyskują dzięki Internetowi nowe znaczenie. Interaktywne narzędzia komunikowania w tym kontekście służą zmniejszaniu dystansu dzielącego kupującego i firmę handlową, czyli budują bliskość w każdym wymiarze. Możliwości i zalety handlu on-line zostaną pokrótce omówione w ostatniej części artykułu.

³ Rodzaje strategii zaczerpnięte zostały wg uznania autora z opracowania T. Domańskiego, *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, PWN, Warszawa-Lódź 2001.

⁴ T. Domański, *Strategie rozwoju handlu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 213-223.

Z kolei bliskość psychologiczna związana jest z wizerunkiem sklepu, zaufaniem klienta. Realizowana może być przez odpowiednią jakość obsługi klienta, dostosowywanie oferty i usług do potrzeb segmentu nabywców. Ten rodzaj bliskości, tworzący więzi z lokalnym klientem, jest szczególnie polecany małym firmom handlowym, często rodzinnym. To one mają szansę stworzyć klimat zakupu, traktować klienta personalnie, indywidualnie i przyjaźnie, a tym samym zapewnić sobie znaczny wpływ na jego zachowania zakupowe.

Czy Internet (strona www) może pomóc firmom handlowym w budowaniu wizerunku, w tworzeniu bliskości psychologicznej? Wcale nie jest to oczywiste, pomimo że ten argument przemawiający za wdrożeniem Internetu jest powszechnie przytaczany. O ile dla większych firm handlowych jego zasadność nie bywa podważana, o tyle prawdziwość tej tezy w odniesieniu do niewielkich firm budzi już wiele wątpliwości. MSP detaliczne jest bowiem z reguły firmą o lokalnym charakterze i ograniczonym zasięgu oddziaływania, zaspokajającą potrzeby głównie okolicznych mieszkańców. Potencjalni nabywcy posiadają zazwyczaj niezbędny zasób informacji o sklepie, o godzinach otwarcia, promocjach. Wszystkie informacje są dostępne wewnątrz placówki, utrwalone przez częste wizyty. Nawet w przypadku braku danych koszt ich uzyskania jest niewielki - wymaga podejścia pieszo do placówki, połączenia telefonicznego czy wizyty u sąsiada. Jak więc kreować wizerunek, skoro nabywcy mogą wcale nie odczuwać potrzeby użytkowania strony? Wielu nabywców na mniejszych czy uboższych osiedlach może nawet nie mieć dostępu do sieci. Ponadto w ich przypadku wizerunek tworzony jest na podstawie nietechnicznych elementów, takich jak indywidualne podejście do klienta, bliskość w sensie fizycznym i psychologicznym. W takich przypadkach zasadność wykorzystania Internetu budzi spore zastrzeżenia.

Inaczej jest z małymi firmami o dużym stopniu wyspecjalizowania asortymentu, które bywają zlokalizowane w pewnej odległości od miejsca zamieszkania czy pracy potencjalnych klientów. Im bardziej niszowa jest ich oferta, tym większy zasięg ich oddziaływania, a jednocześnie większa potrzeba informacji pozyskiwanych pozaosobistą drogą.

Z kolei w przypadku koncernów handlowych, firm sieciowych pojawiają się dodatkowe grupy otoczenia, do których firmy powinny dotrzeć ze swoim przekazem - rozproszeni pracownicy, liczni i zróżnicowani kontrahenci, lokalne społeczności i ich przedstawiciele (władze), właściciele (wielu akcjonariuszy).

Przykładem firmy, która z powodzeniem wykorzystuje stronę internetową do prowadzenia zintegrowanej komunikacji marketingowej z otocze-

niem, jest Apsys Polska⁵. Apsys jest firmą francuską specjalizującą się m.in. w zarządzaniu wielofunkcyjnymi centrami handlowymi zlokalizowanymi we Francji i Polsce. Na rynku polskim jest obecna od 6 lat, zdobywając pozycję największego, niezależnego zarządcy centrami handlowymi na terenie całego kraju, funkcjonującymi pod wieloma szyldami (obecnie 16). W pełni wykorzystuje możliwości promocyjne, jakie oferuje współczesna technika. Po pierwsze, strona zawiera narzędzia adresowane do wszystkich grup docelowych. Po drugie, oferuje bogaty zestaw wartości dodanych. Oprócz informacji praktycznych każda strona zawiera elementy zarówno *direct marketingu*, e-PR, prezentacje multimedialne czy intranet. Ale najistotniejszy jest sposób integracji całości komunikacji. Dzięki jednolitemu layoutowi każdego centrum i powiązaniu w układ stron kreuje wrażenie jednolitej struktury. Każde centrum stanowi element całości.

Strategia penetracji rynku z wykorzystaniem Internetu jest stosunkowo najczęściej stosowana. Internet umożliwia przykładowo prowadzenie akcji promocyjnych drogą *direct marketingu*, gdzie informacje o promocjach przesyłane są na konta e-mailowe, często wraz z kuponem upoważniającym do zniżek. Warunkiem skorzystania z ulgi jest przeważnie rejestracja kuponu związana z pozostawieniem swoich danych, w tym adresu e-mailowego. Można zatem stosunkowo łatwo zweryfikować skuteczność kampanii i wykorzystanej bazy danych.

W jej ramach można by uwzględnić strategię niskich cen, możliwe do realizacji m.in. dzięki zakupom internetowym po obniżonych cenach. Dzięki informacjom w sieci kupiec jest w stanie znaleźć tańsze produkty, nie musi być zdany na pośredników, może sprawniej realizować własną politykę zakupową. Może wręcz negocjować ceny, uczestnicząc w giełdach i aukcjach elektronicznych. Według M. Jerczyńskiej zastosowanie metod i narzędzi informacyjno-telekomunikacyjnych powoduje obniżkę cen i kosztów, która jest również skutkiem integracji kanałów rynku. Zakupy poprzez platformy elektroniczne, łączenie systemów informatycznych dostawców i kupujących, szybszy i tańszy przepływ informacji, ograniczenie zapasów umożliwiają detaliście zwiększenie marży i/lub realizację polityki niskich cen⁶. Ponadto, co zostało pośrednio wskazane, Internet umożliwia integrację wertykalną i horyzontalną podmiotów handlowych i pomimo czasem znacznych kosztów początkowych w dłuższym okresie obniża koszty handlowe. Nawet dla niewielkich detalistów warte rozważenia jest przyłączenie się do platform elektronicznych.

⁵ <http://www.centra.apsys.pl/> (7.02.2007).

⁶ M. Jerczyńska, *Znaczenie gospodarki elektronicznej dla sektora handlu [w:] Handel we współczesnej gospodarce*, red. nauk. M. Sławińska, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2006, s. 51-59.

Istotą penetracji rynku są też strategie konkutowania przez jakość, zwłaszcza obsługi klienta - udzielanie informacji na stronie www, usprawnienie procedur reklamacyjnych, zapewnienie „bezpośredniego” kontaktu poprzez komunikatory. Jakość dotyczy również produktów. Dzięki Internetowi wspomaganemu technologią łatwiej jest poszukiwać nowych dostawców i porównywać oferty, czuć nad fizyczną jakością. System RFID umożliwia śledzenie drogi towarów, wyłapywanie przeterminowanych produktów, bieżące dokonywanie uzupełnień, co zapobiega powstawaniu braków na półkach sklepowych.

Rozwój asortymentu w firmie detalicznej może być osiągnięty dwiema metodami. Po pierwsze, wprowadzaniem do oferty nowych produktów, często znalezionych poprzez Internet. Po drugie, umożliwianiem klientom skorzystanie z nowych usług. Mogą to być w sklepie przyszłości usługi bazujące na dostępie do Internetu. Przykładowo, przygotowanie klientowi zakupów według wcześniej przesłanej e-mailem listy, czy też w sklepie meblowym zaoferowanie programu na stronie internetowej, który graficznie umożliwi zaprojektowanie wnętrza i dobrać odpowiednich mebli.

Szczególnym przykładem poszerzania asortymentu jest strategia rozwoju marek własnych - jednocześnie ważny instrument pozycjonowania marki sklepu i tworzenia jego wizerunku. Coraz częściej jest to droga dostępna również niewielkim firmom handlowym. Realizowany przez Makro Cash & Carry program objęcia niewielkich i niezrzeszonych sklepów patronatem marki Aro umożliwia im oferowanie tanich produktów pod jednym logo, firmowanym przez dużą, rozpoznawalną firmę. Szyld ten można spotkać na wielu placówkach i ma stać się symbolem taniej oferty danego sklepu. Również sieci zrzeszające niezależnych detalistów rozbudowują ofertę produktów dostępną pod własną marką, czego przykładem może być polityka Lewiatana.

Rozwój rynku

Internet pozwala zaoferować swoje towary i usługi klientom mieszkającym w znacznej odległości od placówki lub segmentowi nabywców pracujących, zajętych, dzięki sprzedaży on-line. Przekazując na stronie informacje o ofercie, zachęca ich do przyjazdu z odleglejszych części miasta. Tym samym pozwala zdobyć nowych klientów. Czyni dostępnym nawet dla mniejszych firm strategię internacjonalizacji (ekspansji terytorialnej) czy rozwoju poprzez pozyskiwanie nowych segmentów rynku.

Dywersyfikacja jako najbardziej ekspansywna strategia rozwoju również może z powodzeniem wykorzystać Internet. Łatwiej jest klientów przyzwycza-

jać do nowego rodzaju działalności, zachęcać, informować poprzez stronę internetową. Wszystkie omówione działania sprzyjają z kolei realizacji przez firmy handlowe strategii innowacyjności.

Znaczenie Internetu w transakcjach detalistów

Według raportu GUS, w skali wszystkich przedsiębiorstw oddziaływanie Internetu na politykę zakupową jest czterokrotnie większe niż na sprzedaż. Zakupu on-line dokonało w 2004 roku 17% przedsiębiorstw, w porównaniu z 4% realizującymi transakcje sprzedaży on-line⁷. W dodatku zaobserwowano nawet ponaddwukrotny wzrost liczby e-kupujących firm w stosunku do roku poprzedniego, zwłaszcza w grupie większych podmiotów.

Natomiast odsetek przedsiębiorstw dokonujących sprzedaży przez Internet (nie licząc zamówień otrzymanych pocztą elektroniczną) oraz otrzymujących płatności on-line nie uległ istotnej zmianie w stosunku do roku 2003 i wyniósł odpowiednio 4% i 1%. W 2004 roku 4% badanych przedsiębiorstw małych, 6% przedsiębiorstw średnich i 8% dużych dokonało sprzedaży za pośrednictwem Internetu, w tym 1% przedsiębiorstw we wszystkich trzech klasach wielkości otrzymało także płatności przez Internet.

Coraz więcej nawet małych podmiotów handlowych skłonnych jest inwestować w oprogramowanie pomocne im w prowadzeniu biznesu, co skutkuje wzrostem podaży mniej skomplikowanych i tańszych aplikacji dostosowanych do potrzeb MSP. Aplikacje te obejmują zarządzanie procesami wewnętrznymi firm, jak też uczestnictwo w elektronicznych handlowych platformach B2B czy też możliwość wymiany w ramach łańcucha dostaw⁸.

Tabela 2. Technologia internetowa wykorzystywana w transakcjach sektora handlu w roku 2003 (w % jednostek mierzonych liczbą zatrudnionych)

Przedsiębiorstwa	Wybrane kraje UE - średnio	Polska
korzystają ze stron internetowych dostawców	86	69
posługują się extranetem	32	10

⁷ Raport GUS, *Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w 2005 r.*, GUS, Warszawa 2006, http://www.stat.gov.pl/dane_spol-gosp/spoleczenstwo_informacyjne/2005/index.htm (7.02.2007).

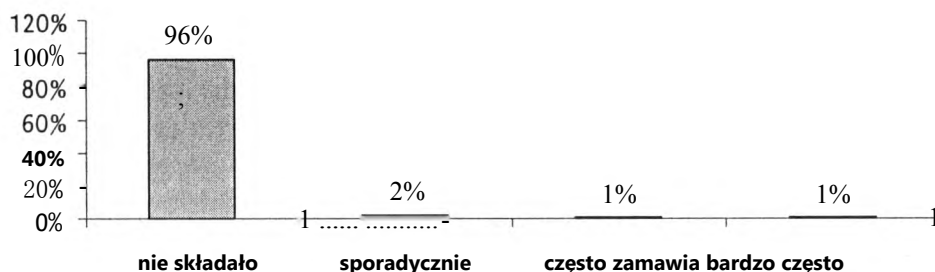
⁸ B. Słomińska, *Nowoczesne technologie informacyjne*, „Poradnik Handlowca” 2005, nr 1.

korzystają z platformy B2B	24	29
stosują IT do wymiany dokumentów z dostawcami	42	45
składają zamówienia on-line	30	38
stosują IT do wymiany dokumentów z nabywcami	23	38
otrzymują zamówienia on-line	22	22

Źródło: Electronic Business In the Retail Sector Europ. Comm., Enterprise publication, Sector Report, May 2004, za: B. Słomińska, *Nowoczesne technologie informacyjne, op. cit.*

Tabela 2 przedstawia porównawcze zestawienie przedsiębiorstw handlowych Polski i pięciu państw starej UE pod względem stopnia wykorzystania technologii internetowej. Nasze firmy wcale nie odbiegają od przedsiębiorstw unijnych (oprócz posługiwania się Extranetem), a nawet je przewyższają w działaniach zakupowych on-line.

Możliwości, jakie oferuje Internet w procesie zakupowym, to przede wszystkim szybkość składania zamówień oraz niższe ceny i koszty zakupu. Jednak detaliści nadal wykazują się przywiązaniem do tradycyjnych form składania zamówień. Powyżej przytoczone wyniki prezentują się i tak optymistycznie na tle badań przeprowadzonych w 2004 roku na zlecenie „Poradnika Handlowca”. Zgodnie z tym sondażem, jedynie 4% przy tej okazji korzystało bądź korzysta z Internetu (por. rys. 1). Wyniki te korelują z innymi badaniami, których rezultaty wskazują, że przedsiębiorstwa handlowe wykorzystują Internet najczęściej jako źródło informacji o ofercie firm.



Rysunek 1. Częstotliwość składania zamówień za pośrednictwem Internetu

Źródło: R. Olejniczak, „Poradnik Handlowca” pyta handlowców o zakupy w hurtowniach, „Poradnik Handlowca” 2004, nr 6 s. 14-15.

Zjawisko słabego wykorzystania Sieci w realizowaniu zamówień dotyczy małych względnie średnich podmiotów handlowych i jest związane z:

- nieznanomością technologii, brakiem stosownej wiedzy,
- brakiem zaufania do posługiwania się Internetem,
- satysfakcją z obecnie stosowanych technik połączoną z niechęcią do poznawania nowych,
- niskim poziomem komputeryzacji mniejszych detalicznych jednostek handlowych.

Pomimo tak, wydawałoby się, niesprzyjającego podejścia kupców do upowszechniania Internetu firmy hurtowe oraz niezależni operatorzy rozwijają coraz więcej systemów wykorzystujących Internet jako narzędzie usprawniające kontakt dostawca-detale. Do najprostszych rozwiązań należy połączenie sklepu siecią z hurtownią, co wraz z posiadaniem tego samego systemu umożliwia handlowcom składanie zamówień drogą elektroniczną.

Przykładowo grupa Konsument, skupiająca kilka hurtowni różnych branż z województwa łódzkiego, proponuje e-Hurt - system składania zamówień przez Internet. Usługa ta działa od dawna, choć w ograniczonym zakresie. Niestety, jak twierdzi prezes Konrad Kaszuba, z e-Hurtu korzysta zaledwie garstka klientów. Z kolei warszawska sieć Vitam możliwość składania zamówień przez Internet uważa za duży atut. Dlatego głównym ich dostawcą jest hurtownia Eldorado⁹.

Pojawiają się też oprogramowania oferujące bardziej zaawansowane funkcje zakupowe. Poniżej omówione zostanie przykładowe rozwiązanie tego typu określane mianem platformy elektronicznej B2B¹⁰.

Internetowa platforma e-Hurtownia stworzona przez lubelską firmę Eldorado SA działa od grudnia 2000 roku. Powstała w celu ułatwienia kontaktów handlowych pomiędzy dystrybutorem hurtowym a współpracującymi z nim sklepami. Korzystający z niej detaliści mogą zamawiać towary przez całą dobę, 7 dni w tygodniu. Po złożeniu zamówienia otrzymują oni potwierdzenie realizacji wysłanego zamówienia, dzięki czemu ich półki sklepowe są zawsze pełne. Oprócz lepszego zaopatrzenia sklepu korzystanie z tej Internetowej aplikacji daje detaliście duże oszczędności kosztów. W pełni elektroniczna wymiana danych z dystrybutorem zmniejsza czas potrzebny na wprowadzenie towaru do obrotu. Działający na platformie dystrybutorzy oceniają wzrost obrotów klientów zamawiających tą drogą na 30% przy jednoczesnym spadku kosztów o prawie 3 pkt proc.

Zamówienia w tym systemie gwarantują - według organizatora - lepsze zaopatrzenie, eliminację błędów, skrócenie czasu negocjacji, łatwość składania zamówień, bieżącą informację o produktach i promocjach, szybszą rotację, ograniczenie braków towarowych.

⁹ www.wiadomoscihandlowe.com.pl (7.02.2007).

¹⁰ Opracowano na podstawie: R. Boruc, *Druga rewolucja internetowa*, „Handel” 2002, nr 1, s. 10-13, www.ehurtownia.pl, www.wiadomoscihandlowe.com.pl oraz informacji uzyskanych drogą elektroniczną.

Eldorado nie jest jedynym dystrybutorem, którego oferta jest udostępniana przez platformę. Dzięki temu przez e-Hurtownię można zamawiać nawet 80-90% potrzebnych w każdym sklepie towarów. Przystąpienie do sieci jest dla detalistów darmowe, ale jest to sieć zamknięta - ograniczona do klientów Eldorado. Za to umowy o udostępnienie platformy B2B innym dystrybutorom podpisywane są na zasadach komercyjnych. Hurtownia to zatem centrum handlowe umożliwiające złożenie zamówienia po uprzednim wybraniu dystrybutora i zapoznaniu się z indywidualnie przygotowaną dla sklepu ofertą.

Sprzedaż on-line

Handel elektroniczny oznacza sprzedaż i dystrybucję produktów i usług poprzez sieci telekomunikacyjne, z wykorzystaniem mediów elektronicznych. Modele handlu elektronicznego obejmują takie formy, jak: serwisy ogłoszeniowe, katalogi, aukcje i giełdy oraz sklepy funkcjonujące samodzielnie bądź w sieciowych pasażach handlowych. Jak już wspomniano, wykorzystanie Internetu do sprzedaży jest mniej popularne niż przy zakupach.

Liczba sklepów internetowych w Polsce oscyluje wokół 700¹¹, przy czym dla zdecydowanej większości z nich sprzedaż przez Internet jest dodatkowym kanałem zbytu. Są to w większości sklepy specjalistyczne, o wcale nie niższych cenach niż w ich tradycyjnych odpowiednikach, obsługujące również klientów instytucjonalnych. Ich atutem jest bazowanie na stałych klientach. Oznacza to korzystną stabilizację, pewność obrotów i potwierdzenie trafności oferty oraz ogromny potencjał do wykorzystania osób, które dopiero przekonują się do tej formy zakupów.

Z punktu widzenia firmy handlowej sprzedaż klientom *on-line* generuje wiele korzyści. Do najważniejszych można zaliczyć:

- usprawnienie kontaktów z klientami,
- skrócenie czasu realizacji transakcji, m.in. poprzez ich wystandaryzowanie,
- udostępnienie oferty bez ograniczeń czasowych i przestrzennych,
- dotarcie do klientów niekorzystających z tradycyjnych kanałów ze względu na odległość czy styl życia,
- ułatwienia w identyfikacji klienta, pozyskiwaniu informacji o nim i jego historii zakupów oraz marketingowym wykorzystywaniu zdobytych danych.

¹¹ Polski sklep internetowy wg definicji firmy I-Metria to „mieszcząca się w Polsce firma, która umożliwia klientowi zapoznanie się z towarem i złożenie zamówienia przez Internet, zapłatę za towar bez konieczności wychodzenia z domu oraz zapewnia dostarczenie towaru do domu”.

Na co powinna zwracać uwagę firma handlowa decydująca się wprowadzić tę formę sprzedaży? Wyniki badań 1-Metrii z 2002 roku „Polski e-Klient” wskazują podstawowe kryteria wyboru e-sklepu:

- niską cenę (68% badanych),
- łatwość wyszukania towaru w sklepie (61%),
- szeroki asortyment (59% badanych),
- bezpieczeństwo zakupu - istotne dla 49%.

Najmniejszy odsetek klientów kieruje się przy wyborze sklepu jego estetycznym wyglądem, darmową dostawą czy sposobem dokonywania płatności.

Dla pracowników marketingu oznacza to konieczność projektowania funkcjonalnej i przejrzystej nawigacji na stronie, operowania promocjami cenowymi oraz walkę cenową (czyli np. poszukiwanie tanich źródeł zakupu). Należy również pamiętać, że na bezpieczeństwo zakupu składa się nie tylko sposób zabezpieczenia witryny w trakcie transakcji, a zwłaszcza dokonywanej płatności. Liczy się też gwarancja w postaci uznanej marki czy potwierdzenia jakości produktów i usług zdobytych nagrodami i certyfikatami, opisanymi na stronie, jak również opinie innych klientów wypowiadających się na forum lub w dziale opinii. Ze względu na charakter zakupów potrzebna jest personalizacja firmy i handlowców, dzięki imiennym formularzom kontaktowym, zapewnieniu „bezpośredniego” kontaktu poprzez komunikatory, takie jak Skype, Gadu-Gadu itp. Ważne jest też dla klientów potwierdzenie popularności sklepu poprzez aktualizowaną liczbę i wartość zrealizowanych transakcji czy udostępnienie licznika odwiedzin.

Coraz powszechniejszy dostęp do Internetu wymusza zwiększoną aktywność w internetowej komunikacji ze strony firm handlowych. Internet jest narzędziem tanim, kreatywnym, docierającym do atrakcyjnej ze względu na parametry ekonomiczno-demograficzno-behawioralne grupy nabywców. Jednocześnie oferuje wiele tanich (zwłaszcza przez dłuższy czas) udogodnień w realizacji funkcji zakupowych.

Nawet niewielkie, lokalnie działające firmy handlowe powinny narzędzia technologii komunikacyjnej wykorzystać w celu dotarcia z informacją do klientów, lepszego zaspokajania ich potrzeb oraz poprawy funkcjonalności i efektywności działania zarządzanych placówek handlowych. Działania marketingowe przez sieć, prawidłowo dobrane i wdrożone, częstokroć są tańsze i bardziej skuteczne od realizowanych tradycyjną drogą przekazu.

Literatura

- [1] R. Boruc, *Druga rewolucja internetowa*, „Handel” 2002, nr 1.
- [2] T. Domański, *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, PWN, Warszawa-Lódź 2001.
- [3] T. Domański, *Strategie rozwoju handlu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- [4] E. Frąckiewicz, *Marketing internetowy*, PWN, Warszawa 2006.
- [5] M. Jerczyńska, *Znaczenie gospodarki elektronicznej dla sektora handlu*, [w:] *Handel we współczesnej gospodarce*, red. nauk. M. Sławińska, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2006.
- [6] D. Kubacka, *Zastosowanie technologii w działalności detalicznych firm handlowych*, „Świat Marketingu”, grudzień 2004, www.swiatmarketingu.pl.
- [7] R. Olejniczak, „Poradnik Handlowca” *pyta handlowców o zakupy w hurtowniach*, „Poradnik Handlowca” 2004, nr 6.
- [8] Raport GUS, *Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w 2005 r.*, GUS, Warszawa 2006.
- [9] B. Słomińska, *Nowoczesne technologie informacyjne*, „Poradnik Handlowca” 2005, nr 1.
- [10] www.apsys.pl; www.ehurtownia.pl; www.wiadomoscihandlowe.com.pl.

Summary

The objective of the article is to present the influence of the Internet on marketing activity conducted by trading companies. The author describes interactive tools that retailers use to implement marketing strategies in three areas; purchasing, sales, and external marketing communication. Special attention is turned to the potential and scope, as well as the justification of using the Internet for marketing in small and medium-size enterprises.

Marek Rawski

Pozycjonowanie produktów a wartość przedsiębiorstwa - teoria i praktyka gospodarcza

Wprowadzenie

Celem publikacji jest próba ukazania związków pomiędzy procesem pozycjonowania produktów a wartością przedsiębiorstwa, a także potencjalnych i faktycznych możliwości zwiększania wartości przedsiębiorstwa poprzez realizację tego procesu. Zamierzeniem pracy jest obrona tezy, że pozycjonowanie produktu potencjalnie, w sposób pośredni - przez odpowiednie ukształtowanie punktu wyjścia tworzenia produktu rzeczywistego (a w konsekwencji i pozostałych instrumentów marketingowych) - prowadzi do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Korzyści rzeczywiste, jakie przedsiębiorstwo może osiągnąć, zależą od „jakości” realizacji procesu pozycjonowania produktu. Dla poparcia tezy zostaną przedstawione wyniki badań nad postrzeganiem przez przedsiębiorstwa znaczenia procesu pozycjonowania produktu w procesie kształtowania wartości firmy¹.

Właściwe rozważania zostaną poprzedzone uwagami dotyczącymi rozumienia pojęcia „wartość przedsiębiorstwa”, a także uwagami dotyczącymi możliwości wzrostu wartości przedsiębiorstwa poprzez wykorzystanie marketingu w jego działalności. Wydaje się to konieczne, biorąc pod uwagę fakt, że pojęcie „wartość przedsiębiorstwa” jest wieloznaczne, nieprecyzyjne i niejasne (co wymaga odpowiednio dla danego kontekstu jego określenia). Ukazanie związków pomiędzy marketingiem a wartością przedsiębiorstwa poprzez zarysowanie „tła” pozwoli efektywniej zrealizować sformułowane zamierzenie.

¹ Bazę informacyjną formułowanych uwag stanowią wyniki badań własnych przeprowadzonych w ramach realizacji grantu KBN pt. *Marketingowe strategie kreowania wartości firm*, tak ilościowych, jak i jakościowych. Badania ilościowe polegały na przeprowadzeniu badania ankietowego drogą internetową, co pozwoliło uzyskać informacje od 545 przedsiębiorstw. Badania jakościowe polegały na przeprowadzeniu wywiadów kwestionariuszowych pogłębionych z celowo dobranymi 38 przedsiębiorstwami. Szczegółową charakterystykę metodyki badań można znaleźć w: P. Hadrian, M. Rawski, *Cel i metoda badań*, [w:] *Marketingowe strategie budowania wartości przedsiębiorstwa*, red. A. Czubała, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006, s. 95-119.

Wartość przedsiębiorstwa i czynniki ją kształtujące

Istoty „wartości przedsiębiorstwa”² poszukuje się, stosując różne podejścia do jej określania. W literaturze przedmiotu można spotkać definiowanie wartości przedsiębiorstwa jako wartości: księgowej, odtworzeniowej, likwidacyjnej czy pochodnej³. Żadne z wymienionych podejść nie pozwala do końca określić wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Wartość księgową (w rzeczywistości wartość aktywów i pasywów z bilansu przedsiębiorstwa) może istotnie różnić się od wartości rynkowej. Decyduje o tym wiele czynników, m.in.: poziom inflacji, zużycie fizyczne i moralne aktywów, kapitał organizacyjny, różnice kursów giełdowych itp.⁴ Cechy wartości odtworzeniowej, takie jak niemożliwość wyrażenia kapitału organizacyjnego w kategoriach wartości odtworzeniowej, czy brak możliwości oceny ekonomiczności poniesienia nakładów celem odtworzenia przedsiębiorstwa nie pozwala na pełne rozumienie istoty wartości przedsiębiorstwa. Specyfika podejścia likwidacyjnego wyceny wartości przedsiębiorstwa nie jest pomocna w zrozumieniu istoty wartości przedsiębiorstwa, ponieważ nie uwzględnia kapitału organizacyjnego. Poza tym, gdyby istotę wartości przedsiębiorstwa wiązać z dochodami realizowanymi poprzez jego likwidację, znaczyłoby to, że nie ma sensu utrzymywanie przedsiębiorstwa „przy życiu”. Słabość podejścia określania wartości przedsiębiorstwa jako pewnej wielokrotności generowanych przez niego zysków ujawnia się w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo ponosi stratę.

W związku z sygnalizowanymi słabościami, samodzielnie żadne z prezentowanych podejść, nie pozwala na zrozumienie istoty wartości przedsiębiorstwa. Wartość łączy się bowiem z korzyściami, jaką ona daje, ale z korzyściami przyszłymi. Na wartość przedsiębiorstwa nie mają wpływu historyczne wyniki finansowe, lecz te, których można spodziewać się w przyszłości. Wartość przedsiębiorstwa wynika więc z dochodów, które w przyszłości może ono osiągnąć⁵.

² Autor konsekwentnie używa pojęcia „wartość przedsiębiorstwa”. Nie jest dla niego synonimem pojęcie „wartość firmy” (powszechnie oba pojęcia: przedsiębiorstwo i firma są używane zamiennie). „Wartość firmy” jest kategorią księgową i oznacza specyficzny rodzaj aktywów wchodzących w skład wartości niematerialnych i prawnych. Zob. np. A. Kamela-Sowińska, *Wartość firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 193-199.

³ Szczegółową charakterystykę sygnalizowanych podejść można znaleźć np. w: M. Michalski, *Zarządzanie przez wartość. Firma z perspektywy interesów właścicieli*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 1-7.

* Postrzeganie wartości przedsiębiorstwa przez pryzmat wartości księgowej jest szeroko krytykowane w literaturze przedmiotu, zob. np.: M. Michalski, *Zarządzanie przez wartość. Firma z perspektywy interesów właścicieli*, op. cit., s. 2-7; B. Cornell, *Corporate Valuation. Tools for effective appraisal and decision making*, Business One Irwin, Inc, Boston 1993, s. 19-25; D. Zarzecki, *Metody wyceny przedsiębiorstw*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1999, s. 28-38; *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, red. W. Frąckowiak, PWE, Warszawa 1998, s. 224-228.

⁵ Dochody przyszłe z natury nie są rozpoznane. Chodzi tu nie o rzeczywiste dochody, ile raczej o oczekiwania (szacunki) dotyczące tych dochodów.

Uwzględniając powyższe zastrzeżenia, opracowano tak zwane standardy wartości, czyli różne szczegółowe definicje wartości przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu można spotkać pięć standardów wartości⁶: rzeczywista wartość rynkowa, wartość rynkowa, wartość inwestycyjna, wartość wewnętrzna i wartość sprawiedliwa.

Na użytek prowadzonych rozważań, wartość wewnętrzna przedsiębiorstwa wydaje się najtrafniejszą dla ustalenia wartości przedsiębiorstwa. Określa ona wartość wynikającą z rzeczywistej zdolności przedsiębiorstwa do generowania dochodów, wiążącą się z wewnętrznymi cechami przedsiębiorstwa.

Ustalając wartość przedsiębiorstwa, można różnie rozumieć pojęcie dochodów⁷. Na użytek niniejszego opracowania za generowane dochody przyjmuje się dochody generowane w wyniku prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności operacyjnej.

Wartość przedsiębiorstwa wynikająca z generowanych przez nie dochodów ma wiele źródeł, tj. czynników je wywołujących i kreujących. Za uniwersalne źródła wartości wewnętrznej przedsiębiorstwa można uznać te, które determinują dochody. Dochody generalnie są pochodną osiąganego poziomu przychodów, osiąganego marży zysku oraz skali niezbędnych reinwestycji⁸. Są to główne źródła wartości przedsiębiorstwa. Te z kolei w sposób szczególny są kształtowane przez trzy czynniki: atrakcyjność rynku, na którym przedsiębiorstwo prowadzi działalność, zajmowaną na nim pozycję oraz realizowaną strategię rozwoju.

Dwa wymiary atrakcyjności rynku, tj. jego obecna i przyszła pojemność, jak i natężenie występujących na nim obecnie i w przyszłości sił konkurencyjnych, wyznaczają całkowitą atrakcyjność rynku. Im pojemność rynku większa, a niższe natężenie panujących na nim sił konkurencyjnych, tym bezwzględna atrakcyjność rynku większa. O tym, na ile przedsiębiorstwo będzie mogło skorzystać z „atrakcyjności” rynku, decyduje względna pozycja rynkowa, która jest określana na tle pozycji głównych konkurentów. Dwa wymiary relatywnej pozycji rynkowej są szczególnie istotne: względny udział przedsiębiorstwa w rynku i bilans silnych i słabych stron przedsiębiorstwa względem konkurentów. Udział w rynku to raczej wypadkowa wpływu czynników sprawczych, możliwych do inwentaryzacji poprzez zestawienie uporządkowanego zbioru relatywnych atutów i słabości konkurencyjnych. W praktyce, inwentaryzując atuty i słabości, warto odnosić poszczególne cechy zasobów przedsiębiorstwa do kluczowych

¹⁵ Zob. np. M. Michalski, *Zarządzanie przez wartość. Firma z perspektywy interesów właścicieli*, op. cit., s. 9-13; P. Pratt, R.E. Reilly, R.P. Schwaichs, *Valuing a business. The analysis and appraisal of closely held companies*, Irwin Professional Publishing, Chicago 1996, s. 24-29.

⁷ Zob. np. M. Michalski, *Zarządzanie przez wartość. Firma z perspektywy interesów właścicieli*, op. cit., s. 20.

* *Ibidem* s. 30.

czynników sukcesu i ryzyka związanego z danym rynkiem. Pozycja rynkowa przedsiębiorstwa będzie silniejsza, gdy jego cechy w relacji do konkurencji będą precyzyjniej dopasowane do podstawowych czynników sukcesu w branży i będą lepiej je „bronić” przed głównymi jej zagrożeniami⁹.

Strategia przedsiębiorstwa, chociaż jest oddzielnym źródłem operacyjnej wartości przedsiębiorstwa, jest silnie powiązana z poprzednimi. To od strategii będzie zależało, czy bilans atutów i słabości zostanie wykorzystany zgodnie z oczekiwaniami, w konsekwencji uzyskany zamierzony udział w rynku. Jakość stworzonej strategii to główny czynnik sukcesu.

Samo sformułowanie strategii, nawet doskonałej co do jakości, nie spowoduje automatycznie sukcesu rynkowego. Musi być ona konsekwentnie i skutecznie wdrażana. Tylko wtedy strategia będzie realnie kształtować bilans atutów i słabości, a w konsekwencji udział w rynku, przychody, marżę zysku, niezbędne reinwestycje i wartość przedsiębiorstwa.

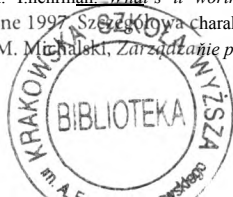
Wskazane źródła wartości mogą „przekładać się” na wartość operacyjną przedsiębiorstwa w różny sposób. Celowe wydaje się rozczłonkowanie całkowitej wartości operacyjnej przedsiębiorstwa na różne jej formy (obszary). Najważniejsze z nich są trzy¹⁰:

- obszar przewidywanej działalności operacyjnej (nawiązujący do tych wyników działalności, która poddaje się racjonalnym prognozom, ze względu na swoją przewidywalność),
- obszar struktury kapitałowej (dotyczy decyzji związanych z wyborem odpowiednich źródeł finansowania),
- obszar opcji rzeczywistych (związany z wartością posiadanych przez przedsiębiorstwo strategii, których przewidywalność jest istotnie ograniczona).

Wprzęgnięcie marketingu w proces kształtowania wartości przedsiębiorstwa wydaje się możliwe na pierwszym wymienionym obszarze. Odpowiednie zaprogramowanie i wdrożenie w życie działań marketingowych, może przyczynić się do zwiększenia wartości z prowadzonej działalności operacyjnej.

⁹ Literatura przedmiotu dotycząca istoty i metod analizy ryzyka rynkowego jest bogata, zob. np. K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998; G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1999; Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, przeł. K. Bolesta-Kukulka, PWE, Warszawa 1996.

¹⁰ Zob. T.A. Inehrman, *What's it worth? A general manager's guide to valuation*, „Harvard Business Review”, May-June 1997. Szeregową charakterystykę sygnalizowanych obszarów w języku polskim można znaleźć np. w: M. Michałki, *Zarządzanie przez wartość. Firma z perspektywy interesów właścicieli*, op. cit., s. 34-44.



Marketing a wartość przedsiębiorstwa

Można wskazać siedem grup czynników (nośników wartości) umożliwiających kształtowanie (podwyższanie) wartości przewidywanej działalności operacyjnej przedsiębiorstwa¹¹: stopa wzrostu przychodów ze sprzedaży, rentowność operacyjna sprzedaży, efektywna stopa podatkowa, stopa inwestycji w kapitał obrotowy netto, stopa inwestycji w aktywa trwałe netto, okres przewagi konkurencyjnej, koszt kapitału.

Marketing ze swej istoty, predysponowany jest w sposób szczególny do podwyższania długookresowej stopy wzrostu sprzedaży. To klient decyduje o zakupie (bądź nie) produktów przedsiębiorstwa. Opracowanie i wdrażanie odpowiednich działań kształtujących zachowania klientów (co jest domeną marketingu) może spowodować wzrost sprzedaży w długim okresie. Szczególna rola marketingu polega więc na zidentyfikowaniu najbardziej preferowanych z punktu widzenia przedsiębiorstwa klientów (segmentów) i dostarczeniu im oczekiwanych przez nich korzyści, w sposób bardziej efektywny od konkurentów. Jest to dla przedsiębiorstwa podstawa do zbudowania trwałych, korzystnych, partnerskich relacji z klientami. Z punktu widzenia klienta o wartości oferty decyduje zestaw cech, które ocenia w procesie podejmowania decyzji zakupu. Tworząc wartość dla klienta, marketer musi uwzględnić m.in. fakt, że klient wybiera produkt tego przedsiębiorstwa, który w jego odczuciu ma najwyższą wartość, a wartość wynika z dokonanej przez klienta oceny możliwości zaspokojenia potrzeby w sposób bardziej efektywny od konkurentów.

Dostarczanie wartości dla klienta jest drogą pozyskiwania wartościowego klienta. Wysoka wartość jaka dostarczana jest klientowi, owocuje jego satysfakcją, a ta najczęściej przeradza się w lojalność, a klient lojalny jest zdecydowanie wartościowszy dla przedsiębiorstwa¹².

Aby przedsiębiorstwo mogło podjąć wszechstronne działania nakierowane na klienta (szerzej: przedsięwzięcia rynkowe), musi posiadać odpowiednie zasoby i kompetencje, a także umiejętności ich tworzenia i stosowania. Do aktywów (zasobów) rynkowych zalicza się wszelkie materialne i niematerialne składniki przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia, które może ono wykorzystać w procesie oddziaływania na wybrane (tworzone) grupy klientów (rynk docelowe). Tworzą je nie tylko poszczególne instrumenty marketingowe i ich kompozycje (np. sieć dystrybucji, system komunikacji), ale także: dostęp do tech-

¹¹ Zob. A. Black, P. Wright, J.E. Bachman, *In search of shareholder value. Managing the drivers of performance*, FT Pitman Publishing, London 1998, s. 92-93.

¹² Szczegółowy przegląd określeń pojęcia wartości dla klienta i wartości klienta można znaleźć np. w: T. Woodall, *Conceptualising „value for the customer: an attributional, structural and dispositional analysis*, „Academy of Marketing Science Review” 2003, nr 1.

nologii, system informacji, reputacja związana z osiągniętą pozycją rynkową, prestiż marek, nazwa i wizerunek firmy itd.¹³

Szczególnie ważnym składnikiem aktywów marketingowych są narzędzia wykorzystywane w działalności marketingowej. Można wskazać dwie grupy narzędzi: przygotowawcze i wykonawcze¹⁴. Pierwsze z nich obejmują metody i techniki stosowane w badaniach marketingowych, analizie rynku, planowaniu i kontroli marketingu. O skuteczności i efektywności ich wykorzystania decydują głównie kompetencje, umiejętności i doświadczenie wykonujących te zadania ludzi. Narzędzia wykonawcze obejmują instrumenty, za pomocą których przedsiębiorstwo bezpośrednio oddziałuje na rynek: oferta produktowo-cenowa, system dystrybucji i komunikacji z klientem. Skuteczność i efektywność realizacji właściwych im funkcji, będzie rozstrzygać o wartości poszczególnych narzędzi. Ujawni się ona w postaci siły konkurencyjnego łącznego oddziaływania kompozycji narzędzi marketingowych na określone rynki docelowe.

Segment staje się więc punktem wyjścia wyboru szczegółowych konstatacji narzędzi oddziaływania marketingowego. Pozycjonowanie oferty marketingowej przez przedsiębiorstwo pozwala na zwiększenie wartości dla klientów danego segmentu. Klienci odbiorą ofertę jako ważny składnik dostarczający im wartość i dostrzegą wyjątkowość oferty na tle konkurentów.

Segmentacja rynku jako podstawa pozycjonowania

Segmentacja rynku to podział całej zbiorowości klientów przedsiębiorstwa (tworzących jego rynek w wymiarze przedmiotowym) na jednorodne grupy (segmenty), przy czym homogeniczność segmentów jest wyższa niż całego rynku przedsiębiorstwa¹⁵.

O celowości segmentacji rynku przesądza głównie stopień zróżnicowania charakterystyk klientów (szczególnie potrzeb i preferencji). Jeżeli jest możliwość zbudowania sylwetki typowego klienta, przy uśrednieniu

¹³ Zob. np.: R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa 1996, s. 79; M. Szymura-Tyc, *Zasoby i kompetencje marketingowe przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek”, 2001 nr 5; R.K. Srivastava, T. Shervanil, L. Fahey, *Market-based assets and shareholder value, a framework for analysis*, „Journal of Marketing” 1998, nr 62; P. Doyle, *Marketing wartości*, przeł. A. Janiszewski, A. Święch, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003.

¹⁴ Zob. R. Niestrój, *Rola marketingu w tworzeniu wartości firmy*, [w:] *Marketingowe strategie budowania wartości przedsiębiorstwa*, red. A. Czubała, AE w Krakowie, Kraków 2006, s. 24.

¹⁵ Zob. np.: N. Piercy, *Marketing. Strategiczna reorientacja firmy*, przeł. M. Albigowski, J.F. Dąbrowski, Felberg SJA, Warszawa 2003; *Podstawy marketingu*, praca zbiorowa pod red. J. Altkorna, Instytut Marketingu, Kraków 2003.

cech wszystkich klientów przedsiębiorstwa (zbiorowość klientów jest jednorodna), segmentacja wydaje się niecelowa, ponieważ zachowanie przeciętnego klienta jest zgodne z rzeczywistym układem potrzeb i preferencji klientów. Trudności w ustaleniu sylwetki typowego klienta mogą oznaczać istnienie zróżnicowanego rynku, wymagającego wykorzystania procesu segmentacji i zbudowania tyłu sylwetek typowych klientów, ile zostało wyłonionych segmentów rynku¹⁶.

Korzyści z segmentacji rynku są możliwe do osiągnięcia tylko wtedy, gdy proces segmentacji zostanie przeprowadzony w sposób poprawny. Poprawnie realizowany proces segmentacji musi spełniać dwa warunki¹⁷:

- segmentacja rynku powinna być przeprowadzona w oparciu o takie kryteria, które w maksymalnie możliwym stopniu pozwolą wyodrębnić jednorodne grupy klientów pod względem potrzeb, preferencji, zachowania się na rynku, a także ich reakcji na działania rynkowe, a zarazem powinny to być kryteria możliwe do praktycznego zastosowania w procesie podejmowania decyzji rynkowych¹⁸,
- zastosowana procedura wydzielenia segmentów powinna pozwolić wyodrębnić segmenty obiektywnie istniejące. Dobór procedury segmentacji to istotna kwestia. Istnieje bowiem duże niebezpieczeństwo ustalenia „sztucznych” segmentów. Pewnym segmentom można przypisywać nieuzasadnione duże znaczenie, innych ważnych można nie dostrzec. Metody segmentacji różnią się i należy je umiejętnie dobierać. Metody stosowane na rynku jednego produktu, mogą być mało użyteczne w odniesieniu do innych produktów. Procedury różnią się podejściem badawczym poszczególnych autorów, generalnie związanym z różnym stopniem szczegółowości wyodrębniania kolejnych etapów badawczych, uwzględnianiem bardziej lub mniej skom-

¹⁶ Wpływ segmentacji rynku na wartość przedsiębiorstwa scharakteryzowano w: M. Rawski, *Wykorzystanie segmentacji rynku w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Marketingowe strategie budowania wartości przedsiębiorstwa*, op. cit. s. 119-133.

¹⁷ Zob. np.: J.J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, przeł. J. Adamczyk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001; R. Kleczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 1999; L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000.

¹⁸ O wyborze właściwej kombinacji kryteriów segmentacji, adekwatnych do konkretnych uwarunkowań czasoprzestrzennych funkcjonowania przedsiębiorstwa, traktują m.in. następujące publikacje; L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000; J. Altkorn, *Kryteria segmentacji rynku dóbr i usług konsumpcyjnych*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, Kraków 1993, nr 411; M. Baker, *Marketing strategy and management*, MacMillan, London 1992; J.D. Culley, *Marketing management. Foundation and practices*, Boston 1983; K. Mazurek-Lopacińska, *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001; Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethér & Ska, Warszawa 1994.

plikowanych metod pomiaru i przetwarzania informacji oraz zakresem stosowanych badań empirycznych. Wybór użytej procedury zależy głównie od celu, zakresu, możliwości technicznych i finansowych¹⁹.

Pozycjonowanie a wartość przedsiębiorstwa - uwagi teoretyczne

Aby działania marketingowe przedsiębiorstwa kierowane do wybranego segmentu (ryнку docelowego) były skuteczne, konieczne jest takie prezentowanie produktu (najważniejszego instrumentu), aby zajął on wyróżnione i wysoko ocenione miejsce w świadomości klientów (w relacji do produktów konkurencyjnych). Jest to cel pozycjonowania produktu stanowiący punkt wyjścia do kształtowania działań marketingowych, dostosowanych do oczekiwań klientów.

Pozycjonowanie można określić jako identyfikację, tworzenie i komunikowanie przez przedsiębiorstwo korzystnych cech wyróżniających jego produkt, dzięki którym jest on postrzegany przez klientów segmentu jako lepszy i wyróżniający się spośród oferowanych przez przedsiębiorstwa konkurencyjne²⁰.

Pozycjonowanie jest więc powiązane z różnicowaniem, które pozwala produktowi oferowanemu przez przedsiębiorstwo uzyskać przewagę w określonym segmencie. To różnicowanie można przeprowadzić, wykorzystując kryteria subiektywne, jak i obiektywne. Głównym celem pozycjonowania jest takie zaprojektowanie i promowanie produktu, aby wybrany segment dostrzegł jego atrakcyjność i niepowtarzalność. Stwarza to przedsiębiorstwu takie warunki działania, jakby było monopolistą, co oznacza możliwość np. stanowienia wyższych cen.

Pozycjonowanie jest strategicznym narzędziem marketingu, za pomocą którego marketer może określić obecną pozycję produktu w segmencie, pozycję pożądaną oraz rodzaj działań koniecznych do jej osiągnięcia. Pozwala

¹⁹ Bogaty przegląd różnych procedur segmentacji, można znaleźć np. w następujących publikacjach: *Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań*, pod red. Mazurek-Lopacińskiej K., Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002; *Badania rynkowe i marketingowe*, red. J. Kramer, PWE, Warszawa 1994; E. Dulnic, *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 1994; P.F. Green, A.M. Krieger, *Segmenting markets with conjoing analysis*, „Journal of Marketing” 1991, nr 10; S. Mynarski, *Badania rynkowe w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2001; A. Sagan, *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2001; R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996; Y. Windy, *Issues and advancers In segmentation research*, „Journal of Marketing” 1998 nr 62; M. Mc Donald, I. Dunbar, *Segmentacja rynku*, przeł. G. Łuczkiwicz, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

²⁰ Zob. np.: A. Payne, *Marketing usług*, przeł. G. Górska, PWE, Warszawa 1997, s. 128; L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, op. cit., s. 97.

także zidentyfikować i wykorzystać możliwości rynku (np. zająć pozycję, na której nie ma produktów konkurencyjnych). Pozycjonowanie przyczynia się także do rozwoju nowych produktów lub lepszego ich dostosowania do zgłaszanego przez segment popytu. Dzięki pozycjonowaniu można przewidzieć reakcje konkurentów i podjąć odpowiednie działania. Zachęcanie klientów segmentu do zakupu produktów przedsiębiorstwa staje się fundamentem jego strategii marketingowej, a także dostarcza podstaw do spójnego rozwoju elementów marketingu-mix.

Uwagi powyższe pozwalają stwierdzić, że wykorzystanie pozycjonowania może pośrednio wpływać na wartość przedsiębiorstwa, ułatwiając precyzyjniejszy dobór tych narzędzi marketingowych, które bezpośrednio oddziałują na efekty operacyjnej działalności przedsiębiorstwa, a tym samym na jego wartość. Potencjalne korzyści z pozycjonowania ujawnią się w praktyce, w zależności od tego, jak efektywnie proces pozycjonowania będzie realizowany. Warto wskazać trzy kluczowe kwestie determinujące skuteczność tego procesu.

Aby decyzje dotyczące pozycjonowania produktu były skuteczne, powinny być oparte na analizie postępowania klienta, m.in. z uwzględnieniem²¹:

- stosowanych przez klienta reguł podziału produktów na kategorie,
- atrybutów branych przez niego pod uwagę w celu oceny produktów wewnątrz danej kategorii,
- przekonań związanych z różnymi produktami oraz oczekiwań nie spełnionych przez istniejącą ofertę,
- względnych pozycji produktów w umyśle klienta,
- pozycji, które produkt mógłby zajmować w umyśle klienta, dzięki nowej kombinacji atrybutów, odpowiadającej jego potrzebom.

Warunkiem skutecznego pozycjonowania jest wnikliwa analiza sytuacji w segmencie oraz stosowny dobór instrumentów wyróżniających. Wybrane cechy wyróżniające powinny spełniać, m.in. następujące kryteria²²: znaczenie, rozpoznawalność, komunikatywność, wyższość, dostępność, rentowność.

Pozycjonowanie produktu jako działanie celowe tworzy ciąg kolejnych przedsięwzięć. Można wskazać sześć etapów procedury²³:

²¹ Zob. np.: K. Mazurek-1, Opacińska, *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, op. cit., s. 157.

²² Zob. np.: A. Payne, *Marketing usług*, op. cit. s. 125; Ph. Koder, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, op. cit., s. 322.

²³ Zob. np.: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, op. cit., s. 194-196.

- 1) Identyfikacja konkurentów. Ważne jest określenie obszaru rynku, w obrębie którego poszukuje się konkurentów, a także wyodrębnienie konkurentów bliższych i dalszych.
- 2) Określenie cech, przez pryzmat których klienci postrzegają produkty na danym rynku. Najczęściej następuje odwołanie do cech produktu, cech jego użytkowników czy cech sytuacji zakupu.
- 3) Określenie pozycji rynkowej produktów konkurentów. Najwartościowszy sposób przedstawienia tych pozycji to skonstruowanie map percepcji. Wymiary tworzą cechy określone w drugim etapie.
- 4) Analiza postępowania klientów. Sprowadza się do zidentyfikowania najważniejszych korzyści, które są oczekiwane przez dany segment w stosunku do produktu.
- 5) Wybór pozycji rynkowej dla własnego produktu. Wynika on z określenia najbardziej preferowanych przez klientów kombinacji cech wyznaczających pozycję na rynku.
- 6) Monitorowanie wybranej pozycji. Zmieniające się warunki rynkowe wymagają obserwacji pozycji rynkowej produktu (pomiar z wykorzystaniem różnych wskaźników), czego konsekwencją może być celowość jej zmiany (pówtórne pozycjonowanie).

Znaczenie pozycjonowania produktu w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa

Z przeprowadzonych badań wynika, że ponad połowa przedsiębiorstw nie stosuje w praktyce pozycjonowania produktów (52,3%). Jednocześnie średnio co trzecie przedsiębiorstwo (29,3%) deklaruje, że większość wytwarzanych produktów jest pozycjonowana. Pozycjonowanie wszystkich wytwarzanych przez siebie produktów deklaruje 8,7% przedsiębiorstw.

Sposoby pozycjonowania produktów stosowane przez przedsiębiorstwa są zróżnicowane (tabela 1).

Analizując dane zamieszczone w tabeli 1, można stwierdzić, że wśród przedsiębiorstw dominuje strategia zróżnicowania (39,3%). Przedsiębiorstwa starają się tworzyć wizerunek produktu unikalnego, niepodobnego do innych marek na rynku. Średnio co trzecie przedsiębiorstwo (33,5%) wskazuje na poszukiwanie pozycji tzw. produktu idealnego, odpowiadającego jak największej liczbie klientów. 18% przedsiębiorstw deklaruje stosowanie pozycjonowanie *me too*, starając się powtórzyć sukces lidera rynku (głównego konkurenta).

Częstotliwość stosowana poszczególnych sposobów pozycjonowania jest zróżnicowana w przekroju cech otoczenia przedsiębiorstw, jak i posiadanego przez nich potencjału.

Tabela 1. Częstotliwość wskazań sposobów realizacji pozycjonowania produktów (%)

Wyszczególnienie	Procent
Tworzymy wrażenie produktu unikalnego, niepodobnego do innych marek na rynku	39,3
Zajmujemy pozycję produktu idealnego, odpowiadającego największej liczbie klientów	33,5
Plasujemy nasze produkty w sposób zbliżony do lidera rynku (głównego konkurenta)	18,0
Inaczej	9,2
Razem	100,0

Źródło: badania własne.

W tabeli 2 zestawiono dane obrazujące zróżnicowanie częstotliwości (i odchyień) stosowania różnych sposobów pozycjonowania w przekroju dynamiki rynków obsługiwanych przez przedsiębiorstwa.

Analizując dane zamieszczone w tabeli 2, można dostrzec m.in., że przedsiębiorstwa częściej realizują pozycjonowanie produktów poprzez tworzenie wrażenia produktu unikalnego na rynku kształtującym się (wzrost o 20,7 punktu procentowego) i rozwijającym się (wzrost o 13,3 punktu procentowego), a rzadziej na rynku ustabilizowanym (spadek o 10,7 punktu procentowego). Z mniejszą częstotliwością pozycjonowanie produktów poprzez zajmowanie pozycji produktu idealnego realizują przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku kształtującym się i rozwijającym (odpowiednio spadek o 6,9 i 9,1 punktu procentowego), a istotnie częściej prowadzące działalność na rynku ustabilizowanym (wzrost o 6,3 punktu procentowego). Przedsiębiorstwa pozycjonują produkty w sposób zbliżony do lidera rynku, rzadziej na rynku kształtującym się i rozwijającym (spadek odpowiednio o 11,3 i 5,0 punktu procentowego), a częściej na rynku ustabilizowanym (wzrost o 3,8 punktu procentowego).

Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku lokalnym częściej pozycjonują produkty poprzez zajmowanie pozycji produktu idealnego (wzrost o 12,1 punktu procentowego), a rzadziej pozycjonują produkty, tworząc wizerunek produktu unikalnego (spadek o 8,9 punktu procentowego). Przedsię-

biorstwa prowadzące działalność na rynku ogólnopolskim częściej pozycjonują produkty poprzez tworzenie wrażenia produktu unikalnego (wzrost o 6,0 punktu procentowego), a rzadziej poprzez zajmowanie pozycji produktu idealnego (spadek o 4,8 punktu procentowego). Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku międzynarodowym rzadziej pozycjonują produkty przez tworzenie wrażenia produktu unikalnego (spadek o 10,4 punktu procentowego), a częściej przez pozycjonowanie produktu w sposób zbliżony do lidera rynku (wzrost o 6,4 punktu procentowego) i zajmowanie pozycji produktu idealnego (wzrost o 4,3 punktu procentowego).

Tabela 2. Częstotliwość (i odchylenia) wskazań różnych sposobów pozycjonowania w zależności od dynamiki rynku (dane w % i punktach procentowych).

Rynek Wyszczególnienie	Kształtujący się		Rozwijający się		Ustabilizowany		Kurczący się	
	A	B	A	B	A	B	A	B
Tworzymy wrażenie produktu unikalnego, niepodobnego do innych marek na rynku	60,0	+20,7	52,6	+13,3	28,6	-10,7	41,2	+1,9
Zajmujemy pozycję produktu idealnego, odpowiadającego największej liczbie klientów	26,6	-6,9	24,4	-9,1	39,8	+6,3	29,4	-4,1
Plasujemy nasze produkty w sposób zbliżony do lidera rynku (głównego konkurenta)	6,7	-11,3	13,0	-5,0	21,8	+3,8	23,5	+5,5
Inaczej	6,7	-2,5	10,0	+0,8	9,8	+0,6	5,9	-3,3

A - procent wskazań, B - odchylenie od stanu średniego (dane w punktach procentowych).

Źródło: badania własne.

Ani jedno z przedsiębiorstw mających niewielu konkurentów na swoim głównym rynku (oligopol) nie realizuje pozycjonowania produktów poprzez

tworzenie wrażenia produktu idealnego. Z jednakową częstotliwością przedsiębiorstwa mające niewielu konkurentów stosują pozostałe dwie strategie.

Przedsiębiorstwa obsługujące rynek z niewielką liczbą klientów (oligoon) istotnie rzadziej stosują pozycjonowanie poprzez zajmowanie pozycji produktu idealnego (spadek o 13,9 punktu procentowego), a częściej pozycjonują produkty poprzez tworzenie wrażenia produktu unikalnego (wzrost o 5,7 punktu procentowego).

W tabeli 3 zestawiono dane obrazujące zróżnicowanie częstotliwości wyboru poszczególnych strategii pozycjonowania w przekroju zmian sytuacji na głównym rynku działania przedsiębiorstw.

Tabela 3. Częstotliwość (i odchylenia) wskazań różnych sposobów pozycjonowania w zależności od siły zmian na rynku (dane w % i punktach procentowych)

Typ zmian Wyszczególnienie	Znaczące i szybkie		Znaczące i powolne		Mało znaczące i szybkie		Mało znaczące i powolne	
	A	B	A	B	A	B	A	B
Tworzymy wrażenie produktu unikalnego, niepodobnego do innych marek na rynku	51,2	+11,9	35,0	-6,0	50,0	+10,7	23,0	-16,3
Zajmujemy pozycję produktu idealnego, odpowiadającego największej liczbie klientów	28,6	-4,9	33,3	+1,5	50,0	+16,5	46,2	+12,7
Plasujemy nasze produkty w sposób zbliżony do lidera rynku (głównego konkurenta)	14,3	-3,7	21,7	+3,7	0,0	-18,0	15,4	-2,6
Inaczej	5,9	-3,3	10,0	+0,8	0,0	-9,2	15,4	+6,2

A - procent wskazań, B - odchylenie od stanu średniego (dane w punktach procentowych).

Źródło: badania własne.

Analizując dane zamieszczone w tabeli 3, można dostrzec m.in., że przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku, na którym zmiany są znaczące i szybkie, częściej pozycjonują produkty poprzez tworzenie wrażenia produktu unikalnego (wzrost o 11,9 punktu procentowego), a rzadziej pozycjonują produkty poprzez zajmowanie pozycji produktu idealnego (spadek o 4,9 punktu procentowego), jak i rzadziej plasują produkty w sposób zbliżony do lidera rynku (spadek o 3,7 punktu procentowego). Na rynku charakteryzującym się zmianami znaczącymi, ale powolnymi, wybór strategii pozycjonowania jest odmienny. Przedsiębiorstwa rzadziej pozycjonują produkty przez tworzenie wrażenia produktu unikalnego (spadek o 6,0 punktu procentowego), a częściej poprzez plasowanie w sposób zbliżony do lidera rynku (wzrost o 3,7 punktu procentowego). Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku, na którym zmiany są mało znaczące, ale szybkie, pozycjonując produkty, z jednakową częstotliwością wykorzystują tylko dwie strategie: tworzenia wizerunku produktu unikalnego oraz zajmowania pozycji produktu idealnego. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku, na którym zmiany są mało znaczące i powolne, zdecydowanie rzadziej stosują pozycjonowanie poprzez tworzenie wrażenia produktu unikalnego (spadek o 16,3 punktu procentowego), a znacznie częściej stosują pozycjonowanie poprzez zajmowanie pozycji produktu idealnego (wzrost o 12,7 punktu procentowego).

W tabeli 4 zestawiono dane ukazujące zróżnicowanie częstotliwości stosowania poszczególnych strategii pozycjonowania w przekroju zakresu obsługiwanego przez przedsiębiorstwa rynku.

Analizując dane zamieszczone w tabeli 4, można dostrzec charakterystyczne prawidłowości. Przedsiębiorstwa zaspokajające potrzeby wszystkich klientów tworzących ich główny rynek, zdecydowanie częściej stosują pozycjonowanie poprzez tworzenie wrażenia produktu unikalnego (wzrost o 10,5 punktu procentowego), rzadziej starają się zajmować pozycję produktu idealnego (spadek o 9,7 punktu procentowego). Odmiennie strategie pozycjonowania przyjmują przedsiębiorstwa zaspokajające potrzeby tylko wybranych segmentów głównego rynku. Istotnie częściej wykorzystują pozycjonowanie polegające na tworzeniu wrażenia produktu unikalnego (wzrost o 12,6 punktu procentowego), a rzadziej stosują pozycjonowanie polegające na zajmowaniu pozycji produktu idealnego (spadek o 11,8 punktu procentowego). Charakterystyczne jest, że przedsiębiorstwa oferujące swoje produkty na głównym rynku działania, w równej mierze klientom indywidualnym i instytucjonalnym w ogóle nie stosują pozycjonowania polegającego na plasowaniu produktów w sposób zbliżony do lidera rynku.

Tabela 4. Częstotliwość (i odchylenia) wskazań sposobów realizacji poszczególnych strategii pozycjonowania produktów w przekroju zakresu obsługiwanego rynku (dane w % i punktach procentowych)

Wyszczególnienie	Zaspokajanie potrzeb wszystkich klientów rynku		Zaspokajanie potrzeb wybranych segmentów rynku	
	A	B	A	B
Tworzymy wrażenie produktu unikalnego, niepodobnego do innych marek na rynku	28,8	-10,5	51,9	+12,6
Zajmujemy pozycję produktu idealnego, odpowiadającego największej liczbie klientów	43,2	+9,7	21,7	-11,8
Plasujemy nasze produkty w sposób zbliżony do lidera rynku (głównego konkurenta)	18,9	+0,9	17,0	-1,0
Inaczej	9,1	-0,1	9,4	+0,2

A - procent wskazań, B - odchylenie od stanu średniego (dane w punktach procentowych).

Źródło: badania własne.

W tabeli 5 zestawiono dane obrazujące zróżnicowanie częstotliwości stosowania poszczególnych strategii pozycjonowania w przekroju kondycji finansowej przedsiębiorstwa.

Analizując dane zamieszczone w tabeli 5, można stwierdzić, że przedsiębiorstwa oceniające swoją kondycję finansową jako bardzo dobrą, częściej stosują pozycjonowanie polegające na tworzeniu wrażenia produktu unikalnego (wzrost o 17,1 punktu procentowego), a rzadziej stosują pozycjonowanie polegające na plasowaniu produktu w sposób zbliżony do lidera rynku (spadek o 10,3 punktu procentowego) i zajmowaniu pozycji produktu idealnego (spadek o 5,3 punktu procentowego). Odmienna częstotliwość pozycjonowania jest obserwowana wśród przedsiębiorstw oceniających swoją kondycję finansową jako dobrą. Rzadziej stosowane jest pozycjonowanie polegające na tworzeniu wrażenia produktu unikalnego (spadek o 10,1 punktu procentowego), natomiast częściej pozycjonowanie polegające na zajmowaniu pozycji produktu idealnego (wzrost o 8,1 punktu procentowego).

Tabela 5. Częstotliwość (i odchylenia) wskazań różnych sposobów pozycjonowania w zależności od siły zmian na rynku (dane w % i punktach procentowych)

Kondycja finansowa przedsiębiorstw Wyszczególnienie	Bardzo dobra		Dobra		Średnia		Słaba		Bardzo słaba	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
Tworzymy wrażenie produktu unikalnego, niepodobnego do innych marek na rynku	56,4	+17,1	29,2	10,1	43,2	+3,9	50,0	+16,7	50,0	+10,7
Zajmujemy pozycję produktu idealnego, odpowiadającego największej liczbie klientów	28,2	-5,3	41,6	+8,1	25,7	-7,8	25,0	-8,5	50,0	+16,5
Plasujemy nasze produkty w sposób zbliżony do lidera rynku (głównego konkurenta)	7,7	-10,3	19,5	+1,5	23,0	+5,0	0,0	-18,0	0,0	-18,0
Inaczej	7,7	-1,5	9,7	+0,5	8,1	-1,1	25,0	+15,8	0,0	-9,2

A - procent wskazań, B - odchylenie od stanu średniego (dane w punktach procentowych).

Źródło: badania własne.

Przedsiębiorstwa oceniające swoją kondycję finansową jako średnią rzadziej stosują pozycjonowanie polegające na zajmowaniu pozycji produktu idealnego (spadek o 7,8 punktu procentowego), a częściej pozycjonują swoje produkty w sposób zbliżony do lidera rynku (wzrost o 5,0 punktu procentowego). Przedsiębiorstwa oceniające swoją kondycję finansową jako słabą i bardzo słabą, nie stosują pozycjonowania produktów w sposób zbliżony do lidera rynku.

W tabeli 6 zestawiono dane ukazujące zróżnicowanie częstotliwości stosowania poszczególnych strategii pozycjonowania w przekroju pozycji rynkowej przedsiębiorstw.

Tabela 6. Częstotliwość (i odchylenia) wskazań różnych sposobów pozycjonowania w zależności od pozycji zajmowanej przez przedsiębiorstwa na rynku (dane w % i punktach procentowych)

Pozycja na rynku Wyszczególnienie	Zdecydowany lider		Znacząca pozycja		Przeciętna pozycja		Mało znacząca pozycja	
	A	B	A	B	A	B	A	B
Tworzymy wrażenie produktu unikalnego, niepodobnego do innych marek na rynku	33,3	-6,0	41,9	+2,6	33,3	-6,0	50,0	+10,7
Zajmujemy pozycję produktu idealnego, odpowiadającego największej liczbie klientów	40,7	+7,2	36,5	+3,0	25,0	-8,5	0,0	-33,5
Plasujemy nasze produkty w sposób zbliżony do lidera rynku (głównego konkurenta)	3,7	-14,3	16,2	-1,8	30,0	+12,0	0,0	-18,0
Inaczej	22,3	+13,1	5,4	-3,8	11,7	+2,5	50,0	+40,8

A - procent wskazań, B - odchylenie od stanu średniego (dane w punktach procentowych).

Źródło: badania własne.

Analizując dane zamieszczone w tabeli 6, można stwierdzić m.in., że przedsiębiorstwa będące liderami na danym rynku częściej pozycjonują produkty poprzez zajmowanie pozycji produktu idealnego (wzrost o 7,2 punktu procentowego), a rzadziej pozycjonują produkt, tworząc wrażenie produktu unikalnego. Przedsiębiorstwa oceniające swoją pozycję rynkową jako przeciętną częściej plasują swoje produkty w sposób zbliżony do lidera rynku (wzrost o 12,0 punktu procentowego), a rzadziej pozycjonują poprzez tworzenie wrażenia produktu unikatowego (spadek o 6,0 punktu procentowego) i poprzez zajmowanie pozycji produktu idealnego (spadek o 8,5 punktu procentowego).

Zakończenie

Podsumowując prowadzone rozważania, można stwierdzić, że nie ma bezpośredniego związku pomiędzy pozycjonowaniem a wartością przedsiębiorstwa w tym sensie, aby sam z siebie proces pozycjonowania kreował wartość przedsiębiorstwa. Występuje zależność pośrednia. Korzyści, jakie przedsiębiorstwo może osiągnąć (w efekcie zwiększając wartość przedsiębiorstwa), zależne będą od efektywności działań podejmowanych w danym segmencie. Podejmowane działania mogą tak przyczynić się do wzrostu wartości sprzedaży przedsiębiorstwa, jak i obniżki kosztów działalności.

Efekty pozycjonowania są silnie determinowane jakością procesu segmentacji i wyboru rynków docelowych. Oferując różne warianty produktu i dostosowując pozostałe instrumenty marketingowe do poszczególnych segmentów rynku, można osiągnąć wzrost dochodów i lepszą pozycję w każdym segmencie. Poprzez precyzyjniejsze rozpoznanie potrzeb i wysoką umiejętność ich zaspokajania można doprowadzić do pozyskania stałych klientów, a także poczynienia oszczędności dzięki specjalizacji produkcji, dystrybucji i promocji. Opracowywanie zindywidualizowanych programów marketingu-mix na potrzeby poszczególnych segmentów, pozwala przedsiębiorstwu skutecznie walczyć z konkurencją. Konieczność wytwarzania produktów dla poszczególnych segmentów stymuluje wprowadzanie nowatorskich rozwiązań, pozwalających efektywniej wykorzystać przez przedsiębiorstwo posiadany potencjał.

Z przeprowadzonych badań wynika, że średnio co drugie przedsiębiorstwo wykorzystuje pozycjonowanie produktów, a w co trzecim przedsiębiorstwie pozycjonowanych jest większość produktów. Tylko w co jedenastym przedsiębiorstwie pozycjonowane są wszystkie produkty.

Przedsiębiorstwa stosują zwykle trzy sposoby pozycjonowania. Najczęściej (prawie 40% przedsiębiorstw) pozycjonuje produkty poprzez tworzenie wrażenia produktu unikatowego, niepodobnego do innych marek. Można dostrzec zróżnicowanie częstotliwości wykorzystania tego sposobu pozycjonowania. Zdecydowanie częściej wykorzystują go przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku kształtującym się i rozwijającym, bardzo zróżnicowanym, o zasięgu ogólnokrajowym, na którym występuje niewielu konkurentów, zmiany są szybkie, tak znaczące, jak i nieznaczące, co pozwala obsługiwać wybrane segmenty. Przedsiębiorstwa oceniają swoją kondycję finansową jako dobrą. Zdecydowanie rzadziej ten sposób pozycjonowania stosowany jest przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku ustabilizowanym, rynku o zasięgu lokalnym i międzynarodowym, na którym istnieje umiarkowana konkurencja, a zmiany są powolne, tak znaczące, jak i nieznaczące. Przedsiębiorstwa zaspokajają potrzeby wszystkich klientów, a swoją kondycję finansową oceniają jako bardzo dobrą, względnie słabą.

Pozycjonowanie poprzez zajmowanie pozycji produktu idealnego, odpowiadającego największej liczbie klientów, jest stosowane w średnio co trzecim przedsiębiorstwie. Charakterystyczne jest zróżnicowanie częstotliwości stosowania tego sposobu pozycjonowania. Zdecydowanie częściej stosują go przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku ustabilizowanym, o zasięgu lokalnym i międzynarodowym, na którym jest słaba konkurencja, a zmiany mało znaczące, tak szybkie, jak i powolne. Zdecydowanie rzadziej stosują go przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku kształtującym się i rozwojowym, o zasięgu ogólnokrajowym, na którym jest niewielka liczba konkurentów. Przedsiębiorstwa obsługują wybrane segmenty rynku, a ich kondycja finansowa jest bardzo dobra lub średnia.

Najrzadziej (18% przedsiębiorstw) jest realizowane pozycjonowanie w sposób zbliżony do lidera rynku (głównego konkurenta). Występuje charakterystyczne zróżnicowanie częstotliwości stosowania tego sposobu pozycjonowania. Istotnie częściej stosują go przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku ustabilizowanym, rynku o zasięgu międzynarodowym, na którym zmiany są znaczące, tak szybkie, jak i powolne. Przedsiębiorstwa oceniają swoją kondycję finansową jako średnią. Ten sposób pozycjonowania stosują rzadziej przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku ustabilizowanym, o zasięgu ogólnokrajowym, na którym panuje słaba konkurencja, a zmiany są znaczące i szybkie. Przedsiębiorstwa oceniają swoją kondycję finansową jako dobrą i słabą.

Literatura

- [1] J. Altkorn, *Kryteria segmentacji rynku dóbr i usług konsumpcyjnych*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, Kraków 1993, nr 411.
- [2] *Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań*, pod red. K. Mazurek-Łopacińskiej, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- [3] *Badania rynkowe i marketingowe*, red. J. Kramer, PWE, Warszawa 1994.
- [4] M. Baker, *Marketing strategy and management*, MacMillan, London 1992.
- [5] A. Black, P. Wright, J.E. Bachman, *In search of shareholder value. Managing the drivers of performance*, FT Pitman Publishing, London 1998.
- [6] B. Cornell, *Corporate Valuation. Tools for effective appraisal and decision making*, Business One Irwin, Inc, Boston 1993.
- [7] J.D. Culley, *Marketing management. Foundation and practices*, Boston 1983.
- [8] P. Doyle, *Marketing wartości*, przeł. A. Janiszewski, A. Święch, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003.
- [9] E. Duliniec, *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 1994.
- [10] *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, red. W. Frąckowiak, PWE, Warszawa 1998.
- [11] L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000.
- [12] G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1999.
- [13] P.F. Green, A.M. Krieger, *Segmenting markets with conjoing analysis*, „Journal of Marketing” 1991, nr 10.
- [14] A. Kamela-Sowińska, *Wartość firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- [15] R. Kłeczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 1999.
- [16] Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebether & Ska, Warszawa 1994.
- [17] J.J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, przeł. J. Adamczyk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [18] T.A. Luehrman, *What's it worth? a general manager's guide to valuation*, „Harvard Business Review”, May-June 1997.
- [19] K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- [20] M. Mc Donald, I. Dunbar, *Segmentacja rynku*, przeł. G. Łuczkiwicz, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

- [21] M. Michalski, *Zarządzanie przez wartość. Firma z perspektywy interesów właścicieli*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- [22] S. Mynarski, *Badania rynkowe w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2001.
- [23] R. Niestrój, *Rola marketingu w tworzeniu wartości firmy*, [w:] *Marketingowe strategie budowania wartości przedsiębiorstwa*, red. A. Czubała, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006.
- [24] R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa 1996.
- [25] K. Oblój, *Strategia organizacji*, przeł. G. Górski, PWE, Warszawa 1998.
- [26] A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997.
- [27] N. Piercy, *Marketing. Strategiczna reorientacja firmy*, przeł. M. Albigowski, J.E Dąbrowski, Felberg SJA, Warszawa 2003.
- [28] *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, Instytut Marketingu, Kraków 2003.
- [29] P. Pratt, R.E. Reilly, R.P. Schwaichs, *Valuing a business. The analysis and appraisal of closely held companies*, Irwin Professional Publishing, Chicago 1996.
- [30] M. Rawski, *Wykorzystanie segmentacji rynku w procesie kreowania wartości przedsiębiorstw*, [w:] *Marketingowe strategie budowania wartości przedsiębiorstwa*, red. A. Czubała, AE w Krakowie, Kraków 2006.
- [31] A. Sagan, *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2001.
- [32] Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, przeł. M. Bolesta-Kukułka, PWE, Warszawa 1996.
- [33] R.K. Srivastava, T. Shervanil, L. Fahey, *Market-based assets and shareholder value, a framework for analysis*, „Journal of Marketing” 1998, nr 62.
- [34] M. Szymura-Tyc, *Zasoby i kompetencje marketingowe przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek” 2001, nr 5.
- [35] Y. Windy, *Issues and advances in segmentation research*, „Journal of Marketing Research” 1978, nr 3.
- [36] T. Woodall, *Conceptualising „value for the customer”: an attributional, structural and dispositional analysis*, „Academy of Marketing Science Review” 2003, nr 1.
- [37] D. Zarzecki, *Metody wyceny przedsiębiorstw*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1999.

Summary

The goal of the publication is an attempt to present the links between the process of product positioning and enterprise value, and also of the potential and actual capacity for increasing enterprise value by implementing the process. Furthermore, the article defends the thesis that - in an indirect manner, by appropriately shaping the starting point for the creation of the actual product (and in consequence also of the other marketing instruments) - product positioning leads to the increase in enterprise value. The actual benefit that a business may achieve depend on the “quality” of implementing the process of product positioning. The results of a study in how businesses perceive the significance of product positioning process in the process of building enterprise value are presented to support the thesis.

Piotr Hadrian

Decyzje cenowe a wartość przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

W dzisiejszych warunkach rynkowych zdolności marketingowe, a nie produkcyjne, wyznaczają poziom przewagi konkurencyjnej i możliwości jego osiągnięcia. Podstawą osiągnięcia zakładanej wartości firmy staje się efektywność działań marketingowych¹ określająca zdolność do uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej w zmieniającym się środowisku rynkowym. Celem publikacji jest próba wskazania związków zachodzących pomiędzy podejmowanymi w firmach decyzjami marketingowymi dotyczącymi cen a wartością przedsiębiorstwa, zarówno w aspekcie teoretycznym, jak i w opinii polskich przedsiębiorców.

O wartości firmy nie można mówić w oderwaniu od jej wartości dla klientów². Przy kreowaniu wartości firmy podstawowym celem powinno być osiągnięcie jak najwyższego stopnia zadowolenia klientów, albowiem ono stanowi dla firmy źródło długofalowych strumieni gotówkowych. Problem jednak w tym, że dawanie najwyższego stopnia zadowolenia klientom nie przekłada się automatycznie na wartość dla udziałowców. Korzystnie ukształtowane elementy kompozycji marketingowej nie są w stanie zapewnić możliwej do utrzymania przez dłuższy okres przewagi, jeśli ponoszone w związku z tym koszty będą wyższe niż cena płacona przez odbiorców. Zatem satysfakcja klientów wtedy będzie gwarantem wysokiej wartości firmy, kiedy ponoszone w związku z tym wydatki nie będą przewyższały przychodów osiągniętych ze sprzedaży produktów. Zado-

¹ Zob.: P. Doyle, *Marketing wartości*, przet. A. Janiszewski, A. Święch, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 21-24 i nast.;

H. Zadora, *Ekonomiczne i finansowe funkcje marketingu*, [w:] *Marketing w ekonomii i finansach. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2003, s. 22-25.

² Generalnie pojęcie „wartość” można rozumieć jako zespół cech właściwych danemu podmiotowi (przedmiotowi), które stanowią o jego walorach cennych dla innych podmiotów, zgodnie z przyjętymi przez nie kryteriami. Zob.: J. Duraj, *Wartość firmy w kontekście zmian kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Wartość przedsiębiorstwa - z teorii i praktyki zarządzania*, praca zbiorowa pod red. J. Duraja, tom IV, Novum, Płock-Łódź 2003, s. 25.

wolnienie klientów ma wartość o tyle, o ile po pewnym czasie wytworzy się ekonomiczny, wyrażony pieniądzem, zwrot z inwestycji, większy niż koszt kapitału przedsięwzięcia. Myślenie strategiczne nastawione na klienta musi być zgodne z myśleniem finansowym kryjącym się za wartością dla akcjonariuszy.

W warunkach orientacji rynkowej nie można ignorować konieczności dbania o satysfakcję klientów, z drugiej jednak strony należy mieć świadomość, iż niepoohamowane dążenie do satysfakcjonowania klientów pozostaje w sprzeczności ze zorientowaniem na tworzenie wartości dla udziałowców³.

Tworzenie wartości dla udziałowców jest budowaniem stabilnej przewagi konkurencyjnej, czyli przede wszystkim przekonaniem klientów o wyższości produktów jednej firmy nad innymi. Marketing dostarcza odpowiednich narzędzi do kreowania tak rozumianej przewagi konkurencyjnej, a tym samym wartości firmy. Przyczynia się do jej budowania i utrzymywania, wskazując, jak z największym pożytkiem dla firmy wykorzystywać znajomość określonych grup klientów oraz ich pragnień rynkowych. Istotę marketingowego kreowania wartości firmy dla udziałowców można zatem określić jako świadomość faktu, iż kluczem do jej tworzenia jest budowanie z docelowymi klientami relacji, u których podłoża leży zaspokajanie ich pragnień w sposób efektywniejszy niż konkurencja⁴.

Ścisła zależność wpływu ceny na kształtowanie wartości dla klienta i zarazem wartości firmy dla udziałowców wydaje się jednym z istotniejszych zagadnień w rozważaniach na temat możliwości zaangażowania marketingu w kreowaniu wartości rynkowej przedsiębiorstwa⁵. Problematyka ta wydaje się ważna, gdyż rozważa zdroworoządkową sprzeczność zachodzącą między oczekiwaniami dotyczącymi wysokości cen, wyrażanymi na rynku przez różne grupy interesariuszy (m.in. klientów, udziałowców, wierzycieli, konkurentów). Sens rozważań na temat roli decyzji cenowych jako komponentu marketing-mix, wykorzystywanego w celu kreowania rynkowej wartości firmy wskazują również poglądy wyrażane przez menedżerów przedsiębiorstw podkreślających determinujący charakter polityki cenowej w budowaniu strategii marketingowej firmy.

³ A. Black, P. Wright, J.E. Bachman, J. Davis, *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy. Kształtowanie wyników działalności spółek*, przeł. J. Juruś, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, s. 29; P. Doyle, *Marketing wartości*, op. cit., s. 28; B. Rogoda, *Polityka cenowa małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 121.

⁴ P. Doyle, *Marketing wartości*, op. cit., s. 90.

⁵ Bogate rozważania dotyczące różnorodnych zagadnień dotyczących cen znaleźć można m.in. w: A. Banaś, *Marketingowe strategie cen*, Acta Universitas Lodziensis, Łódź 1984; R. Dodge, N. Hanna, *Kształtowanie cen. Strategie i procedury*, przeł. J. Pindakiewicz, PWE, Warszawa 1997; G. Karasiewicz, *Marketingowa strategia cen*, PWE, Warszawa 1997; H. Simon, *Zarządzanie cenami*, przeł. W. Bachliński, PWN, Warszawa 1996; P. Waniowski, *Strategie cenowe*, PWE, Warszawa 2003.

Zasady polityki cenowej przyczyn i aj qce się do budowania wartości firmy

Przyjmując, iż wszelkie decyzje marketingowe mają przyczyniać się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa, można stwierdzić, iż zasadniczym celem decyzji cenowych jest wybór takiego poziomu cen, który doprowadziłby do maksymalizacji zdyskontowanej wartości swobodnego przepływu gotówki generowanego przez dany produkt⁶. Cena posiada dwie charakterystyki znakomicie wyróżniające ją spośród narzędzi wykorzystywanych w kompozycji marketingowej. Pierwsza z nich to elastyczność, umożliwiająca dokonywanie bieżących zmian natychmiast po podjęciu stosownej decyzji. Brak potrzeby dłuższej perspektywy czasowej przy modyfikacjach decyzji cenowych sprawia, iż ceny są jednym z popularniejszych instrumentów operacyjnych działań marketingowych wykorzystywanych samodzielnie bądź w połączeniu z innymi, np. obniżki cen w ramach promocji uzupełniającej. Drugą wyróżniającą cechą ceny to jej bezpośredni charakter finansowy i wynikająca z tego korzyść dla przedsiębiorstwa. Cena jest jedynym składnikiem kompozycji instrumentów marketingowych generujących bezpośrednio przychody firmy. Od jej wysokości zależy wielkość wyniku finansowego firmy zarówno w krótkim, jak i długim okresie⁷.

Pomimo tak ważnej roli cen, przedsiębiorstwa nie potrafiły wypracować skutecznych strategii cenowych. Elastyczność modyfikacji cenowych nie pozwalała na zbudowanie rozwiązania zapewniającego trwałą przewagę konkurencyjną, ponieważ stosowane w ramach decyzji cenowych rozwiązania są na tyle czytelne i mało specyficzne, iż zagrożone są natychmiastową reakcją konkurentów w postaci imitacji.

Decyzje dotyczące cen nabierają coraz istotniejszego znaczenia, ale stają się coraz trudniejsze. Różne spojrzenia na cele polityki cenowej powodują podejmowanie mniej lub bardziej właściwych (trafnych w zależności od przyjętego punktu widzenia) decyzji cenowych. Dlatego wskazano kilka uniwersalnych rad podnoszących skuteczność polityki cenowej⁸:

- oparcie cen na wartości oferowanej klientowi,
- różnicowanie cen (indywidualizacja),
- przewidywanie reakcji konkurentów,

⁶ Różnica między przychodami osiągniętymi ze sprzedaży określonej wielkości jednostek produktu po danej cenie, a kosztami ogółem i nakładami inwestycyjnymi na środki trwale i kapitał obrotowy.

⁷ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, przeł. A. Styś, R. Kłeczek, J. Woźniczka, PWE, Warszawa 2002, s. 742.

⁸ P. Doyle, *Value-Based Marketing. Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester 2000, s. 262.

- uwzględnienie strategicznych celów działania na rynku,
- uwzględnienie roli strategii działań ekonomicznych w kształtowaniu decyzji cenowych.

Zmiany ceny mają istotny wpływ na kształtowanie zysków w krótkim czasie. Podnosząc ceny o niewielki procent, można zwielokrotnić zyski przy utrzymaniu dotychczasowej wielkości sprzedaży. Często nawet spadek sprzedaży nie wpływa na obniżenie korzystnego charakteru podwyżki cenowej. Uzyskanie odpowiednio wysokich cen staje się możliwe dzięki korelacji z działaniami dotyczącymi pozostałych instrumentów marketing-mix. Unowocześniony produkt, wykreowana marka, akceptowalny, efektywny kanał dystrybucji zwiększają wartość dostarczoną konsumentowi, zachęcając do płacenia wyższej ceny. Utrzymanie bądź wzrost aktualnego popytu przy założeniu wysokich cen gwarantuje każdej firmie osiągnięcie korzystnego wyniku finansowego przekładającego się na wartość firmy.

Manipulacja ceną jest zwykle bardziej skuteczna od proporcjonalnie takich samych zmian dotyczących np. wzrostu wielkości sprzedaży redukcji kosztów czy stosowania innych narzędzi marketingowych, np. promocji. Jednocześnie należy mieć świadomość tego, iż mechanizm ten działa w obydwie strony, wobec tego obniżka ceny powodująca niedostateczny wzrost sprzedaży może doprowadzić do drastycznego obniżenia zysku do jego utraty włącznie. Konkurowanie ceną wydaje się więc bardzo ryzykownym rozwiązaniem.

Cele polityki cenowej wskazujące na potrzebę maksymalizowania różnych wielkości ekonomicznych, wymagają zastosowania różnych poziomów cen. Zwykle cena maksymalizująca wartość firmy jest niższa od ceny gwarantującej zysk czy krótkookresowe przepływy gotówkowe. Stosowanie właściwej z tego punktu widzenia ceny wymaga uzyskania informacji oceniających długookresowe relacje cen m.in. do popytu, przychodów, kosztów, nakładów, strategii konkurencji. W praktyce ze względu na trudności w pozyskiwaniu tych informacji wykorzystuje się rozwiązania prostsze, związane z odpowiednią polityką marż zysków (niezależnie od stosowanej techniki obliczania cen).

Analizując sytuację z punktu widzenia klienta, jest on w stanie zaakceptować taką cenę, która odpowiada wartości, jaką przedstawia dla niego produkt. Mając do wyboru produkty substytucyjne o podobnej wartości konsumenci wybiorą produkty tańsze. Ta racjonalność postępowania klientów jest głównym motywem poszukiwania możliwości zróżnicowania kompozycji marketingowej w taki sposób, by była ona bardziej satysfakcjonująca dla klienta i skłaniała go do wyboru produktu stosującej ją firmy.

Na rynkach dóbr przemysłowych podstawową ideą kształtowania polityki cen jest ekonomiczna wartość dla klienta (*economic value to the customer* -

EVC), mierząca wartość korzyści użytkowych oferowanych klientowi. Każda cena poniżej EVC zapewnia konsumentom korzyści przy założeniu, że inne parametry transakcji zakupu są takie same. Jaka będzie nadwyżka ceny odzwierciedlająca wartość dla konsumenta, zależy w dużej mierze od zdolności przekonania klienta o ekonomicznych korzyściach płynących z nabycia oferowanych produktów. Na rynkach produktów konsumpcyjnych większe znaczenie przypisuje się wartości emocjonalnej produktu. Dlatego ustalając cenę na podstawie wartości, szacuje się wartość czynników emocjonalnych, np. związanych z marką produktu.

Druga zasada związana jest z postrzeganiem wymiaru podmiotowego rynku. Jeśli firma traktuje rynek jako jednorodną całość, to tym samym odrzuca możliwość tworzenia wartości dla konsumenta, a tym samym udziałowców. Ze względu na charakterystyki tych podmiotów oraz okoliczności zakupu wartość produktu bywa postrzegana w odmienny sposób. Pojęciem istotnym przy ustalaniu cen, biorąc pod uwagę zróżnicowanie konsumentów, jest nadwyżka konsumentka (*consumer surplus*), oznaczająca różnicę pomiędzy ceną, jaką użytkownik jest gotów zapłacić, a ceną, za jaką nabywa produkt w rzeczywistości. Istnienie nadwyżki konsumentkiej oznacza nieracjonalne działanie przedsiębiorstwa, które traci zyski, jakie mogłyby stać się jego udziałem. Rozwiązaniem takiej niekorzystnej sytuacji jest oferowanie zróżnicowanych cen dla różnego typu konsumentów (segmentów). Optymalnym rozwiązaniem byłoby negocjowanie cen indywidualnie z każdym klientem. Taki sposób postępowania wykorzystywany jest na szeroką skalę w marketingu przemysłowym.

Kolejna zasada odnosi się do sposobu śledzenia i reagowania na poczynania konkurentów. Firma powinna umiejętnie odczytywać działania konkurentów i zdecydowanie reagować na stosowanie przez nich strategii cenowych, których celem jest zdobycie udziału w rynku. Efektem takiego postępowania może być wywołanie spirali spadku cen, niekorzystnej dla wszystkich uczestników walki konkurencyjnej. Podejmując tak ryzykowne decyzje, trzeba przewidzieć reakcje konkurencji i ich wpływ na kształtowanie naszych wyników finansowych, względnie rozważyć możliwość zastosowania innych decyzji, które wywołają mniej dotkliwe reakcje konkurentów. Ponieważ podejmowanie decyzji cenowych jest procesem ciągłym, polegającym na reakcji na posunięcia konkurentów, firma, przewidując restrykcyjne reakcje, może dążyć do utrzymania korzystnej dla obydwu podmiotów sytuacji i zaniechać cenowej walki konkurencyjnej. Dalej idącym rozwiązaniem jest współpraca, która może przybrać charakter otwarty lub utajony. Możliwości takiej współpracy regulują przepisy prawne, a jej granice rynkowe wyznaczone są m.in. takimi czynnikami, jak: struktura strony popytowej, stopień polaryzacji firm, charakter spodzie-

wanych zysków w czasie, jawność postępowania firm na rynku. Często przedsiębiorstwa dążą do zmiany sytuacji rynkowej wyznaczającej zasady gry cenowej tak, by sprzyjały one rozwojowi współpracy między nimi. Przedsiębiorstwa mogą także zaakceptować zmniejszenie zysków osiąganych drogą manipulacji cenowych i sięgnięcie po inne bardziej skuteczne narzędzia postępowania na rynku.

Duże znaczenie w procesie ustalania cen ma potrzeba dostosowania się do strategii firmy. Jeśli strategicznym celem przedsiębiorstwa jest wzrost jego wartości, to celem polityki cenowej powinno być tworzenie wartości, której miernikiem jest wartość zaktualizowana netto przyszłych przepływów gotówkowych. W przypadku spadku cen na całym rynku w danym okresie, cena maksymalizująca krótkookresowy zysk może być niższa niż cena maksymalizująca wartość. Zwykle relacja ta jest odwrotna z powodu większej elastyczności cenowej w skali długookresowej. Brak informacji na temat innych ofert na rynku i poziomu ich opłacalności sprawia, iż mija pewien czas, zanim konsumenci niezadowoleni ze stosunkowo wysokich cen dotychczasowych produktów znajdują nowych dostawców. Mniej komfortową sytuację stanowi dążenie do uzyskiwania szybko wysokiego zysku. Niekorzystny charakter tej sytuacji jest wynikiem tego, że wysoki poziom zysków wygenerowanych w krótkim czasie stanowi bodziec dla nowych konkurentów do wykorzystania dobrej koniunktury (wynikającej z wysokiego poziomu cen) i wejścia na rynek. Dlatego na rozwijających się rynkach wysokie ceny mogą uniemożliwić firmie uzyskanie masy krytycznej w udziale w rynku, niezbędnej do zapewnienia rentowności w dłuższym okresie.

Kolejną zasadą, zgodnie z którą trzeba realizować politykę cenową, jest potrzeba dostosowania się do charakteru cenowego rynku (odbiorców), dla którego przeznaczony jest produkt. O zróżnicowanym charakterze tych rynków decydują preferencje jakościowe nabywców. Struktura cenowa rynku obejmuje trzy poziomy: rynek dolny, środkowy i górny⁹. Produkty przeznaczone do zaspokojenia potrzeb jednego subryнку cenowego konkurują ze sobą ściślej niż różne produkty zaspokajające potrzeby uczestników różnych subrynków. Znaczy to, iż zmiana cen produktu przeznaczonego dla jednego z subrynków bardziej wpłynie na wielkość sprzedaży innych produktów przeznaczonych dla tego subryнку niż produktów obsługujących inne subrynki. Jednocześnie wiadomo, iż obniżki cen na rynku górnym (preferującym wyższy poziom jakościowy produktów) silniej przyciągają klientów z niższych subrynków niż obniżka cen na rynku dolnym przyciąga klientów z wyższych subrynków. Dobrze rozwijające się przedsiębiorstwa operujące swoimi produktami na jednym z subrynków

⁹ R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Warszawa 1996, s. 55.

(firmy niszowe) wraz z dojrzewaniem rynków zaczynają prowadzić działania konkurencyjne także na innych rynkach w celu osiągnięcia efektu skali i rozłożenia ryzyka. W wypadku braku takich możliwości zwykle przejmowane są przez większe podmioty rynkowe. Podsumowując, można stwierdzić, iż obecnie przedsiębiorstwo winno najpierw określić zakładaną pozycję na rynku (w stosunku do konkurentów, klientów), a następnie dostosowywać do niej wysokość cen, które z kolei determinują akceptowalny poziom kosztów.

Czynniki określające możliwości wykorzystania elementów polityki cenowej w kształtowaniu wartości firmy

Wartość przedsiębiorstwa charakteryzuje się często jako sumę:

- wartości w okresie prognozy, czyli wartości przepływów gotówkowych wygenerowanych w wyniku prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności operacyjnej w okresie planowanym,
- wartości ciągłej, czyli zaktualizowanej wartości przepływów gotówkowych generowanych przez firmę po okresie prognozy.

Ważnym czynnikiem decydującym o wartości przepływów gotówkowych jest marża na działalności operacyjnej. Jednym ze sposobów poprawy tej marży jest odpowiednia polityka cen. Wymaga ona oczywiście zastosowania odpowiedniej strategii marketingowej wspierającej odpowiednie rozwiązania w zakresie polityki cenowej.

Decyzje dotyczące cen podejmowane są na podstawie wcześniejszych decyzji odnoszących się do podstawowych parametrów strategicznych takich, jak cele kierunkowe i wynikające z nich cele taktyczne, a także przyjęte opcje strategiczne. Na przykład cel w postaci dążenia do dynamicznego wzrostu udziału w rynku pociąga za sobą zgodę na zastosowanie ceny penetracyjnej, tzn. poniżej poziomu kosztów. Ma to zapewnić uzyskanie odpowiedniej wielkości rynku (masy krytycznej klientów), umożliwiającej długofalowe działanie na rynku. Wzrost wielkości sprzedaży pociąga za sobą zmniejszenie kosztów (efekt skali), co powinno sprawić, iż w późniejszym terminie początkowa cena będzie generowała zyski. W późniejszym okresie działania firmy na rynku decyzje dotyczące poziomu jakościowego cen mogą zostać zmienione (wzrost cen - polityka przenikania), zapewniając firmie osiąganie wyższej marży zysku. Podobnie w przypadku występowania na rynku efektu sieci polegającego na tym, że wartość dla każdego użytkownika wzrasta wraz z całkowitą liczbą użytkowników, rośnie znaczenie penetracyjnej polityki cenowej. W pierwszej fazie cyklu życia produktów firma zachowuje odpowiednio niskie ceny po to,

by zapoznać i zachęcić klientów do korzystania z tego produktu w przyszłości. Wiąże się to oczywiście z ryzykiem poniesienia takich strat finansowych w pierwszym okresie działania, które nie zostaną zrekomensowane późniejszymi zyskami.

Ostatecznym determinantem decyzji cenowych jest podstawowa strategia działania firmy. Jeśli strategią firmy będzie zapewnienie klientowi wysokiej wartości ekonomicznej, to granica ceny będzie stanowiła dla niego wartość dodatkową, zachęcającą do dokonania zakupu. Cena, jaką klient jest skłonny zapłacić za produkt, zależy od oceny wartości produktu na tle produktów konkurencyjnych. Jeśli produkt firmy nie przynosi wartości dodatkowych klientowi, cena będzie zbliżona do substytutów i nie będzie stanowiła wyróżnika oferty rynkowej, a tym samym nie będzie miała swego udziału w kształtowaniu wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

Innymi elementami strategii marketingowej determinującymi decyzje cenowe i tym samym wpływającymi na możliwość wykorzystania polityki cenowej w kształtowaniu wartości rynkowej firmy są: segmentacja rynku i wybór rynku docelowego, przyjęta koncepcja tworzenia przewagi różnicującej, koncepcja kompozycji instrumentów marketingowych. Różnorodne segmenty rynkowe ujawniające odmienne poziomy elastyczności cenowej znakomicie różnicują możliwości wykorzystywania ceny jako marketingowego narzędzia kreowania wartości firmy. Ponadto decyzje cenowe konkurentów, a w pewnych przypadkach decyzje administracyjno-prawne podmiotów makrootoczenia, stanowią istotne ograniczenie możliwości ustalania cen i wykorzystywania tego instrumentu w kompozycji marketing-mix. W zależności od przyjętych założeń istnieje mniejsze lub większe wykorzystanie możliwości tworzenia cenowej przewagi różnicującej, w odniesieniu do różnych kategorii klientów (opisanych poprzez strukturę cenową rynku). Wrażliwość na wysokość ceny w zależności od oczekiwań jakościowych i prestiżu związanego z nowością i wyjątkowością produktu czy indywidualizacji obsługi, decyduje o możliwości konkurowania cenowego i kreowania wartości. Wybór sposobu oddziaływania na rynek wyznacza strategię pozycjonowania na rynku, tj. dobór przesłania determinującego sposób konkurowania firmy na rynku. Obok takich strategii jak przywództwo produktu, podnoszenie poziomu relacji z klientami czy przywództwo markowe można osiągnąć przewagę np. poprzez dążenie do obniżenia całkowitych kosztów działania, a tym samym stałego oferowania produktów po cenach niższych niż konkurencja (polityka dyskontowa).

Decyzje określające znaczenie polityki cenowej w strukturze kompozycji marketing-mix są pochodną wcześniej podjętych decyzji dotyczących osiągnięcia określonego charakteru przewagi różnicującej (w tym sensie przewaga różnicująca ma niewiele wspólnego z „innością”). Przewaga taka występuje tylko

wtedy, gdy klienci gotowi są zapłacić za produkt wyższą cenę, co pozwala zastosować jedno z trzech rozwiązań w ramach przyjętej polityki wysokich cen¹⁰:

- 1) żądać pełnej stawki ceny, zwiększając jej poziom tak, aby równoważyła dodatkowe korzyści dostarczone klientowi,
- 2) utrzymywać ceny na poziomie cen konkurentów i wykorzystywać swoją przewagę dla zwiększania udziału w rynku,
- 3) podnieść cenę powyżej cen konkurentów, ale poniżej pełnej stawki, zwiększając tym samym marżę zysku oraz udział w rynku.

Nie ma mowy o tworzeniu wartości dodanej, jeśli firma nie uzyska odpowiedniej nadwyżki cenowej lub nie zwiększy udziału w rynku w celu pokrycia dodatkowo poniesionych kosztów i nakładów inwestycyjnych.

Wykorzystanie cen w kreowaniu wartości dla udziałowców związane jest z działaniami polegającymi na wdrożeniu produktywności (w odróżnieniu od działań związanych ze wzrostem wielkości sprzedaży). Ten kierunek wzrostu wartości wykorzystuje się w miarę dojrzewania rynku, kiedy następuje konsolidacja walki konkurencyjnej oraz wzrasta stopień postrzegania przez klientów ceny jako elementu różnicującego produkty konkurencyjne o zbliżonej jakości. Działania mające na celu wzrost wielkości sprzedaży przestają powiększać wartość, więc przedsiębiorcy potrzebują zwiększać przepływy gotówkowe zachowaniem poziomu sprzedaży m.in. poprzez redukcję kosztów, wzrost cen, poszerzenie oferty.

Wykorzystanie ceny w celu kreowania wartości firmy w dużym stopniu zależy od procedury ustalania cen: określania priorytetowych kierunków polityki cenowej, przyjęcia płaszczyzn odniesienia kalkulacji cenowych, zastosowania odmiennych metod i technik kalkulacji czy stosowania systemu obniżek cen.

Kierunek realizowanej polityki cenowej uzależniony jest od wybranego sposobu pozycjonowania produktów przedsiębiorstwa na rynku oraz przyjętego celu działań marketingowych mającego zapewnić optymalizację wartości dla udziałowców. Przyjęte rozwiązanie kierunkowe powinno mieć charakter elastyczny, bowiem dostosowana do wymogów rynku docelowego strategia pozycjonowania może ulegać zmianie w czasie. Istotnym kierunkiem polityki cenowej z punktu widzenia tworzenia wartości dla udziałowców jest polityka zgarniania (*skimming pricing*). Jej korzystne (w rozumieniu kształtowania wartości firmy) stosowanie możliwe jest jedynie w określonych warunkach (wysokie bariery wejścia na rynek, brak elastyczności cenowej popytu, klarowne i stabilne segmenty, krótki cykl życia produktów, brak efektu skali, doświadczenia). Polityka przenikania bazuje na przekonaniu, iż wartość dla udziałowców

¹⁰P. Doyle, *Marketing wartości*, op. cit., s. 192.

uda się powiększyć dzięki uzyskaniu zwiększonej wartości przepływów gotówkowych w dłuższym okresie i większej wartości ciągłej przedsiębiorstwa, pomimo słabych efektów występujących w początkowych latach jej stosowania. Wartość tego rozwiązania uwarunkowana jest sytuacją rynkową, która jest odwrotna w stosunku do tej sprzyjającej wykorzystaniu polityki zgarńnięcia (niskie bariery wejścia na rynek, elastyczność cenowa popytu, efekt sieci, długi cykl życia produktów, efekt skali i doświadczenia).

Jednym z ważniejszych warunków określających kierunek polityki cenowej, który sprzyja podnoszeniu wartości rynkowej firmy, jest elastyczność cenowa popytu. Wrażliwość cenowa nabywców uzależniona jest m.in. od efektów: pilności realizacji potrzeby, unikalności oferty, świadomości istnienia substytutów i trudności ich porównywania, globalnych wydatków, końcowego pożytku, podzielonych wydatków, utopionych pieniędzy, prestiżu i zapasów¹¹. Ponieważ nadrzędnym celem jest tworzenie wartości w dłuższym okresie, niezmiernie ważne jest to, jak zmieniają się w czasie proporcje między kosztami i nakładami a poziomem sprzedaży i osiąganymi dzięki temu przychodami, tzn. czy występują efekty sprzyjające tworzeniu wartości, takie jak efekt skali i doświadczenia.

Dążąc do korzyści płynących z wystąpienia takich efektów rynkowych, należy mieć świadomość, iż niosą one z sobą pewne zagrożenia mogące istotnie utrudnić osiągnięcie zakładanej wartości firmy. Na przykład generalne dążenie konkurentów do wykorzystania efektu skali może doprowadzić do nadprodukcji powodującej eliminację założonego efektu w postaci wyższej rentowności. Nadmierne skupienie się nad problemami bieżących produktów może obniżyć czujność i spowodować niedostrzeżenie zastąpienia ich przez nowe substytuty wprowadzone przez konkurentów.

Wybierając odpowiednią płaszczyznę odniesienia (koszty, konkurenci, popyt) jako podstawę stosowanych metod kalkulacji cenowych, szczególną uwagę w kontekście kreowania wartości rynkowej warto zwrócić na działania konkurentów. Klienci wybierają te oferty, które dostarczają im najlepszych wartości postrzeganych. Wartość tę można zwiększyć poprzez poprawę postrzeganej jakości produktu lub obniżkę jego ceny. Jeśli przedsiębiorstwo ustali cenę na poziomie zapewniającym wyjątkowo atrakcyjną kombinację czynników wartości, powinno liczyć się z określonymi reakcjami konkurentów i przygotować się do ewentualnej obrony korzyści swojej pozycji.

¹¹ G. Karasiewicz, *Marketingowa strategia cen*, *op. cit.*, s. 95-100.

Możliwość wykorzystania decyzji cenowych w kształtowaniu wartości rynkowej firmy w sposób zdecydowany wzmacnia zdolność do zróżnicowania cen (indywidualizacji). Możliwość zastosowania dyskryminacji cenowej zależy od spełnienia kilku warunków¹²:

- podziału rynku na segmenty o odmiennej elastyczności cenowej,
- braku kontaktów handlowych między konsumentami różnych subrynków cenowych,
- konkurowania firm jedynie w obrębie jednego poziomu preferencji cenowych konsumentów,
- utrzymywania kosztów zróżnicowanych działań marketingowych poniżej poziomu przychodów będących wynikiem stosowania zróżnicowanych cen,
- akceptowania przez klientów zróżnicowania cen,
- stosowania zróżnicowania cenowego w zgodzie z obowiązującym prawem.

Niezastosowanie zróżnicowanych cen w sytuacji umożliwiającej takie działanie powoduje znaczne obniżenie wartości dla udziałowców, ponieważ przedsiębiorstwo traci nadwyżkę cenową, jaką konsumenci mogliby zapłacić, i tym samym następuje zmniejszenie przychodów firmy.

Ważnymi decyzjami mogącymi przyczynić się do wzrostu wartości rynkowej firmy są odpowiednie rozwiązania w zakresie stosowanych metod i technik kalkulacji cen. Umożliwiają one z jednej strony - mniej lub bardziej precyzyjne określenie wysokości cen w relacji do warunków rynkowych i możliwości przedsiębiorstwa, z drugiej - pozwalają na elastyczne kształtowanie wysokości ceny, co może poważnie wpłynąć na kształtowanie wzrostu wartości firmy. Nie mniej istotne wydają się decyzje dotyczące wdrażania polityki cen, m.in. określające relacje między cenami produktów podstawowych i komplementarnych, tworzących ofertę asortymentową, ustalanie cen w zestawach, cen składanych, cen określonych grup produktów (linii, kategorii), zasad udzielania i naliczenia upustów cenowych. Decyzje tego typu, choć w dużej mierze mają charakter techniczny, w znacznym stopniu przyczyniają się do kształtowania wartości postrzeganej przez klientów. Wpływają wobec tego na decyzje zakupu podejmowane przez nabywców, a tym samym kształtują wartość firmy. Ten rodzaj wpływu, wydawałoby się o charakterze pośrednim, poprzez bezpośrednio dochodowy charakter cen, w sposób bardzo realny przyczynia się do osiągnięcia przez firmę lepszych lub gorszych wyników ekonomicznych. Na przykład stosowanie systemu rabatów powoduje przyspieszenie sprzedaży, przyciągnięcie nowych klientów, zwiększenie częstotliwości i wielkości zakupów, co przekłada się na wymierne korzyści finansowe. Stosowanie upustów niesie z sobą zagro-

¹² P. Doyle, *Marketing wartości*, *op. cit.*, s. 327.

żenie utraty wysokiej marży zysku oraz obniżenie wartości postrzeganej przez klientów, co w znacznym stopniu może w ostateczności obniżyć wartość rynkową przedsiębiorstwa.

Wpływ decyzji dotyczących cen na kreowanie wartości firmy w opinii menedżerów polskich przedsiębiorstw

Spośród wielu czynników (obszarów i strategii narzędziowych marketingu) analizowanych w badaniu ankietowym jako istotnie wpływających na wzrost rynkowej wartości firmy, strategie cen wskazane zostały przez 391 z 545 podmiotów badanych metodą ankiety elektronicznej (tabela 1)¹³. Tym samym, obok potrzeby kształtowania długookresowych relacji z klientami i otoczeniem wskazanej przez 415 podmiotów, strategie cen zostały zaliczone do dwóch kluczowych czynników kreujących wartość rynkową firmy. Przewaga wskazań w stosunku do kolejnych czynników (strategie marki, produktu, badania rynkowe, strategie komunikacji, segmentacja rynku) jest dwukrotna, co należy odczytywać jako nieprzypadkowy, obiektywny wyraz dominującego znaczenia tych dwóch czynników w zbiorze rozważanych zmiennych.

Znamienne wydaje się to, iż wszystkie czołowe miejsca czynników mających wpływ na kształtowanie wartości rynkowej firmy, przypisano decyzjom związanym z poszczególnymi narzędziami wykorzystywanymi w kompozycji marketingowej, a dopiero na kolejnych - dalszych, wskazano zmienne odzwierciedlające podstawowe zasady (aspekty) marketingowe (segmentacja rynku, planowanie i kontrola, organizacja, informacja marketingowa). Pozwala to zadać pytanie: na ile na kreowanie wartości wpływa przyjęcie filozofii i postawy marketingowej, a na ile o wzroście rynkowym decyduje sprawność wykorzystywania instrumentów, które mogą mieć, i mają, swoje zastosowanie również w innych koncepcjach postępowania przedsiębiorców na rynku? Problem ten nie był bezpośrednio rozpatrywany w przeprowadzonym badaniu, niemniej na podstawie uzyskanych wyników można pośrednio odczytać poglądy firm na potrzebę niezbędnego akceptowania zasad marketingowych, tym samym oceny orientacji rynku, w której funkcjonują. Wskazywane jako najistotniejsze czynniki o charakterze narzędziowym można by traktować jako szczególne

¹³ Przedstawione wyniki pochodzą z badań własnych przeprowadzonych w ramach realizacji grantu KBN pt. *Marketingowe strategie budowania wartości przedsiębiorstwa*, realizowanego przez Katedrę Marketingu Akademii Ekonomicznej w Krakowie, pod kierunkiem prof. dr hab. Anny Czubały. Szczegółową charakterystykę metodyki badań zaprezentowano w: P. Hadrian, M. Rawski, *Cel i metoda badań*, [w:] *Marketingowe strategie budowania wartości przedsiębiorstwa*, red. A. Czubała, AE w Krakowie, Kraków 2006, s. 95-119.

podkreślenie aspektu czynnościowego marketingu, gdyby nie fakt poważnego zróżnicowania wskazań istotności podstawowych składników kompozycji marketing-mix (tym samym negocjowania znaczenia niektórych z nich, np. dystrybucję wskazało jako istotną zaledwie 26,4% badanych firm).

Tabela 1. Ocena wpływu podstawowych obszarów i strategii narzędziowych marketingu na wzrost rynkowej wartości firmy [%](n=545)

Obszary i narzędzia marketingu	Istotny wpływ	Hierarchia wpływu zmiennych		
		Najważniejszy	Drużaj co do ważności	Trzeci co do ważności
Audyt marketingowy	8,6	0,2	0,8	1,3
Badania rynku	35,4	3,8	7,2	8,2
Marketing partnerski (długookresowe relacje z klientami i otoczeniem)	76,1	45,1	11,7	8,8
Organizacja i bieżąca kontrola marketingu	24,4	1,3	4,5	4,5
Planowanie marketingowe	26,8	2,5	4,3	4,9
Segmentacja rynku	31,7	2,3	8,2	7,1
Strategia cen	71,7	19,8	26,2	16,1
Strategia dystrybucji	26,4	2,9	6,8	7,5
Strategia komunikacji i promocji	33,6	3,1	6,4	11,0
Strategia marki	44,4	10,2	10,3	9,9
Strategia produktu i programu asortymentowego	35,6	6,1	8,2	12,7
System informacji marketingowej	22,8	2,1	4,9	6,0
Inne	5,5	0,6	0,8	1,9
Razem		100 (521)	100 (515)	100 (465)

Źródło: badania własne.

Decyzje cenowe zostały docenione, jako zmienna wpływająca na wzrost wartości rynkowej firmy, także we wskazaniach hierarchii istotności analizowanych zmiennych. Co prawda, przewaga znaczenia trwałych relacji z klientami i otoczeniem jako determinanty wartości firmy jest ponaddwukrotna (a nad kolejnym czynnikiem, strategią marki, ponadczterokrotna), ale i tak obszar decyzji cenowych jest nieporównywalnie bardziej doceniany od pozostałych. Kom-

pletnym autsajderem jest audyt marketingowy (wskazany jako najważniejszy czynnik jedynie raz), którego celem jest stwierdzenie, czy przyjęte rozwiązania marketingowe są najlepszymi z możliwych do realizacji dla firmy. Takie postrzeganie tego istotnego problemu wydaje się niepokojące. Tak samo jak fakt, iż nie wszyscy przedstawiciele badanych podmiotów są w stanie określić hierarchię istotnych czynników (we wskazaniach kolejnych pozycji hierarchii zmniejsza się liczba podmiotów określających istotne czynniki; między wskazaniem pierwszej i trzeciej pozycji aż o 56 podmiotów).

Najczęściej strategię cen wskazywały przedsiębiorstwa określające rynek swego działania jako kurczący się (znajdujący się w fazie schyłkowej) - 86,7%, a najrzadziej rozpoczynające działania na nowym rynku - 62,5%. Wskazania niezależnie od fazy rozwoju rynku są bardzo wysokie i zawsze plasują ten czynnik jako jeden z dwóch kluczowych, lecz dodatkowo uzyskany rozkład wskazuje, że im bardziej dojrzały jest rynek działania firmy, tym większe znaczenie w kształtowaniu wartości rynkowej przypisuje się strategii cen. W przypadku innych czynników występuje albo stabilizacja poglądów o znaczeniu danej zmiennej (relacje z klientami, dystrybucja), albo obniżenie znaczenia czynnika wskutek dojrzewania rynku (informacja rynkowa, planowanie marketingowe, marka), albo nieregularne wahania opinii.

Znaczenie strategii cen jest niezależne od zakresu przestrzennego rynku (od 72% do 73% wskazań) oraz rodzaju klientów (indywidualni, instytucjonalni). Zauważalne jest obniżenie wagi tego czynnika w przypadku przedsiębiorstw, które wskazują na słabą konkurencję na rynku (65%), w stosunku do wskazań podmiotów działających w silniejszym układzie konkurencyjnym. Jednocześnie należy zauważyć, iż obniżenie liczby wskazań, w przypadku podmiotów działających na słabszych konkurencyjnie rynkach, dotyczy wszystkich badanych zmiennych. Tym samym strategia cen staje się mimo wszystko najistotniejszym elementem dla tego typu przedsiębiorstw.

Z ciekawą sytuacją mamy do czynienia w przypadku analizy znaczenia strategii cen w zależności od wagi i dynamiki zmian rynkowych. W przypadku podmiotów działających na rynkach, gdzie waga zmian rynku jest znacząca, niezależnie od kierunku, ok. 70% wskazuje istotność wpływu strategii cen na wzrost rynkowej wartości firmy; w przypadku obniżenia znaczenia zmian, istotność tego czynnika zależy zdecydowanie od tempa zmian; w przypadku dużej dynamiki na zmienną tę wskazuje 63,6 firm, a w sytuacji powolnych zmian aż 87%, przy czym w obydwu sytuacjach strategia cen jest najistotniejszym czynnikiem wzrostu wartości rynkowej.

Brak jest klarownego związku między wskazaniem strategii cen a oceną wartości rynkowej w relacji do wartości księgowej. Znaczenie wzrasta wraz z wyrównywaniem się tych wartości, po czym obniża się o 4 punkty procentowe w sytuacji, gdy wartość rynkowa oceniana jest znacznie powyżej wartości księgowej.

Im słabsze utożsamianie się firm z poglądem, że wszystkie działania mają za zadanie w jak największym stopniu budowanie wartości firm, tym mniejsza liczba wskazań oznaczających znaczenie strategii cen. W przypadku zdecydowanego odrzucenia powyższej tezy 100% przedsiębiorstw wskazywało strategię cen jako czynnik oddziałujący na wartość rynkową firmy.

Logiczny związek dostrzeżono w ocenie znaczenia strategii cen w relacji do posługiwania się wskaźnikami rentowności i zysku w procesie zarządzania firmą. W przypadku akceptacji powyższego poglądu znaczenie strategii cen wzrasta, przy czym zauważyć można, że w przypadku słabszych stopni akceptacji przeciwstawnych poglądów (raczej, a nie zdecydowanie) opinie na temat istotnego wpływu strategii cen na wartość pojawiają się częściej.

Interesujący jest fakt, iż wszystkie z omawianych powyżej związków i zauważonych tendencji nie mają dostatecznej siły świadczącej o ich statystycznej istotności. Nie można zatem dowodzić w sposób bezdyskusyjny wpływu analizowanych zmiennych na postrzeganie istotności wpływu strategii cenowych na wzrost wartości rynkowej firmy. Istotność statystyczna (analizowana poprzez badanie współczynnika χ^2) została potwierdzona w przypadku związków zachodzących między liczbą wskazań analizowanych zmiennych jako najistotniejszego czynnika kreującego wartość firmy (wskazanie na pozycji w hierarchii czynników), a innymi zmiennymi występującymi w badaniu.

Wskazanie strategii cen jako najistotniejszego czynnika kształtującego wartość rynkową firmy wykazuje zależność od:

- fazy życia rynku (im starszy, tym liczba wskazań większa - od 18 do 31%),
- rozmiaru przestrzennego rynku (im mniejszy przestrzenny wymiar rynku tym wskazania częstsze - od 16,4 do 29%),
- charakteru i dynamiki zmian rynku (im słabsze i wolniejsze zmiany, tym częściej na tym miejscu w hierarchii czynników pojawia się strategia cen - od 17,3 do 27,8),
- rodzaju klienta (częściej w przypadku klientów indywidualnych),
- relacji wartości rynkowej do księgowej (im relacja korzystniejsza na rzecz wartości rynkowej, tym znaczenie strategii cen słabsze),
- stopnia akceptacji tezy o wykorzystywaniu wszystkich zadań firmy do budowania jej wartości (im słabszy stopień utożsamiania się z tym poglądem, tym częściej cena jest najistotniejszą zmienną kształtującą wartość),
- stopnia akceptacji tezy o kierowaniu się w zarządzaniu firmą wskaźnikami rentowności i zysku (im stopień akceptacji tej tezy silniejszy, tym częściej cena jest najistotniejszą zmienną kształtującą wartość),
- postrzegania udziału w rynku jako najistotniejszej zmiennej kreującej wartość (im silniejsze identyfikowanie się z tą tezą, tym silniejsze znaczenie strategii cen).

Tabela 2. Ocena wpływu podstawowych obszarów i strategii narzędziowych marketingu na wzrost rynkowej wartości firmy (n=29)

Obszary i narzędzia marketingu	Obecnie				W przyszłości			
	Istotny	W tym: na miejscu			Istotny	W tym: na miejscu		
		I	II	III		I	II	III
Audyt marketingowy	1	0	0	0	0	0	0	0
Badania rynku	6	0	1	1	6	1	0	1
Marketing partnerski (długookresowe relacje z klientami i otoczeniem)	16	6	4	1	15	4	4	1
Organizacja i bieżąca kontrola marketingu	2	0	1	0	2	0	1	0
Planowanie marketingowe	5	0	0	0	7	1	1	0
Segmentacja rynku	8	2	1	3	7	2	1	2
Strategia cen	9	0	5	0	9	1	4	0
Strategia dystrybucji	12	6	1	3	14	5	2	4
Strategia komunikacji i promocji	4	0	1	3	3	0	1	1
Strategia marki	16	3	3	5	13	1	3	3
Strategia produktu i programu asortymentowego	10	0	1	4	10	0	1	4
System informacji marketingowej	7	1	2	0	6	1	0	1
Inne	0	0	0	0	1	0	0	0

Źródło: badania własne.

Badania metodą wywiadu przeprowadzone w grupie 29 podmiotów przyniosły nieco inne wyniki. Według uzyskanych w nich opinii obecnie, jak i w przyszłości najistotniejszymi czynnikami kształtującymi wartość firmy są w kolejności: liczba wskazań, relacje z klientami i otoczeniem, strategie marki, dystrybucji, produktu i cen (tabela 2).

Biorąc pod uwagę hierarchię ustaloną według klasyfikacji uwzględniającej liczbę zajmowanych pozycji (od pierwszej do trzeciej - tzw. klasyfikacja medalowa), czynnik strategii cen wyprzedzają jeszcze segmentacja rynku i system informacji marketingowej (obecnie). Oznacza to, iż decyzje cenowe uznane są jako bardzo ważne, ale tracą swój dominujący charakter. Badanie prowadzone było techniką wspomaganą świadomością, co wyklucza możliwość pominięcia w rozważaniach którejś z zaproponowanych zmiennych. Jednocześnie technika ta stanowi chyba zbyt duże uproszczenie dla badanych, czego skutkiem jest notoryczny brak informacji o innych czynnikach postrzeganych jako istotnie wpływających na kreowanie wartości rynkowej firmy.

Interesujące wydaje się, iż w uzyskanych wynikach występuje brak zmian oceny istotności wpływu poszczególnych czynników obecnie i w przyszłości. Przesunięcia w hierarchii, wymiana czynników na pozycjach nie zaburzyła układu opisującego siłę oddziaływania zmiennych. Tak więc, dla kogo ceny są obecnie ważnym elementem, takim pozostaną, innym podmiotom bliskie będą w przyszłości te czynniki, które już obecnie postrzegane są jako kluczowe.

O zasadniczym znaczeniu decyzji cenowych na kreowanie wartości firmy świadczą mogą opinie dotyczące wpływu na tę wartość elementów strategii produktu. Zarówno w badaniach ankietowych, jak i wywiadzie „dopasowanie cech i cen produktów do oczekiwań i możliwości rynku docelowego” plasuje się na wysokim miejscu. W przypadku badań ankietowych zmienna ta jest wskazywana - pod względem ilości wskazań - na drugim miejscu, natomiast analizując hierarchię wskazań (kolejne pozycje, na których wskazywano tę zmienną) - na miejscu pierwszym. Wyniki badania metodą wywiadu przesuwają tę zmienną o jedno miejsce do tyłu w klasyfikacji (obecnie i w przyszłości). Nierozdzielenie w zastosowanej kafeeterii znaczenia dopasowania cech produktu i znaczenia dopasowania cen nie pozwala jednoznacznie ocenić wpływu decyzji cenowych, ale mając na względzie inne wskazania respondentów, można przyjąć, iż na wybór tego czynnika wpływały głównie ceny.

Należy stwierdzić, iż przedstawiciele badanych podmiotów konsekwentnie poprzez różne wskazania deklarowali istotne znaczenie wpływu polityki cenowej na kreowanie wartości rynkowej firmy. Konsekwencja ta z jednej strony wydaje się potwierdzać stan faktyczny (i sama w sobie jest zjawiskiem pozytywnym), z drugiej strony, analizując poglądy dotyczące stanu obecnego i przyszłego rozwoju przedsiębiorstw, budzi niepokój spowodowany stagnacją wyra-

żanych poglądów. Dotyczy to wpływu wszystkich analizowanych zmiennych na kreowanie wartości firmy.

Literatura

- [1] A. Banasiak, *Marketingowe strategie cen*, „Acta Universitas Lodziensis” 1984.
- [2] A. Black, P. Wright, J.E. Bachman, J. Davis, *IV poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy. Kształtowanie wyników działalności spółek*, przeł. J. Juruś, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.
- [3] R. Dodge, N. Hanna, *Kształtowanie cen. Strategie i procedury*, przeł. J. Pindakiewicz, PWE, Warszawa 1997.
- [4] P. Doyle, *Marketing wartości*, przeł. A. Janiszewski, A. Święch, Felberg SJA, Warszawa 2003.
- [5] P. Doyle, *Value-Based Marketing. Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester 2000.
- [6] J. Duraj, *Wartość firmy w kontekście zmian kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Wartość przedsiębiorstwa - z teorii i praktyki zarządzania*, praca zbiorowa pod red. J. Duraja, tom IV, Novum, Płock-Lódź 2003.
- [7] P. Hadrian, M. Rawski, *Cel i metoda badań*, [w:] *Marketingowe strategie budowania wartości przedsiębiorstwa*, red. A. Czubała, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006.
- [8] G. Karasiewicz, *Marketingowa strategia cen*, PWE, Warszawa 1997.
- [9] Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, przeł. A. Styś, R. Kłeczek, J. Woźniczka, PWE, Warszawa 2002.
- [10] R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa 1996.
- [11] B. Rogoda, *Polityka cenowa małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [12] H. Simon, *Zarządzanie cenami*, PWN, Warszawa 1996.
- [13] P. Waniowski, *Strategie cenowe*, PWE, Warszawa 2003.
- [14] H. Zadora, *Ekonomiczne i finansowe funkcje marketingu*, [w:] *Marketing w ekonomii i finansach. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2003.

Summary

The essence of marketing creation of enterprise value for shareholders may be defined as the awareness that the key to its creation is the development of end-client relations that are based on satisfaction of the clients' needs in a manner more efficient than proposed by competitors.

The close interrelation between the price and shaping of the value for the client and the value of the company for the shareholders is one of the most crucial questions while considering the possibility of involving the marketing into the creation of the company's market value. These questions seem important as they revolve around the common sense discrepancy that occurs between the expectations concerning levels of prices expressed in the market by various stakeholders groups. The sense of considerations concerning the role of pricing decisions as a marketing-mix component used to create the company's market value is reinforced also by the views expressed by company managers who point at the determining nature of pricing policy in the development of the company's marketing strategy.

The author attempts to prove the relations between the pricing-related marketing decisions made in firms and enterprise value both from a theoretical point of view and from the positions of persons managing Polish businesses.

Podejścia stosowane przy identyfikacji i pomiarze kosztów transakcyjnych w procesach wymiany

Wstęp

Jednym z krytykowanych elementów teorii kosztów transakcyjnych (TKT) jest problem operacjonalizacji i pomiaru. Koszty transakcyjne (*ex-ante* i *ex-post*) w większości są niemierzalne w ilościowy sposób. O ile koszty użycia materialnych elementów transakcji, np. mediów, są możliwe do identyfikacji, to zasadniczy problem pojawia się z kosztami pozyskiwania informacji¹. Czas niezbędny do zrealizowania transakcji jest kosztem alternatywnym mającym związek z indywidualnymi preferencjami i wyborami. Niektórzy autorzy przyjmują założenie o niemierzalności tych kosztów². Wprawdzie wielokrotnie wspomina się w literaturze o uzupełniającym charakterze TKT w stosunku do istniejących wcześniej koncepcji i teorii, szczególnie neoklasycznej, to jednak próby wzbogacenia napotykały trudności przede wszystkim badawcze, a mianowicie:

- brak jednolitej terminologii,
- współzależność kosztów produkcyjnych i kosztów transakcyjnych, która utrudnia wyodrębnienie zależności przyczynowo-skutkowych; teoria ekonomiczna sugeruje, że zmiany w obrębie kosztów transakcyjnych mają bezpośredni wpływ na położenie granicy możliwości produkcyjnych; niższe koszty transakcyjne oznaczają więcej handlu, większą specjalizację, zmiany kosztów produkcji również mają wpływ na poziom KT,
- trudności z wyodrębnieniem kosztów transakcyjnych z całości kosztów (produkcyjnych i transakcyjnych łącznie zdeterminowanych przez różne czynniki rynkowe),

¹ A. Picot, *Transaktionskosten im Handel. Zur Notwendigkeit einer flexiblen Strukturentwicklung in der Distribution*, [w:] Betriebs-Berater, Beilage 13/1986 zu Heft 27/1986, S. 1-16.

² M. Hammes, G. Poser, *Die Messung von Transaktionskosten*, [w:] WISU, 21. Jg., Heft 11/1992, s. 885-889.

- trudności z pomiarem (nawet jeśli uda się jednoznacznie wyodrębnić owe koszty, stosuje się zazwyczaj metodę komparatywnej analizy instytucji),
- ocena wyboru danego typu transakcji przez podmiot gospodarczy z zastosowaniem metody komparatywnej analizy instytucji wymaga porównania z inną, konkurencyjną formą transakcji (ocena kosztu alternatywnego, który niekoniecznie miał miejsce w rzeczywistości, np. ze względu na zbyt wysokie KT); szacowanie kosztu jedynie potencjalnej transakcji z natury rzeczy jest utrudnione i nie poddaje się weryfikacji empirycznej¹.

Niemniej podejmowane są próby identyfikacji, pomiaru i wprowadzenia nabywców ostatecznych do analizy kosztów transakcyjnych. Williamson uznaje brak analiz w tym obszarze za dużą lukę w teorii kosztów transakcyjnych¹.

Podejścia stosowane przy pomiarze kosztów transakcyjnych

Na podstawie nielicznych dostępnych badań, projektów i wstępnych wyników można stwierdzić, że badanie zjawisk i procesów transakcyjnych jest trudne ze względu na:

- złożoność procesów (wiele działań, czynności składających się pewien proces np. proces sprzedaży),
- różny stopień standaryzacji procesów, a tym samym trudność w badaniu ich stałych elementów,
- oddzielenie procesów od siebie, ich przenikanie się i współzależność,
- wybór kryterium oceny alternatyw (efektywność) w krótkim i długim okresie,
- wpływ czynników endogenicznych oraz egzogenicznych transakcji na jej przebieg i efekt,
- określenie zależności pomiędzy tymi czynnikami,
- złożony proces podejmowania decyzji uczestników wymiany oraz w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Ze względu na stopień ogólności w literaturze można spotkać wiele podejść do badań kosztów transakcyjnych. Podobnie jak w innych złożonych problemach ekonomicznych bada się albo układy cząstkowe, tworząc z nich potem jedną całość, albo prowadzi się badania ogólne (porównania sektorowe instytucjonalne) na ograniczonej ilości głównych zmiennych.

¹ K. Kowalska, *Konkurowanie i koszty transakcyjne w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Gospodarka Narodowa” 2005, nr 7-8, s. 58.

⁴ O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, przeł. J. Kropiwnicki, PWN, Warszawa 1998, s. 398.

Inny kierunek badań dotyczy możliwości zastosowania pomiaru bezpośredniego i metod pośrednich. Pierwszy kierunek podejmuje próby pomiaru ilościowego kosztów transakcyjnych, drugi koncentruje się na badaniu czynników wpływających na proces transakcyjny i w konsekwencji na ich wielkość. W tym kontekście w literaturze stosuje się najczęściej podział na pomiar bezpośredni i pomiar pośredni. Oba sposoby pomiaru należy traktować jako sposoby uzupełniające, a nie alternatywne. Cechują się pewnymi wadami i zaletami.

a) Pomiar bezpośredni i pośredni

Pomiar bezpośredni odnosi się do źródeł informacji dostępnych lub możliwych do uzyskania bezpośrednio w firmach czy szerzej u uczestników procesów transakcyjnych. Wskazuje się najczęściej na dane księgowo i finansowe jako źródła informacji na temat kosztów ponoszonych przez podmioty uczestniczące w transakcjach. Nie są one jednak klasyfikowane i ewidencjonowane w podziale na koszty produkcji i koszty transakcyjne. Krytyka tradycyjnego podziału kosztów stosowanych w firmach wyraża się koniecznością stworzenia systemów ewidencji kosztów nastawionych na możliwość identyfikacji przewag konkurencyjnych i dających możliwość wykorzystania przy formułowaniu działań strategicznych.

Tabela 1. Tendencje rozwojowe w rachunkowości przedsiębiorstw

Strategiczne przewagi konkurencyjne	Transakcja		System rachunkowości
	Okres pomiaru	Podejście	
Produkcja	Krótkoterminowy	Klasyczne	Rachunek kosztów produkcji
Rynek	Długoterminowy	Neoklasyczne	Rachunek kosztów transakcyjnych
Bezpieczeństwo	Cięgły	Relacyjne	Rachunek kosztów koordynacji

Źródło: H. Albach, *Transaktionen und externe Effekte im betrieblichen Rechnungswesen*, „Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre” 1988, nr 58, s. 11-59.

W tabeli 1 zaprezentowano związek pomiędzy strategicznymi przewagami konkurencyjnymi a typem transakcji i systemem rachunku kosztów w rachunkowości. Rozróżnienie pomiędzy klasycznymi, neoklasycznymi i relacyjnymi transakcjami uwzględnia prawne związki pomiędzy partnerami transakcji. Klasyczny kontrakt obejmuje krótkoterminowe uzgodnienia dostawy uwzględniające parametry ilościowe przy określonej cenie. W tym przypadku koszty produkcji są zasadniczym przedmiotem ewidencji księgowej.

Transakcje neoklasyczne odznaczają się długoterminowymi związkami z klientami, których pielęgnowanie stanowi rynkową przewagę konkurencyjną. Przy czym nie chodzi już tylko o sprawność w dostarczaniu towarów, ale oferowanie usług dodatkowych stanowiących element jakości lub poziomu obsługi klienta. Należy przy tym pamiętać, że w tym przypadku długoterminowy charakter transakcji wymaga ponoszenia nakładów i ryzyka tzw. *sunk costs*. Wskazuje się przy tym na swoistego rodzaju metodę opłacalności inwestycji jako wartość kapitału netto będącą różnicą przychodów i kosztów transakcyjnych oraz niezwiązanych z transakcjami kosztami stałymi funkcjonowania przedsiębiorstwa w danym okresie.

W przypadku transakcji „relacyjnych” bazujących na uzgodnieniach zawartych w kontaktach zarówno z odbiorcami, jak i pracobiorcami powstają koszty koordynacji, które określa się jako koszty koordynacji wewnętrznej. Przewaga konkurencyjna bazująca na bezpieczeństwie opiera się na zagwarantowanej przez kontrakty kontroli partnerów rynkowych. Najczęściej wskazuje się tu na zastosowanie badań jakościowych⁵.

Pozostaje jednak pytanie, jak powiązać system rachunkowości z systemem pomiaru i ewidencji kosztów koordynacji opierającej się na danych jakościowych.

Przykładem próby operacjonalizacji jest zaproponowany przez M. Fischera *Scoring-Model*, który wprawdzie odnosi się do relacji w kanale dystrybucji, ale może zostać zastosowany w analizie problemu *make or buy*⁶. Opiera się on na komparatywnej analizie specyfiki i niepewności transakcji, która ma raczej charakter szacunków niż konkretnych pomiarów. W tym celu Fischer zaproponował katalog kryteriów, do których oceny przyjął siedmiostopniową skalę. Wartość 1 oznacza, że dany czynnik nie występuje, a wartość 7 - że występuje w stopniu najwyższym. Kryteria dotyczące specyfiki i niepewności zostały dodatkowo podzielone na subkryteria, z których 38 dotyczyło specyficzności, a 18 niepewności transakcji. Na podstawie odpowiedzi obliczono dla każdego z kryteriów średnią ważoną, przy czym wagi powinny być dostosowane do wewnętrznych i zewnętrznych warunków sytuacyjnych firmy. Uzyskane średnie posłużyły do stworzenia strategii portfelowych. Metody jakościowe spotykają się z krytyką ze względu na trudność ich uniwersalnego zastosowania oraz na subiektywny charakter przyjętych kryteriów i sposobów pomiaru. Z drugiej strony ich stosowa-

⁵ R. Bogaschewsky, *Vertikale Kooperationen - Erklärungsansätze der Transaktionskostentheorie und des Beziehungsmarketing*, [w:], K.R. Kaas (Hrsg.): *Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke: Marketing und neue Institutionenökonomik*, Düsseldorf, Frankfurt am Main 1995, s. 159-177.

⁶ M. Fischer, *Make-or-Buy-Entscheidungen im Marketing: neue Institutionenlehre und Distributionspolitik*, Wiesbaden 1993.

nie jest zbieżne z heurystycznym podejściem do identyfikacji i wyceny KT oraz dokonywania na jej podstawie wyborów.

b) Podejście *Input-Output*

Ciekawym podejściem jest potraktowanie kosztów transakcyjnych w układzie systemów wejść i wyjść oraz czynności handlowych. Zaproponowana przez R. Gumbela metoda opiera się na macierzy zestawiającej koszty produkcji i koszty transakcyjne z miejscami transformacji dóbr⁷.

Przez pojęcie miejsca transformacji dóbr rozumie się zarówno miejsca powstawania kosztów produkcji, jak i kosztów transakcyjnych, przy czym te ostatnie dzieli się na koszty wewnętrzne (IT) i koszty zewnętrzne (ET). Do wewnętrznych kosztów transakcyjnych zalicza się takie koszty, które bazują na warunkach kontraktów pomiędzy partnerami rynkowymi (np. zakup, dystrybucja), natomiast koszty wewnętrzne to wszelkie koszty niezwiązane bezpośrednio z przygotowaniem, realizacją i kontrolą kontraktów (np. planowanie, księgowość, przetwarzanie danych). Zaprezentowana wyżej matryca jest zbudowana w oparciu o kombinację różnych miejsc transformacji dóbr z poszczególnymi szczeblami transformacji dóbr. Czynniki *Input* obejmuje ilościowe zużycie zasobów w miejscu transformacji dóbr prowadzące do powstania kosztów stałych (*set up*) i zmiennych. W przypadku *Output* mamy do czynienia z czynnościami, które mogą być wykonywane na potrzeby rynku, jak i na własne potrzeby (np. sprzedaż części zamiennych, czynności naprawcze). Funkcje handlowe dotyczą czynności mających bezpośrednie znaczenie w pokonaniu barier pomiędzy sferą produkcji i sferą konsumpcji. Dlatego będziemy tutaj zaliczać część czynności wchodzących w skład wejść (*Input*) i wyjść (*Output*). W tabeli 3 zaprezentowano przykład procesu zaopatrzenia towarowego.

Pomiar kosztów transakcyjnych w tym przypadku wiąże się z następującymi aspektami:

- koszty transakcyjne są wywołane przez miejsca ich powstawania; miejsca te są w gestii podejmujących decyzje w sprawie wykorzystania zasobów,
- mierzone są tylko koszty transakcyjne mające związek z decyzjami, przy czym należy rozróżnić pomiędzy kosztami (inwestycjami) mogącymi powodować *sunk costs* i kosztami zmiennymi; trzeba przy tym uwzględnić, czy chodzi o koszty *ex-ante*, czy *ex-post*,
- pomiar kosztów transakcyjnych następuje poprzez ocenę wartości zużycia zasobów w miejscach dokonywania transakcji,

⁷ S.O. Mandewirth, *Transaktionskosten von Handelskooperationen*, Physica-Verlag, Heidelberg 1997, s. 70.

Tabela 2. Macierz identyfikacji kosztów transakcyjnych i kosztów produkcji

Miejsca transformacji dóbr		Miejsca powstawania kosztów produkcji			Miejsca powstawania kosztów transakcyjnych					
		P1	Pi	Pi*	IT1	ITj	ITj*	ET1	ETr	ETr*
Input: Set up & zmienne	f1	f11	f1i	f1i*	Fil	F1j	F1j*
	fs	fs1	fsi	fsi*
	fs*	fs*j*	fs*r*
Output: Rynek	Y1	Y11	Y11
	Yu
	Yu*	Yu*i	Yu*j*	Yu*r*
Funkcje handlowe	h1	hi 1	hi 1	hi 1
	he
	he*	he*i*	he*j*	he*r*

Źródło: S.O. Mandewirth, *Transaktionskosten von Haudelskooperationen*, op. cit., s. 70.

- pomiędzy miejscami powstawania kosztów transakcyjnych i kosztów produkcji powstają zależności wynikające z przeplatania się wewnątrz procesów wewnątrzzakładowych,
- koszty transakcyjne *Input* stoją na przeciwnym biegunie do kosztów transakcyjnych *Output*.

Powyższe podejście nie rozwiązuje wprawdzie problemu samego pomiaru kosztów w poszczególnych miejscach ich powstawania, ale pozwala na ich lepszą identyfikację i analizę zależności pomiędzy nimi oraz stwarza większą możliwość do analiz porównawczych.

W przypadku pomiaru kosztów transakcyjnych w sposób pośredni mamy do czynienia z określeniem czynników mających wpływ na powstawanie kosztów transakcyjnych na poziomie konkretnego przedsiębiorstwa lub grupy przedsiębiorstw należących do tego samego sektora. W tym przypadku problem pomiaru dotyczy:

- możliwości całościowej identyfikacji czynników wpływających na koszty transakcyjne,
- możliwości prognozy oddziaływania czynników na wartość kosztów transakcyjnych.

Tabela 3. Przykładowe koszty związane z procesem zaopatrzenia w układzie kooperacyjnym przedsiębiorstwa handlowego

Przepływy towarowe		Zaopatrzenie w ramach układów kooperacyjnych
Input	Set up	Jednorazowe opłaty związane z podjęciem współpracy, specyficzne inwestycje w sferze zaopatrzenia
	Zmienne	Koszty osobowe, biurowe, komunikacyjne, przejazdów
Output	Rynek	Kontrakty dotyczące zakupu, dostawy, usług dodatkowych
	Potrzeby własne	Zaopatrzenie w towary, usługi logistyczne, informacja rynkowa
Funkcje handlowe		Dystrybucja towarów w poszczególnych kategoriach, w określonej przestrzeni, czasie i ilości

Źródło: S.O. Mandewirth, *Transaktionskosten von Handelskooperationen*, op. cit., s. 71.

Zastosowanie w przypadku kosztów transakcyjnych analizy komparatywnej wydaje się dodatkowym sposobem oceny wartości kosztów transakcyjnych, np. stopień powiązań wertykalnych można obliczyć jako różnicę pomiędzy całkowitą wartością dodaną a wartością dodaną wytworzona przez daną firmę. Nieliczne badania w tym zakresie wskazują np. na obniżający się stopień internalizacji firm w przemyśle samochodowym w Niemczech, który spadał z przeciętnego poziomu 43% w roku 1980 do 39,5% w roku 1986⁸.

Zakończenie

Opisywane w literaturze podejścia, sposoby identyfikacji i pomiaru wskazują na duże problemy i nieustanne poszukiwanie dobrych metod w tym zakresie. A. Picot wskazuje na problemy związane z przyjęciem jednego podejścia. Jeżeli potraktujemy koszty transakcyjne jako różnicę pomiędzy kosztami całkowitymi a kosztami produkcji, to pozostaje dalej dylemat identyfikacji i kwalifikacji kosztów, co wydaje się w indywidualnych przypadkach niemożliwe do wykonania. Wskazuje się również na hipotetyczną możliwość zaliczenia kosztów transakcyjnych do kosztów produkcji w przypadku operacjonalizacji i kwantyfikacji. Dlatego propozycja wysuwana przez większość autorów zajmujących się tym problemem, aby stosować podejście komplementarne i całościowe do problematyki kosztów transakcyjnych wydaje się najbardziej słuszną i może prowadzić do powstania nowych rozwiązań w tym zakresie.

Literatura

- [1] R. Bogaschewsky, *Vertikale Kooperationen - Erklärungsansätze der Transaktionskostentheorie und des Beziehungsmarketing*, [w:], K.P. Kaas (Hrsg.): *Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke: Marketing und neue Institutionenökonomik*, Düsseldorf, Frankfurt am Main 1995.
- [2] M. Fischer, *Make-or-Buy-Entscheidungen im Marketing: neue Institutionenlehre und Distributionspolitik*, Wiesbaden 1993.
- [3] M. Hamrnes, *Poser G., Die Messung von Transaktionskosten*, [w:] WISU, 21. Jg., Heft 11/1992.
- [4] K. Kowalska, *Konkurowanie i koszty transakcyjne w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Gospodarka Narodowa” 2005, nr 7-8.

* J. Sydow, *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*, Nachdruck, Wiesbaden 1993.

- [5] S.O. Mandewirth, *Transaktionskosten von Handelskooperationen*, Physica-Verlag, Heidelberg 1997.
- [6] A. Picot, *Transaktionskosten im Handel. Zur Notwendigkeit einer flexiblen Strukturentwicklung in der Distribution*, [w:] Betriebs-Berater, Beilage 13/1986 zu Heft 27/1986.
- [7] J. Sydow, *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*, Nachdruck, Wiesbaden 1993.
- [8] O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, przeł. J. Kropiwnicki, PWN, Warszawa, 1998.

Summary

The question of transaction costs is one of the latest concepts in economy to describe business processes and phenomena. Its scope of use and field of study are both broad and complex. Relevant research has been conducted for no more than a few years. The article suggests the reasons for such a status quo. Nevertheless, research should continue to discover methods, approaches, and ways of learning both the complex and general transaction processes. While measuring transaction costs, we should apply the hybrid, multi-stage approach combining qualitative and quantitative methods.

Janusz Fudaliński

Strategiczne uwarunkowania zarządzania finansami w organizacji

Wprowadzenie

Proces strategicznego zarządzania organizacjami, pomimo jego złożoności i rosnącego stopnia skomplikowania, znajduje się ciągle w centrum zainteresowania menedżerów. Problematyka ta wskazuje z jednej strony na konieczność myślenia kategoriami przyszłości i tworzenia architektury składowych organizacji opartych na filarach wiedzy i umiejętności, z drugiej natomiast oscyluje wokół wielowymiarowości i złożoności tego procesu, czego wyrazem staje się strategiczne podejście do funkcjonalnych aspektów zarządzania. Stojąc wobec wyzwań XXI wieku, poszukuje się możliwości koherencji organizacji z coraz trudniej przewidywalnymi uwarunkowaniami zewnętrznymi i przede wszystkim podłoża tym wyzwaniom zarówno w odniesieniu do całości organizacji, jak i jej części, których funkcjonalny aspekt działalności może i często przybiera postać strategicznych działań.

Holistyczne podejście do zarządzania organizacją¹ stanowi wyraz słusznej idei opartej na integratywnym podejściu do wszelkich procesów mających związek z funkcjonowaniem firmy, ale jednocześnie zakłada myślenie kategoriami całości przez części stanowiące jej składowe. Niewątpliwie koncepcja zarządzania strategicznego nosi znamiona tego podejścia i choć ciągle niedoskonała oraz stale ulepszana i doskonalona, jest najbardziej zaawansowaną, znaną filozofią w zarządzaniu.

Istota zarządzania strategicznego

Zarządzanie strategiczne definiuje się jako kompleksowy proces zarządzania, nastawiony na formułowanie i wprowadzanie w życie skutecznych strategii, które

¹ Zob. J. Penc, *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowanie misji i strategii*, Placet, Warszawa 2001.

sprzyjają wyższemu stopniowi zgodności organizacji z jej otoczeniem i osiągnięciem celów strategicznych².

Zarządzanie strategiczne obejmuje trzy wzajemnie współzależne procesy:

- 1) przeprowadzenie analizy strategicznej - analiza strategicznych celów działania, zewnętrznych szans i zagrożeń oraz wewnętrznych słabych i mocnych stron;
- 2) formułowanie strategii - budowa strategii firmy i strategii biznesów, strategii funkcjonalnych oraz wybór optymalnego rozwiązania;
- 3) implementacja strategii - integracja programów strategicznych, doskonalenie organizacji, zapewnienie strategicznej kontroli i strategicznego kierowania.

Zarządzanie strategiczne obejmuje problematykę natury ekonomicznej oraz organizacyjnej, zagadnienia informacyjne i informatyczne, a także związane z metodami analitycznymi i podejmowaniem decyzji. Należy do nauk stosowanych, zorientowanych problemowo, stanowi wiedzę syntetyczną, kojarzącą czynniki, procesy i mechanizmy związane ze sterowaniem i rozwojem przedsiębiorstwa. Zatem można stwierdzić, iż zarządzanie strategiczne odnosi się do dłuższej perspektywy czasowej, wyprzedzającej lub kreującej zmiany, która ma zapewnić właściwy kontekst funkcjonowania organizacji umożliwiający zachowanie koherentności w relacjach organizacja - otoczenie oraz zapewniający spójność w potencjalnie możliwych sytuacjach nieciągłości.

Tworzenie rozwiązań strategicznych (strategii) stanowi zaś wynik koncepcyjnego, całościowego, zgodnego działania na poziomie całej organizacji, w przekroju każdej funkcji zarządzania i poszczególnych dziedzin działalności oraz obszarów funkcjonalnych organizacji i jest ukierunkowane na implementację strategii³.

I to właśnie pryzmat obszarów funkcjonalnych, ze strategicznego punktu widzenia, nabiera coraz większego znaczenia, które przekłada się na konieczność identyfikacji w tych dziedzinach elementów kluczowych, skorelowanych z głównym kierunkiem rozwoju strategicznego, ale i będących zarazem wyznacznikiem roli, jaką ten obszar i sformułowana w jego ramach strategia, ma do odegrania w całokształcie działań organizacji.

² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, przeł. M. Rusiński, PWN, Warszawa 1998, s. 244.

³ Por. J. Fudaliński, *Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Antykwia, Kraków 2002, s. 14.

Finanse jako funkcjonalny obszar w zarządzaniu organizacjami

Zgodnie z założeniami metodologicznymi wypracowanymi w naukach organizacji i zarządzania, przedsiębiorstwo jest systemem złożonym z podsystemów. Każdy z nich odzwierciedla tylko jeden obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa i wymaga stosowania właściwych metod analizy i języka opisu. Do podstawowych dziedzin działalności przedsiębiorstwa należy marketing, zasoby ludzkie, produkcja i finanse⁴. W encyklopedycznym ujęciu finanse przedsiębiorstwa (ang. *company finance*) interpretuje się jako „całokształt działań związanych z pozyskiwaniem środków pieniężnych z dostępnych źródeł i wykorzystywaniem ich dla dotychczas prowadzonej działalności lub rozwoju przedsiębiorstwa. Finanse firmy obejmują pozyskiwanie środków pieniężnych z dwóch źródeł: własnych i obcych. Jako źródła własne występuje kapitał własny. Źródła obce to korzystanie m.in. z kredytu kupieckiego i kredytów bankowych, pożyczek oraz obligacji, czyli kapitału obcego”⁵.

W procesie zarządzania organizacjami finanse odgrywają podstawową rolę. Każda bowiem decyzja podejmowana w firmie ma swój wymiar finansowy. Dzięki finansom możliwe jest zbadanie skutków pieniężnych decyzji gospodarczych, przygotowywanych planów rozwojowych, programów restrukturyzacyjnych. Finanse dostarczają użytecznych narzędzi służących optymalizacji wykorzystania ograniczonych zasobów oraz podejmowaniu racjonalnych decyzji. Znajdując wspólny pieniężny wymiar dla wielu - mogłoby się wydawać nieporównywalnych - przedsięwzięć, finanse są pomocne w dokonywaniu właściwych wyborów. Problematyka finansów nabiera coraz większego znaczenia w procesie zarządzania organizacjami ze względu na takie czynniki, jak: nasilenie konkurencji, procesy koncentracji działalności gospodarczej, występowanie wysokiej i zmiennej inflacji, wzrost znaczenia rynków kapitałowych, globalizacja działalności gospodarczej⁶.

Finanse przedsiębiorstwa są przede wszystkim wiedzą stosowaną (pragmatyczną), a jej cechami charakterystycznymi są:

- mikroekonomiczny punkt widzenia przy ocenie zjawisk finansowych, tzn. punkt widzenia właściciela, a niekiedy zarządzającego (menedżera),
- ograniczenie zakresu badań do wyodrębnionej sfery działalności jednostki,
- identyfikacja zjawisk finansowych w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu,

⁴ T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 33.

⁵ B. Olzacka, R. Pałczyńska-Gościńskiak, *Leksykon zarządzania finansami*, ODDK, Gdańsk 1998, s. 92.

⁶ A. Rutkowski, *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2003, s. 15.

- badanie wpływu regulacji prawnych na funkcjonowanie przedsiębiorstwa,
- treść, metody i sposoby oceny gospodarki finansowej przedsiębiorstwa⁷.

We współczesnej literaturze przedmiotu, ze strategicznego punktu widzenia, szczególną uwagę zwraca koncepcja strategicznej karty wyników autorstwa R.S. Kaplana i D.R. Nortona. Autorzy wychodzą z założenia, że analiza efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa powinna być dokonywana z czterech punktów widzenia: perspektywy finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju. Te cztery perspektywy stanowią istotę strategicznej karty wyników jako systemu zarządzania organizacją. Cele i mierniki ujęte w karcie wyników są rozwiązaniem kompleksowym, ponieważ są ściśle powiązane z misją i strategią działania. Strategiczna karta wyników zapewnia równowagę pomiędzy zewnętrznymi miernikami satysfakcji klientów i akcjonariuszy, a wewnętrznymi miernikami efektywności kluczowych procesów oraz rozwoju.

R.S. Kaplan i D.R. Norton w swojej koncepcji podkreślają, że mierniki finansowe są nieodpowiednie do tego, aby na ich podstawie prowadzić i oceniać postępy organizacji w realizacji przyjętej przez nią strategii, ponieważ są one wskaźnikami przeszłości, które w znikomym stopniu odzwierciedlają wartość wykreowaną lub utraconą w wyniku decyzji kierownictwa w ostatnim okresie sprawozdawczym. Uważają oni, że mierniki finansowe tylko częściowo odzwierciedlają działania zrealizowane w przeszłości, a co najważniejsze, że nie wskazują kierunku działań, jakie należy podjąć w przyszłości, aby tworzyć dodaną wartość ekonomiczną⁸.

Biorąc jednak pod uwagę fakt, iż jednym z podstawowych elementów strategicznej karty wyników jest analiza efektywności organizacji na podstawie mierników finansowych, dostrzec można rolę finansów w całokształcie działań organizacji (rysunek 1).

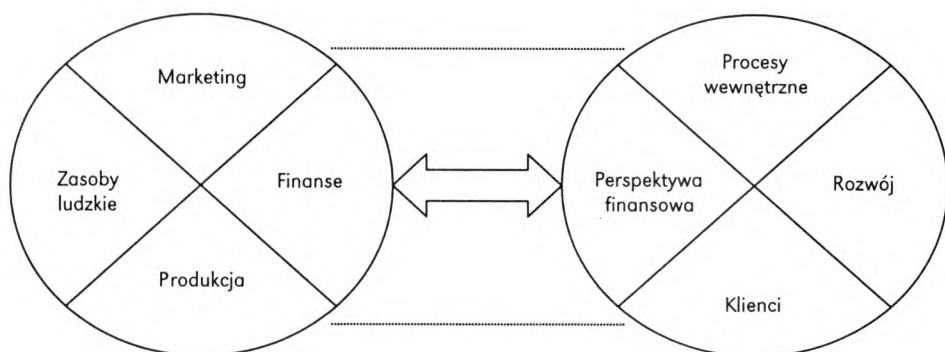
Zwolennicy metodyki prezentowanej w strategicznej karcie wyników ostatecznie zgadzają się, że wszystkie mierniki zawarte w karcie powinny być powiązane z celami finansowymi. Współczesny system zarządzania i pomiaru efektywności musi bowiem określać, w jaki sposób usprawnienia procesów, obsługi klienta, wprowadzenie nowych produktów prowadzi w wyniku zwiększonej sprzedaży, większej marży operacyjnej, szybszej rotacji aktywów oraz redukcji kosztów operacyjnych do osiągnięcia lepszych wyników finansowych⁹.

Takie stanowisko przemawia za strategicznym charakterem zarządzania w obszarze finansów przedsiębiorstwa.

⁷ *Finanse przedsiębiorstwa*, praca zbiorowa pod red. L. Szyszko, Szczepańskiego, PWE, Warszawa 2003, s. 19.

⁸ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, oprac. wersji poi. K. Pniewski, A. Jaruga, M. Polakowski, PWN, Warszawa 2003, s. 40.

⁹ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników, jak przełożyć strategię na działanie*, op. cit., s. 49.



Rysunek 1. Obszar finansów jako integralna część analizy efektywności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

W polskiej literaturze fachowej używa się zamiennie określeń „finanse przedsiębiorstwa” i „zarządzanie finansami przedsiębiorstwa”, jednak ze względu na ich zakres nie powinno się ich utożsamiać. Zarządzanie finansami firmy stanowi przede wszystkim pomoc w podejmowaniu decyzji przez osoby kierujące przedsiębiorstwami. Ma miejsce tutaj koncentracja na problemach organizacji i techniki podejmowania decyzji, a w szczególności czasu, ryzyka i kryterium wyboru. Natomiast finanse przedsiębiorstwa dotyczą całości zjawisk i procesów finansowych zachodzących w przedsiębiorstwie, a nie tylko pewnych ich wyników w aspekcie decyzyjnym.

Zarządzanie finansami jest zatem częścią finansów przedsiębiorstwa. Finanse przedsiębiorstwa to opis i analiza mechanizmu finansowego firmy, natomiast zarządzanie to sfera decyzji zarówno bieżących, jak i rozwojowych podejmowanych przy użyciu odpowiednich, sformalizowanych narzędzi, których skuteczne stosowanie jest uwarunkowane głęboką znajomością funkcjonowania zjawisk finansowych¹⁰.

Przegląd strategii w obszarze finansów

Strategia finansowa odgrywa w przedsiębiorstwie szczególną rolę, łącząc wszystkie funkcjonalne obszary przedsiębiorstwa. Podstawowymi obszarami strategicznych decyzji finansowych są: decyzje inwestycyjne, kształtowanie struktury majątku, kształtowanie struktury kapitału, optymalizacja

¹⁰ *Finanse przedsiębiorstwa, op. cit., s. 19.*

poziomu zadłużenia, kształtowanie relacji między strukturą majątku i strukturą kapitału, zarządzanie kapitałem obrotowym, operacyjne decyzje finansowe o znaczeniu strategicznym, podział zysku - polityka dywidendy¹¹. W praktyce i teorii bardzo często pojęcie strategii finansowej utożsamiane jest ze strategią finansowania, sprowadzając ten pierwszy termin w gruncie rzeczy do problemu racjonalnego pozyskiwania kapitału. Tymczasem strategia finansowania polega na doborze źródeł finansowania i jest składnikiem strategii finansowej. W konsekwencji strategia finansowa ma zakres szerszy w porównaniu ze strategią finansowania. Strategia finansowa poza elementami składającymi się na strategię finansowania ujmuje działania związane z alokacją zasobów finansowych i ich strukturą. Są to m.in. zagadnienia związane z: formą i trybem prowadzenia rozliczeń między kontrahentami, strategią podatkową, uwzględniającą korzyści wynikające z prawa podatkowego czy wykorzystanie dogodnych lokat na rynku finansowym. Strategia finansowa dotyczy więc prognozowania przez przedsiębiorstwo ruchu strumieni pieniężnych i ich posiadania.

Określenie strategii finansowej wiąże się ze stopniem rozpoznania konkretnej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Strategia finansowa, stanowiąc końcowy etap procesu planowania finansowego, wyraża umiejętność wyboru właściwych metod i narzędzi z punktu widzenia realizacji wyznaczonych celów finansowych. W ramach strategii finansowej, tak jak w przyjętej strategii ogólnej, kierownictwo przedsiębiorstwa powinno uwzględniać wpływ czynników wewnętrznych i zewnętrznych, istotnych z punktu widzenia skuteczności działania¹².

Można przyjąć stwierdzenie, że strategia finansowa integruje działania dotyczące celów oraz planowanych wyników i zadań finansowych. Cele odgrywają tutaj rolę nadrzędną i wynikają z prowadzonej polityki przedsiębiorstwa, natomiast strategia stanowi sposób osiągnięcia tych celów. W ramach strategii finansowej można wyróżnić strategie działania zorientowane na:

- wzrost gospodarczy przedsiębiorstwa,
- optymalizację zaplanowanych wyników finansowych firmy,
- wyznaczoną pozycję na rynku kapitałowym,
- realizację wyników suboptymalnych przedsiębiorstwa, podporządkowanych interesom grupy kapitałowej,
- minimalizację kosztów.

¹¹ Z. Wilimowska, M. Wilimowski, *Sztuka zarządzania finansami, cz. II*, OPO, Bydgoszcz 2001, s. 712.

¹² *Finanse przedsiębiorstwa, op. cit.*, s. 219-220.

Strategia finansowa zorientowana na wzrost gospodarczy oznacza zbiór sposobów działania i środków realizacji, których zadaniem jest osiągnięcie przyjętych w planach celów finansowych, takich jak: wzrost przychodów, udział w rynku, poziom akumulacji wewnętrznej, ekonomiczne efekty skali produkcji, dywersyfikacja sprzedaży (zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji) itp. Strategia tego typu najczęściej powiązana jest ze strategią marketingową, która bliżej precyzuje niezbędną wartość przychodów oraz rynkowe uwarunkowania zaplanowanego wzrostu gospodarczego.

Strategia zorientowana na optymalizację wyników finansowych firmy dotyczy realizacji takich celów finansowych, jak: wielkość zysku, rentowność sprzedaży, rentowność kapitału, efektywność realizowanych inwestycji, poziom akumulacji, stopa dywidendy, przyrost majątku, wielkość kapitałów, poziom kosztów, trwała płynność finansowa itp. Strategia ta realizowana jest przede wszystkim w przedsiębiorstwach średniej wielkości i dotyczy krótkiego lub średniookresowego horyzontu działania. Polega ona na zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa w oparciu o kilka podstawowych zmiennych, dzięki którym możliwe jest planowanie, kontrolowanie i analizowanie działalności przedsiębiorstwa. Należy zaznaczyć, że w realizacji tej strategii istotną rolę odgrywa wykorzystanie wskaźników finansowych określonych na podstawie sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstwa. Stąd plany finansowe związane z tą strategią sporządzane są w postaci sprawozdań finansowych *pro forma*.

Strategia finansowa dotycząca kształtowania pozycji przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym najczęściej rozumiana jest jako dążenie w oparciu o dostępne środki realizacji do maksymalizacji wartości firmy lub maksymalizacji rentowności kapitału akcyjnego. W praktyce jednak żadne przedsiębiorstwo nie wypłaca najwyższych możliwych dywidend, ponieważ oznaczałoby to znaczny odpływ kapitału i związane z tym problemy płatnicze. Takie postępowanie wiąże się z powszechnym rozumieniem fundamentalnego celu przedsiębiorstwa polegającym na pomnażaniu bogactwa jego właścicieli. Dobre wyniki finansowe oraz silna pozycja w stosunku do innych firm stanowią przesłankę zainteresowania inwestorów zakupem akcji firmy. Warunkiem powodzenia tego typu strategii finansowej jest odpowiedni wzrost wartości firmy, powodujący przyrost ceny rynkowej akcji, który akcjonariusze uznają za zadowalający.

W ramach strategii związanej z kształtowaniem pozycji na rynku kapitałowym kierownictwo wykorzystuje grupę wskaźników finansowych pozwalających na monitorowanie ogólnej sytuacji rynkowej oraz bieżących notowań giełdowych, w tym kontrolę rentowności akcji, stabilności kursu, ryzyka inwestowania, przepływu i odpływu kapitału.

Strategia finansowa zorientowana na wyniki suboptymalne, czyli gorsze od możliwych do uzyskania, może wynikać z wielu przyczyn. Jest ona związana z realizacją celów strategicznych, określonych dla dłuższego horyzontu czasowego i wymagających okresowego pogorszenia wyników finansowych w stosunku do możliwych do uzyskania.

Najczęściej praktyka strategii nastawionej na realizację suboptymalnych wyników przedsiębiorstwa podporządkowana jest interesom grupy kapitałowej, do której ono należy. Powiązania kapitałowe oznaczają realizację celów finansowych odnoszących się do większej struktury gospodarczej. W ramach tej strategii dopuszcza się decyzje finansowe, które mając na uwadze interesy całej grupy kapitałowej (holdingu, koncernu, korporacji itd.), nie są optymalne dla konkretnego przedsiębiorstwa. Strategia ta przejawia się najczęściej w następujących formach:

- zawyżania kosztów, w tym kosztów importu zaopatrzeniowego, wynagrodzeń najwyższego kierownictwa, usług korporacyjnych, nadzoru i doradztwa, opłat licencyjnych, dokumentacji itp. pochodzących z zagranicznych oddziałów tej samej korporacji celem transferu środków finansowych za granicę;
- utrzymywania niskiego poziomu wyniku finansowego, wyrażającego dążenia do minimalizacji obciążeń podatkiem dochodowym, związanego z akwizycją rynku, presją na wydajność i niski poziom wynagrodzeń, lub realizacją innych celów marketingowych;
- planowego wykazywania strat w niektórych zakładach lub fabrykach w celu ograniczenia działalności gospodarczej, substytucji produkcji importem, presji na redukcję zatrudnienia itp., a także w celu uzyskiwania od państwa lub władz samorządowych subwencji, ulg i umorzeń podatkowych, środków z funduszy pomocowych oraz wymuszenia ochrony rynku w różnych formach.

Strategia finansowa zorientowana na minimalizację kosztów całkowitych

wyraża dążenie kierownictwa do optymalizacji poprzez uzyskanie określonych efektów przy najniższych nakładach. Niski poziom kosztów oznacza sprawność organizacyjną i zapewnia przewagę wobec konkurencji w zakresie kosztów. Restrykcyjna polityka wydatków w sferze produkcyjnej jest bardzo często związana z możliwością transferu uzyskanych oszczędności na działalność rozwojową i inwestycje.

Wadą tej strategii jest ujmowanie decyzji finansowych w dwóch wymiarach: przychodów i kosztów. Dodatkowo zakłada się tutaj homogeniczność produktu, stałą strukturę kosztów i stabilność warunków działania. Ujęcie działalności w dwóch wymiarach może prowadzić do mylnego przekonania, że tylko firmy produkujące najtańsze produkty i wytwarzane po najniższych kosztach wygrywają na rynku. W praktyce taki schemat postę-

powania nie znajduje potwierdzenia na rynku dojrzałym, dotyczącym większości towarów wysoko przetworzonych. Strategia ta powinna być stosowana we wszystkich przedsiębiorstwach. Nie zapewnia ona jednak należytego zarządzania całokształtem finansów firmy, dlatego strategię kosztową stosuje się równolegle z innymi strategiami finansowymi¹⁵.

Odmienne podejście do klasyfikacji strategii, na wyższym poziomie ogólności, w obszarze zarządzania finansami prezentują }. Czekał i Z. Dresler. Wyróżniają oni trzy główne sposoby kształtowania polityki finansowej przedsiębiorstwa. Są to:

- strategia konserwatywna,
- strategia agresywna,
- strategia umiarkowana.

Strategia konserwatywna polega na utrzymywaniu stosunkowo wysokich stanów zapasów materiałów i surowców do produkcji oraz wyrobów gotowych, jak też stosowania liberalnej polityki w stosunku do odbiorców, czego wyrazem jest utrzymywanie się wysokiego stanu należności. Taka strategia działania sprzyja z reguły maksymalizacji wielkości sprzedaży oraz ograniczeniu ryzyka, ale prowadzi do wzrostu kosztów, głównie ze względu na konieczność korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania. Jej konsekwencją jest również zmniejszenie przychodu z tytułu zaangażowania kapitału własnego, co wynika z tego, że firma musi mieć wyższy poziom tego kapitału przy danej wielkości obrotu i zysków. **Strategia agresywna** jest odwrotnością strategii konserwatywnej i wyraża się w minimalizowaniu poziomu składników rzeczowych aktywów oraz stosowaniu bardziej restrykcyjnej polityki kredytowej w odniesieniu do odbiorców, zmierzającej do szybkiego przekształcenia należności w gotówkę. Strategia ta sprzyja minimalizowaniu kosztów przy zaangażowaniu kapitału obrotowego oraz zwiększaniu stopy przychodu od kapitału własnego, ale zwiększa ryzyko oraz może prowadzić do obniżania wielkości produkcji i sprzedaży. **Strategia umiarkowana** jest strategią pośrednią pomiędzy dwiema omówionymi wcześniej. Przedsiębiorstwo utrzymuje zapasy na przeciętnym poziomie. W zakresie gotówki prowadzi tzw. politykę magazynowania płynności, tzn. utrzymywania zamiast gotówki płynnych papierów wartościowych, które są nabywane, gdy przedsiębiorstwo ma rezerwy finansowe, oraz sprzedawane dla zaspokojenia sezonowego zapotrzebowania na gotówkę. Strategia ta skłania również przedsiębiorstwo do prowadzenia złagodzonej polityki w zakresie warunków płatniczych wobec odbiorców. Stosowanie tej strategii może prowadzić do optymalnych rezultatów. Pozwala ona bowiem zarówno na minimaliza-

¹⁵). Komorowski, *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie*, ODDK, Gdańsk 2001, s. 274-277.

cję ryzyka oraz kosztów zaangażowania kapitału obrotowego, a tym samym na stosunkowo wysokie zyski¹⁴.

Opisane strategie funkcjonalne mają wymiar praktycznych działań, których aplikacja jest warunkowana zaistniałą sytuacją. O ile jednak ważna jest znajomość architektury strategicznych działań w obszarze finansów, o tyle nie mniej istotne wydaje się rozumienie istoty ich prowadzenia. Prowadząc studium analityczne w zakresie prezentacji możliwych do wyboru kierunków działań strategicznych przedsiębiorstw w obszarze finansów, wydaje się zasadne zwrócić uwagę na uwarunkowania wyboru strategii.

Problematyka zarządzania przedsiębiorstwem obejmuje szereg działań ukierunkowanych na uzyskanie możliwie optymalnego w danych warunkach stanu rozwoju firmy. Wśród strategicznych wyznaczników determinujących ten proces można wyróżnić m.in. obszar szeroko rozumianych analiz (w tym finansowych), których przeprowadzenie daje podstawę i stanowi o przesłankach procesów decyzyjnych pozycjonujących przedsiębiorstwo na rynku. Niewątpliwie współczesne tendencje związane z jednej strony z rozwojem gospodarek narodowych, a z drugiej - wyrażające się umiędzynarodowieniem i globalizacją działalności, stwarzają nowy kontekst zarządzania organizacjami funkcjonującymi w różnych sektorach, których specyfika ma także związek ze strategiami w obszarze finansów. Problem prymatu determinizmu uwarunkowań zewnętrznych lub swobody wyborów strategicznych, jakkolwiek istotny, nie będzie w niniejszym opracowaniu szczegółowo rozpatrywany¹⁵, choć elementy te z różnym nasileniem decydują o wyborach strategicznych.

Implikacje strategicznego podejścia do procesu zarządzania finansami

Powszechnie uznaje się swoistego rodzaju nadrzędność obszaru finansów w procesie zarządzania organizacjami. Często też nadużywa się terminu „zarządzanie finansami”, mówiąc o elementach bądź analizie finansowej i diagnozie sytuacji organizacji lub też wskazując jedynie aspekty narzędziowe odniesione do tego procesu.

Podejście strategiczne do procesu zarządzania finansami powinno mieć natomiast postać zintegrowaną ze strategią sformułowaną na poziomie całej or-

¹⁴ J. Czekaj, Z. Dresler, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, PWN, Warszawa 1999, s. 134.

¹⁵ Zob. J. Fudaliński, *Strategie Behaviours of Firms In Time of Evolution of a Sector*, „Międzynarodowy Zeszyt Naukowy”, Technical University of Ostrava, Faculty of Economics, Volume 10, 2003.

ganizacji oraz strategii konkurencji. Logika podejścia holistycznego w odniesieniu do zarządzania organizacjami przekłada się tutaj bezpośrednio na imperatyw właściwych działań na poziomie obszarów funkcjonalnych, także, a może przede wszystkim, w obszarze finansów.

Poszczególne strategie funkcjonalne (w obszarze finansów, marketingu, zasobów ludzkich itp.) powinny cechować się swoistego rodzaju współzależnością, która w konsekwencji ma sprzyjać realizacji nadrzędnej funkcji celowości istnienia organizacji, jaką jest przetrwanie i rozwój.

Stosowanie określenia „zarządzanie finansami” w odniesieniu do działań mających na celu np. identyfikację źródeł finansowania działalności lub też jedynie strategię finansowania określonych przedsięwzięć, wydaje się znacznym nadużyciem.

W strategicznym podejściu do procesu zarządzania finansami chodzi raczej o myślenie kategoriami całej organizacji w określonych, długookresowych horyzontach czasowych, uwzględniających możliwość osiągnięcia efektów synergicznych jako skutku współdziałania obszarów funkcjonalnych organizacji. Zarządzanie finansami nie przekłada się zatem na tymczasowy wynik, lecz stanowi wyraz logicznie ułożonych działań, uwzględniających zawarte w strategii organizacji priorytety.

Konsekwencją koherencji obszaru finansów z systemem planowania strategicznego w organizacji oraz ukierunkowania zarządzania finansami na efekty działań, czyli implementację strategii, staje się uzyskanie zdolności przez menedżerów finansowych do myślenia perspektywicznego, w którym determinantą jest nie szybki zysk, lecz możliwość rozwoju organizacji.

Literatura

- [1] J. Czekaj, Z. Dresler, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, PWN, Warszawa 1999.
- [2] *Finanse przedsiębiorstwa*, praca zbiorowa pod red. L. Szyszko, J. Szczepańskiego, PWE, Warszawa 2003.
- [3] J. Fudaliński, *Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Antykwa, Kraków, 2002.
- [4] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, przeł. M. Rusiński, PWE, Warszawa 1999.
- [5] T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.

- [6] R.S. Kaplan, D.R Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, oprac. wersji poi. K. Pniewska, A. Jaruga, M. Polakowski, PWN, Warszawa 2003.
- [7] J. Komorowski, *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie*, ODDK, Gdańsk 2001.
- [8] B. Olzacka, R. Pałczyńska-Gościński, *Leksykon zarządzania finansami*, DDK, Gdańsk 1998.
- [9] J. Penc, *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowanie misji i strategii*, Placet, Warszawa 2001.
- [10] A. Rutkowski, *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2003.
- [11] Z. Wilimowska, M. Wilimowski, *Sztuka zarządzania finansami*, cz. II, OPO, Bydgoszcz 2001.

Summary

The article focuses on the role of finance in strategic enterprise management. Emphasising the significance of this functional area in enterprises, a reference was made to the need for holistic approach that would provide the framework for actions focused not on short-term financial results but would provide the grounds for the survival and development of the enterprise. For this reason, besides the classical, generally known financial operational strategies, one should account for such method of their application that would ensure cohesion with the strategy formulated at the level of entire enterprise.

Maria Płonka

Instytucje ekonomii społecznej i zasadność ich funkcjonowania we współczesnej gospodarce

Wprowadzenie

Transformacja gospodarki polskiej zasadniczo zmieniła orientację w gospodarce zarówno w aspekcie teoretycznym, jak i praktycznym. Demonopolizacja, prywatyzacja, komercjalizacja i „urynkowienie” zmieniły zasady gospodarowania i przedsiębiorczości poprzez przyjęcie orientacji rynkowej przedsiębiorstw.

Na tle tych procesów rysuje się problem równoległej orientacji społecznej stanowiącej w rozwiniętych gospodarkach nieodłączny element uzupełniający w ekonomii.

W polskiej rzeczywistości gospodarczej pojęcie ekonomii społecznej jest pojęciem nowym, aczkolwiek problematyka i jej obszary - doskonale znajome.

Od momentu akcesji do Unii Europejskiej zainteresowanie problematyką ekonomii społecznej jest coraz większe, choćby z tego powodu, iż ponad 30% budżetu Unii zostaje przeznaczone na realizację polityki regionalnej, strukturalnej i polityki spójności - obszarów ściśle związanych z ekonomią społeczną, a dalsze 45% budżetu na realizację wspólnej polityki rolnej - obszaru w dużym stopniu związanego z ekonomią społeczną.

Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego i Europejski Fundusz Społeczny są filarami unijnych funduszy strukturalnych, instrumentów polityki regionalnej i społecznej Unii.

Celem niniejszego artykułu jest zarysowanie wybranych teoretycznych i praktycznych aspektów związanych z ekonomią społeczną na przykładzie działalności wybranych jej instytucji i analiza na tym tle zasadności tej formy aktywności gospodarczej.

W polskiej literaturze przedmiotu problematyka związana z ekonomią społeczną jest mało poznana, stad niniejszy artykuł stanowi przyczynek do analizy tego nurtu w ekonomii.

Miejsce ekonomii społecznej i jej instytucji w gospodarce

Ekonomia społeczna to rodzaj działalności gospodarczej, który różni się od przedsiębiorstw komercyjnych przede wszystkim tym, że nie jest nastawiony na zysk.

Wieloletnia praktyka działalności podmiotów ekonomii społecznej ukształtowała określone zasady ich działalności. Są to:

- prymat celów indywidualnych, społecznych (członkowskich) nad finansowymi (zysk);
- dobrowolne i otwarte członkostwo, często na bazie wspólnoty terytorialnej, ułatwiającej funkcjonowanie demokracji bezpośredniej;
- demokratyczna kontrola przez członków organizacji;
- rozwijanie i przyjmowanie społecznych wartości solidarności i odpowiedzialności;
- autonomiczne zarządzanie i niezależność od władz państwowych;
- przeznaczenie nadwyżki finansowej na stały rozwój celów i usług dla członków lub interesu publicznego¹.

Podmioty te są szczególnie aktywne w pewnych dziedzinach, takich jak: ochrona socjalna, usługi socjalne, zdrowie, banki, ubezpieczenia, produkcja rolnicza, sprawy konsumenckie, praca stowarzyszona, rzemiosło, sektor mieszkaniowy, dostawy, usługi dla mieszkańców, szkolenie i edukacja, zakres kultury, działalność sportowa, charytatywna, rozrywka.

Trudno znaleźć precyzyjne określenie dla instytucji sektora ekonomii społecznej, ze względu na ich dużą różnorodność. W terminologii międzynarodowej przyjęły się powszechnie używane nazwy, powstałe od skrótów ich pełnych nazw w języku angielskim. Najważniejsze z nich przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Powszechnie używane skróty instytucji ekonomii społecznej

Skrót	Nazwa w języku angielskim i polskim
NFP	Not For Profit Organization (organizacja niedochodowa)
NFGO	Not For Gain Organization (organizacja nie nastawiona na zysk)
PVO	Private Voluntary Organization (prywatna organizacja wolontariuszy)
NGO	Non Governmental Organization (organizacja pozarządowa)
GONGO	Government Organized Non Governmental Organization (organizacja pozarządowa tworzona przez agendy rządowe)

¹ www.ekonomiaspoleczna.pl (7.02.2007).

QANGO	Quasi Autonomous Non Governmental Organization (quasi-autonomiczna organizacja pozarządowa)
BONGO	Business Organized Non Governmental Organization (organizacja pozarządowa tworzona przez przedsiębiorstwa)
FONGO	Funder Organized Non Governmental Organization (organizacja pozarządowa tworzona przez fundatora)
PONGO	Political Organized Non Governmental Organization (polityczna organizacja pozarządowa)

Źródło: A. Sergeant, *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 16.

W Polsce, podobnie jak w innych państwach członkowskich Unii Europejskiej, dopuszcza się możliwość prowadzenia w pewnym zakresie działalności gospodarczej przez instytucje ekonomii społecznej. Instytucje ekonomii społecznej działają na ogólnych zasadach rynkowych (m.in. rentowność, podejmowanie ryzyka gospodarczego), lecz - w przeciwieństwie do instytucji komercyjnych - głównie po to, by być samowystarczalne i realizować własną misję społeczną (opartą na szczególnych zasadach).

Wśród instytucji ekonomii społecznej można wyróżnić instytucje, które prowadzą działalność gospodarczą i osiągają własne przychody i dochody oraz te, które nie prowadzą własnej działalności gospodarczej, funkcjonując w ramach wtórnej redystrybucji.

W zależności od tego, czy instytucje te - przy spełnieniu określonych warunków - prowadzą działalność gospodarczą, czy też nie, dzielimy je na:

- organizacje typu non profit, które nie mogą bezpośrednio prowadzić działalności gospodarczej ze względu na zakaz określony w statucie lub ze względu na brak stosownych przepisów;
- organizacje typu not for profit, które prowadzą działalność gospodarczą, ale wypracowane środki muszą przeznaczyć na działalność statutową.

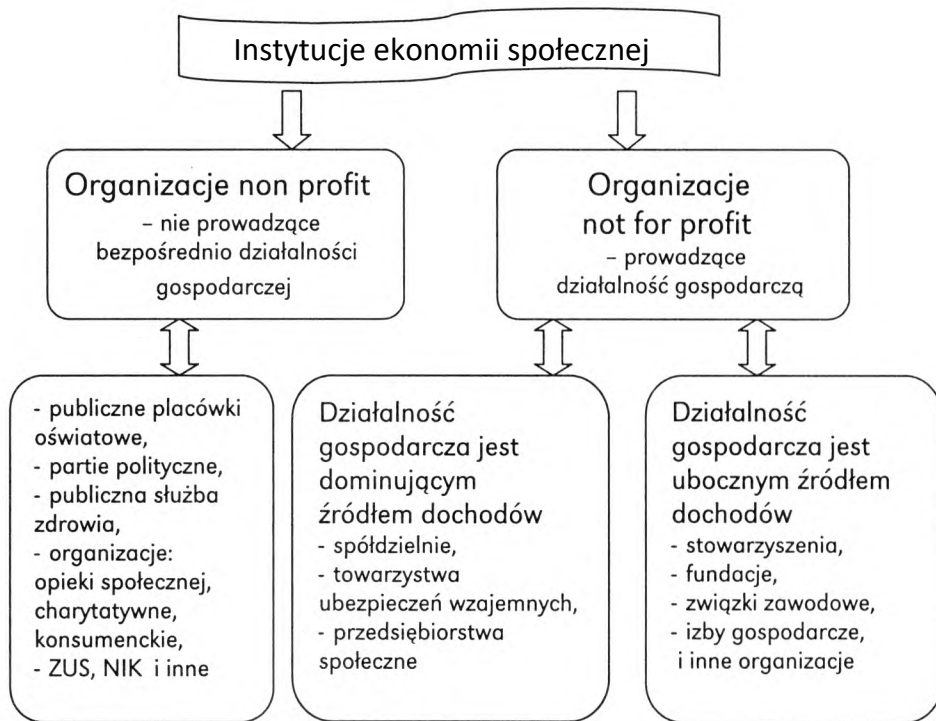
Sformułowanie non profit sugeruje brak zysku, co wynika z braku możliwości prowadzenia działalności gospodarczej.

Określenie not for profit sugeruje natomiast, że działalność tych instytucji może, a nawet powinna być zyskowna, niemniej jednak zysk jest środkiem do realizacji misji społecznej, a nie celem samym w sobie (jak to bywa w instytucjach działających na zasadach komercyjnych).

Podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej przez organizacje not for profit budzi wiele kontrowersji w teorii i w praktyce ich funk-

cjonowania. Wynika to z faktu, że ustawa Prawo działalności gospodarczej², która zawiera definicję działalności gospodarczej, określa ten typ działalności przede wszystkim jako działalność zarobkową, nastawioną na osiągnięcie zysku. Tymczasem instytucje ekonomii społecznej z założenia nastawione są na zaspokajanie potrzeb innych niż zarobkowe, tj. potrzeb społecznych lub osobistych.

Ze względu na różnorodność misji i celów, form organizacyjnych i możliwości podejmowania działalności gospodarczej, podjęto próbę zbudowania schematu klasyfikacyjnego instytucji niekomercyjnych (rysunek 1).



Rysunek 1. Klasyfikacja instytucji ekonomii społecznej

Źródło: opracowanie własne.

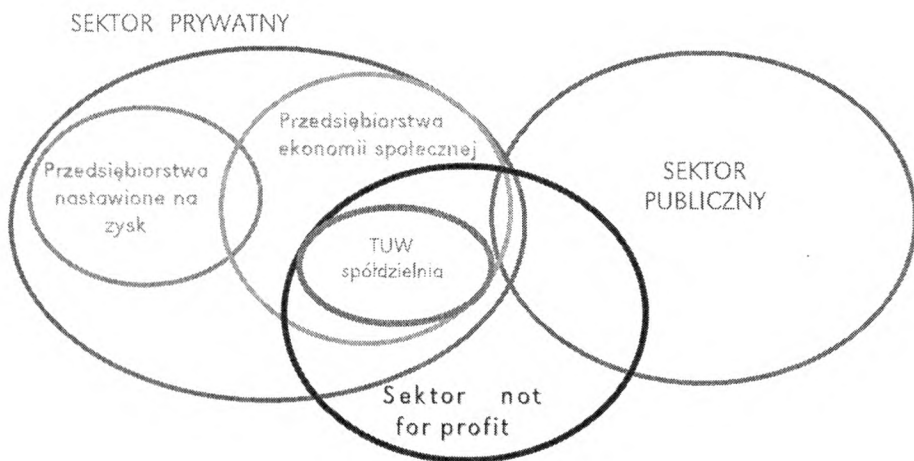
² Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej (Dz.U. nr 101 z 1999 r., poź. 1178).

Status większości instytucji ekonomii społecznej jest uregulowany odrębnymi przepisami³.

Z uwagi na dużą różnorodność i bogactwo problematyki związanej z instytucjami ekonomii społecznej, w dalszej części opracowania skoncentrowano się na tych instytucjach, które prowadzą działalność gospodarczą i jest ona ich dominującym źródłem dochodów.

W artykule podjęto problem zasadności tej formy aktywności gospodarczej we współczesnym świecie, analizując stopień realizacji misji wybranych instytucji ekonomii społecznej (na przykładzie spółdzielni, товариств ubezpieczeń wzajemnych).

Miejsce ekonomii społecznej oraz wybranych jej instytucji w gospodarce prezentuje rysunek 2.



Rysunek 2. Pozycja товариств ubezpieczeń wzajemnych i spółdzielni w gospodarce

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Schliiter *Cooperatives, Mutuals, Associations and foundations are a driving force of development in Europe*, [w:] *Materiały konferencyjne Ekonomia Społeczna*, Kraków 2004 (www.ekonomiaspoleczna.pl).

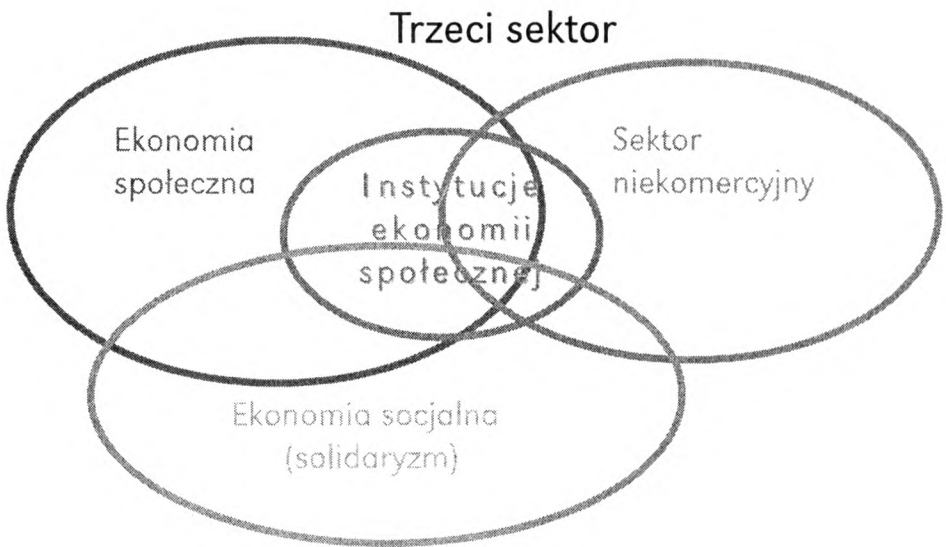
³ Najważniejszymi aktami prawnymi regulującymi status instytucji ekonomii społecznej są: Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. o stowarzyszeniach (Dz. U. nr 79 z 2001 r., poz. 855 z późn. zmianami), Ustawa z dnia 6 kwietnia 1989 r. o fundacjach (Dz. U. nr 46 z 1991 r., poz. 203 z późn. zmianami), Ustawa z dnia 24 czerwca 1994 r. o partiach politycznych (Dz. U. nr 98 z 1997 r., poz. 604 z późn. zmianami), Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (Dz. U. nr 55 z 1991 r. poz. 234, z późn. zmianami), Ustawa z dnia 30 maja 1989 r. o izbach gospodarczych (Dz. U. nr 35 z 1989 r. poz. 195, z późn. zmianami), Ustawa z dnia 23 maja 1991 o organizacjach pracodawców (Dz. U. nr 55 z 1991 r. poz. 235, z późn. zmianami), Ustawa o Spółdzielczych Kasach Oszczędnościowo-Kredytowych z 14 grudnia 1995 r. (Dz. U. nr 1/1996, poz. 2 z późniejszymi zmianami), Ustawa o restrukturyzacji banków spółdzielczych o BGŻ oraz o zmianie niektórych ustaw z dnia 24 czerwca 1994 r. (Dz. U. 1994, nr 80, poz. 369 z późn. zmianami), Ustawa o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających z dnia 7 grudnia 2000 r. (Dz. U. 2000, nr 119, poz. 1252 z późn. zmianami), Ustawa o działalności ubezpieczeniowej z dnia 22 maja 2003 (Dz. U. nr 124/2003, poz. 1151 z późn. zmianami)

Ekonomia społeczna a III sektor gospodarki

Instytucje ekonomii społecznej są często identyfikowane z tzw. III sektorem gospodarki obok sektorów: prywatnego i publicznego. Pozycje poszczególnych instytucji ekonomii społecznej ze szczególnym uwzględnieniem TUW oraz spółdzielni w gospodarce przedstawia rysunek 1.

Trzeci sektor jest ściśle powiązany zarówno z sektorem prywatnym (w większości), jak również z sektorem publicznym (w mniejszym stopniu). Z formalnego punktu widzenia jest zatem sektorem prywatno-publicznym, nastawionym na realizację misji społecznej w ramach zróżnicowanych środowisk i zróżnicowanych form organizacyjno-prawnych.

Strukturę III sektora przedstawia rysunek 3.



Rysunek 3. Struktura III sektora

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Schliiter, *Cooperatives...*, *op. cit.*

Ekonomia społeczna a rodzaj ustroju społeczno-gospodarczego

Ludzkość poszukuje optymalnego ustroju społecznego dla danych warunków bytowania ludzi. Ma on łączyć maksymalną efektywność gospodarowania z dobrem każdego człowieka, więc i społeczeństwa. Zbudowanie takiego ustroju jest trudne ze względu na wiele sprzeczności np. między celami jednostki a celami społeczeństwa, między pracodawcą a pracownikiem, między kupującym a sprzedającym. Większość tych sprzeczności rozwiązuje system gospodarki rynkowej. Głównym problemem gospodarki rynkowej jest to, że promuje ona przedsiębiorcze jednostki kosztem mniej zaradnej części społeczeństwa. W efekcie prowadzi to do powstawania coraz głębszych dysproporcji w społeczeństwie, które wykazują tendencje do ich petryfikacji. W perspektywie brak harmonijnego rozwoju społecznego pogarsza sytuację ogólną społeczeństwa i stanowi przesłankę do napięć i rewolucji społecznych. Eliminacja dysproporcji społecznych i harmonijny rozwój społeczny, osiągnąć poprzez stosowanie instrumentów rynkowych i pozarynkowych leżą u podstaw ekonomii społecznej. W istocie, w rozwiniętych krajach udział sektora ekonomii społecznej wynosi około 6-8%. Nadmierny udział sektora ekonomii społecznej i świadczeń socjalnych też nie oddziałuje pozytywnie na gospodarkę, hamuje naturalną przedsiębiorczość i innowacyjność jednostki i społeczeństwa oraz kształtuje z czasem roszczeniową świadomość wobec państwa i innych instytucji (przykład byłych państw socjalistycznych).

Miejsce sektora ekonomii społecznej wyznacza rodzaj ustroju społeczno-gospodarczego.

Ustrój społeczny, w swym pragmatycznym wymiarze, odpowiada poziomowi kulturalnemu społeczeństwa, zwłaszcza elit społecznych. Mniejsze możliwości kształtowania „sprawiedliwości społecznej” mają społeczeństwa o niskim poziomie rozwoju duchowego i materialnego⁴.

Z punktu widzenia gospodarczego możliwe są dwa skrajne rozwiązania:

- pierwsze odnosi się do ustroju o wysokiej produktywności, wymuszającego wydajność pracy niedostatkiem i zachęcającego do niej bogaceniem się (w efekcie powstają znaczne dysproporcje w poziomie zamożności);
- drugi ustrój społeczny jest mniej produktywny, częściowo wymuszający wydajność pracy sposobem organizacyjnym i głównie zachęcający do niej bodźcami ekonomicznymi (państwo poprzez politykę socjalną eliminuje różnice w poziomie zamożności)⁵.

⁴ Na podstawie: Z. Narski, *Ekonomia społeczna - zarys popularny*. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001, s. 41.

⁵ *Ibidem*, s. 28.

Obserwacja światowych gospodarek pozwoliła wyróżnić kilka współczesnych modeli ustrojowych gospodarki.

1. Globalna gospodarka rynkowa, poprzez konkurencję, handel i przepływ kapitału, wymusza wysoką wydajność, lecz nie powoduje wyrównania szans poszczególnych społeczności i krajów, przyczynia się do dysproporcji gospodarczych⁶. Zakres ekonomii społecznej w tych warunkach jest niewielki, sprowadzający się najczęściej do powołania funduszy socjalnych w przedsiębiorstwach i dobrowolnym uczestnictwie w akcjach charytatywnych.
2. Kapitalizm liberalny (model anglosaski, USA) polega na dążeniu do osobistego dobrobytu i sukcesu. Oparty jest na indywidualnej przedsiębiorczości i wolnej konkurencji, w tym korporacyjnej. Walka o byt przedsiębiorstw i pracowników pod groźbą klęski i upadku zmusza do maksymalizacji wysiłku przy minimalnej osłonie socjalnej. Opieka socjalna jest w zasadzie opłacana prywatnie. Konflikt społeczny przebiega na linii: swoboda gospodarowania - interwencjonizm państwowy⁷. W wymienionych warunkach dominują prywatne instytucje ekonomii społecznej, w których uczestnictwo jest poddane regułom gry rynkowej. Wzrost zamożności jednostek powoduje wzrost zainteresowania instytucjami ekonomii rynkowej.
3. Kapitalizm społeczny - społeczna gospodarka rynkowa (model niemiecko-skandynawski), zakłada dobrobyt dla społeczeństwa i wyraża się rozbudowaną osłoną socjalną (umiarkowany interwencjonizm państwowy). Ustrój opiera się na zbiorowym poczuciu odpowiedzialności, na zasadzie umowy społecznej i realizuje ideę solidaryzmu oraz równości społecznej. W ustroju tym występuje konflikt między znacznym opodatkowaniem przedsiębiorstw i ludności a narastającymi potrzebami zbiorowymi. Wyrazem tego konfliktu są znaczne deficyty budżetowe państw. Słaba gospodarka nie wytrzymuje kosztów osłony socjalnej⁸. W wymienionych warunkach duże znaczenie posiadają publiczne instytucje ekonomii społecznej, w których uczestnictwo jest uzależnione od spełnienia przez jednostkę określonych kryteriów kwalifikujących do pomocy
4. Kapitalizm kolektywistyczny (model azjatycki: Japonia, Korea Pd.) opiera się na porozumieniu między państwem, związkami zawodowymi pracowników i związkami pracodawców. Podkreśla nadrzędność kolektywu i dobra wspólnego nad jednostką. Eliminuje on w pewnym stopniu konkurencję na korzyść współdziałania przedsiębiorstw i ingerencji państwa oraz

⁶ *Ibidem*, s. 31.

⁷ *Ibidem*, s. 32.

⁸ *Ibidem*, s. 33.

samorządu gospodarczego w sprawy ekonomiczne. Interes przedsiębiorstwa i pracownika ustępuje miejsca korzyściom społecznym. Wykazuje znaczną konkurencyjność w handlu międzynarodowym z uwagi na niskie koszty siły roboczej oraz ograniczenia osłony socjalnej. W Japonii ogranicza się konkurencję wewnętrzną poprzez wzajemne wykupywanie swych akcji i tworzenie konglomeratów gospodarczych, stanowiących często państwo w państwie. Państwo, ingerując, chroni gospodarkę przed konkurencją zewnętrzną (gospodarka rynkowa społecznie kontrolowana)⁹. W warunkach tego ustroju sektor ekonomii społecznej miał charakter korporacyjny, tzn. był organizowany przez krajowe korporacje.

5. Kapitalizm zorganizowany jest kontrolowany przez wielkie korporacje o zasięgu międzynarodowym. Próbuje one opanować gospodarkę światową i narzucić pozostałym uczestnikom swe warunki. W ustroju tym działają dwa mechanizmy regulujące: pierwszym jest wolny rynek, działający automatycznie i żywiołowo, drugim planowana działalność korporacji, regulująca procesy gospodarcze. Ponad 30% światowego majątku kontroluje około 100 międzynarodowych korporacji (General Motors, Siemens, Wal-Mart, Philips, Ford Motors itp.). 200 największych korporacji międzynarodowych wytwarza 25% produkcji przemysłowej świata. Tworzą one imperium finansowe i produkcyjne. Wielkie korporacje, jeżeli na to zyski pozwalają, humanizują stosunki pracy, organizując w zakładach opiekę zdrowotną, wczasową, oświatową czy emerytalną, sprzedając swym pracownikom akcje. Politykę koncernów trudno generalizować, jest ona zróżnicowana¹⁰. Główny trzon ekonomii społecznej jest w tym ustroju realizowany wewnątrz korporacji, która organizując określone świadczenia socjalne, uzależnia od siebie pracowników, ograniczając fluktuację kadr i pozwalając na kształtowanie autonomicznej polityki zarządzania personelem.
6. Gospodarka samorządowa jest nastawiona na obronę interesów poszczególnych sektorów gospodarki na zasadzie konkurencji i/lub współdziałania. W skład samorządowej gospodarki sterowanej wchodzi sektory: państwowy, komunalny, prywatny, rolniczy, spółdzielczy i syndykalistyczny (własności robotniczej). Tworzą ją: związki konsumentów, związki zawodowe, izby gospodarcze i państwo jako arbiter¹¹. W tym ustroju głównym koordynatorem polityki i ekonomii społecznej są jednostki samorządowe i komunalne.

⁹ *Ibidem*, s. 33-34.

¹⁰ *Ibidem*, s. 34.

¹¹ *Ibidem*, s. 40-41.

W Polsce gestorami ekonomii społecznej w największym stopniu jest państwo, jednostki samorządu terytorialnego oraz zakłady pracy. Rośnie znaczenie sektora prywatnego w realizacji misji społecznej (fundacji, stowarzyszeń, spółdzielni, товариств ubezpieczeń wzajemnych).

Znaczenie ekonomii społecznej w Unii Europejskiej

Od momentu stowarzyszenia, a następnie akcesji Polski do Unii Europejskiej istotnym gestorem ekonomii społecznej jest Unia Europejska. Wyrazem tego jest funkcjonowanie w Polsce przedakcesyjnych programów SAPARD i PHARE, po akcesji zaś możliwość wykorzystania środków w ramach funduszy strukturalnych (Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego i Europejski Fundusz Społeczny, Sektorowe Programy Operacyjne, Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego i inne), Funduszu Spójności oraz znacznych środków przeznaczonych na rozwój obszarów wiejskich, zwłaszcza obszarów o niekorzystnych warunkach gospodarowania¹².

Polityka społeczna Unii Europejskiej jest oparta na zasadzie solidaryzmu międzypaństwowego (największymi beneficjentami są niekoniecznie największy donatorzy, lecz kraje, regiony lub przedsięwzięcia zakwalifikowane do finansowania według kryterium celowego. Głównym celem społecznym Unii Europejskiej jest harmonijny rozwój zjednoczonej Europy poprzez wyrównywanie dysproporcji między regionami w kontekście społeczeństwa i jego infrastruktury.

Trudno mówić o jednym europejskim modelu ekonomii społecznej. Jednak w krajach Unii Europejskiej pojęcie *social economy* czy *économie sociale* jest od dawna obecne na forum debaty publicznej. W państwach UE sektor ekonomii społecznej ma istotny udział w gospodarce. Stwierdzenie to można wesprzeć danymi. Sektor ekonomii społecznej stanowił w 2003 roku w krajach „piętnastki”:

- 8% wszystkich przedsiębiorstw europejskich (ok. miliona przedsiębiorstw i organizacji wytwarzających 10% produktu krajowego brutto);
- ponad 10 milionów zatrudnionych, stanowiących około 7-8% ogółu zatrudnionych;
- 20% dorosłych Europejczyków jako członków organizacji/przedsiębiorstw;
- 7% europejskiego Produktu Krajowego Brutto;
- 6-8% rocznej stopy wzrostu¹³.

¹² Szerzej na ten temat m.in. w: www.fundusze-strukturalne.pl (7.02.2007).

¹³ www.ekonomiaspoleczna.pl (7.02.2007).

Polska z chwilą akcesji do Unii wniosła dorobek i bogatą historię organizacji społecznych. Obecnie w Polsce istnieje około 36 500 organizacji ekonomii społecznej¹⁴.

Nacisk rosnącego w siłę sektora ekonomii społecznej spowodował, że zarówno w prawodawstwie krajowym, jak i europejskim zaczęto wprowadzać oddzielne regulacje dla tego typu działań¹⁵.

W wymiarze krajowym koncepcja ekonomii społecznej po raz pierwszy została uznana przez rząd Francji w 1980 roku. Została ona następnie przyjęta przez poszczególne państwa członkowskie, powołano wówczas ministerstwa lub sekretariaty stanu odpowiedzialne za wyraźnie już określoną ekonomię społeczną. Dotyczyło to Belgii, Francji, Hiszpanii, Włoszech, Portugalii, Luksemburga, Szwecji, Finlandii i Wielkiej Brytanii. W 1991 roku we Włoszech zaczęła obowiązywać ustawa o spółdzielniach socjalnych, w 1995 Belgowie wprowadzili pojęcie przedsiębiorstwa o celach społecznie użytecznych, a Portugalczycy koncept spółdzielni społecznej solidarności.

Na poziomie ogólnoeuropejskim coraz częściej znajdujemy odwołanie do idei lub instytucji ekonomii społecznej w tekstach organów UE oraz organizacji międzynarodowych.

W roku 1997 w Luksemburgu Europejski Szczyt poświęcony zatrudnieniu zainicjował koordynację polityki zatrudnienia na poziomie europejskim. Przy tej okazji po raz pierwszy w tekście Rady Ministrów Europejskich nawiązano do ekonomii społecznej i wpisano ją do głównych kierunków polityki zatrudnienia w części poświęconej przedsiębiorczości. Państwa członkowskie powinny od tej pory przedstawiać sprawozdanie z działań podejmowanych m.in. w ramach inicjatyw w dziedzinie ekonomii społecznej.

W ramach europejskiej polityki włączania ekonomia społeczna figuruje jako specyficzna metoda działania programu EQUAL. W roku 2003 Unia przyjęła statut Europejskiej Spółki Spółdzielczej i opublikowała Komunikat dla rządów i instytucji europejskich na temat promocji spółdzielczości w Europie.

Na poziomie światowym ekonomia społeczna została uznana przez OCDE oraz MOP (Międzynarodową Organizację Pracy).

Przyznanie ekonomii społecznej szczególnego miejsca w polityce państwowej oraz międzynarodowej prowadzi do jej stopniowej standaryzacji. Instytucje ekonomii społecznej, chcąc być partnerem dla instytucji europejskich, ukonstytuowały się w Stałą Konferencję Ekonomii Społecznej (CEP - CMAF), w której uczestniczą europejscy przedstawiciele spółdzielni, towarzystw ubezpieczeń

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ Szerzej na ten temat m.in. w: www.ekonomiaspoleczna.pl (7.02.2007).

wzajemnych, stowarzyszeń i fundacji oraz krajowych platform ekonomii społecznej. CEP- CMAF jest inicjatorem konferencji ekonomii społecznej w Pradze (2002) i Krakowie (2004)¹⁶.

Przedsiębiorstwa ekonomii społecznej, mają swój ogromny wkład w rynek wewnętrzny, rozwój lokalny i regionalny oraz spójność społeczną, co jest często podkreślane przez różne instytucje europejskie.

Polityka społeczna Unii jest szeroko omawiana w literaturze przedmiotu i może być materiałem na odrębne opracowanie, stąd ten wątek nie będzie dalej kontynuowany w niniejszym artykule.

Studia przypadków - wybrane instytucje ekonomii społecznej w sektorze usług finansowych

Implementując do praktyki powyższe rozważania teoretyczne, zastosowano metodę analizy trzech przypadków instytucji sektora usług finansowych, działających w sektorze ekonomii społecznej.

Sektor ekonomii społecznej rzadko kojarzy się z instytucjami finansowymi. Wynika to z obiegowego przekonania o powszechnej komercyjności instytucji finansowych i relatywnie słabej ogólnej precepcji niekomercyjnych instytucji finansowych.

Przedmiotem dalszej analizy będą:

- spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe (SKOK),
- banki spółdzielcze,
- towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych.

Instytucje te stanowią na ogół alternatywę w odniesieniu do komercyjnych instytucji finansowych, działając w społecznościach lokalnych i zaspokajając potrzeby nisz rynkowych (specyficzne grupy nabywców) lub produktowych (produkty dostosowane do specyficznych potrzeb grupy), a w swojej działalności kierują się tzw. zasadami spółdzielczymi.

Zasady te sięgają roku 1844 (zasady Rochdale), następnie modyfikowane i aktualizowane w 1937 roku (zasady paryskie) oraz 1966 roku (zasady wiedeńskie), przetrwały w swym głównym nurcie do obecnych czasów. Zasadami tymi są:

- otwarte członkostwo (niski jednostkowy kapitał udziałowy pochodzący od dużej liczby członków);
- czerpanie siły ekonomicznej ze zrzeszeniowości, a nie koncentracji kapitału;

¹⁶ www.ekonomiaspoleczna.pl.

- nieekonomiczny sens działalności (zysk traktowany jako środek, a nie cel);
- swoista demokracja wewnętrzna (zasada „jeden członek, jeden głos” lub inne, niezależniące ilość głosów od udziałów);
- niskie (lub żadne) oprocentowanie udziałów, niska (lub żadna) dywidenda (kapitał powinien służyć celom społecznym, a nie jednostce);
- prowadzenie działalności oświatowo-wychowawczej i społeczno-kulturalnej wśród członków;
- opieranie działalności na więziach członkowskich (lokalnych, zawodowych, środowiskowych)¹⁷.

Spółdzielczość jest wypróbowaną formą organizacji gospodarczej i społecznej, sprawdza się szczególnie na wsi, w rolnictwie - wskazują na to doświadczenia zarówno polskie, jak i krajów Unii Europejskiej. *

Spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe (SKOK)

SKOK działają w Polsce w obecnym kształcie od 1992 roku, lecz tradycją sięgają do II połowy XIX wieku, nawiązując do zasad spółdzielni finansowych Friedricha Wilhelma Raiffeisena (Niemcy, połowa XIX wieku). Zasady Kas Raiffeisena (pierwsza powstała w 1869 roku we wsi Anhausen) były następujące:

- 1) ograniczony teren działania (jedna parafia lub łącznie ok. 1500 osób, które się znają i darzą zaufaniem);
- 2) solidarna odpowiedzialność członków własnym majątkiem;
- 3) udzielanie pożyczek celowych bez zabezpieczenia (solidarna odpowiedzialność);
- 4) brak udziałów (początkowo) zastępowane stopniowo niskimi udziałami, by nie ograniczać członkostwa najuboższym;
- 5) oszczędna gospodarka spółdzielni (niskie oprocentowanie pożyczek);
- 6) społeczny zarząd (wynagrodzenie stosowano jedynie wobec księgowego)¹⁸.

Spółdzielnie kredytowe były fundacjami taniego kredytu, towarzystwa wzajemnego ratowania się w nieszczęściach, oparte na idei samopomocy, samozarządzania i demokracji ekonomicznej (zasada: 1 członek = 1 głos).

Na wzór kas Raiffeisena na ziemiach polskich powstawały w II połowie XIX wieku banki ludowe w Wielkopolsce, kasy włościańskie na Podolu, kasy Stefczyka w Galicji. Przed II wojną światową do 3500 kas Stefczyka należało 1,5 mln ludzi. Wojna przerwała ich rozwój¹⁹.

¹⁷ Na podstawie: F. Kędziorek, S. Cieśla, *Spółdzielczość w zarysie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1985, s. 16-19.

¹⁸ F. Kędziorek, S. Cieśla, *Spółdzielczość w zarysie, op. cit.*, s. 44.

¹⁹ www.skok.pl (7.02.2007).

Tworzenie kas w powojennej Polsce było możliwe dopiero po przemianach w 1989 roku. W efekcie transformacji systemowej została reaktywowana i rozwinęła się w Polsce spółdzielczość kredytowa, działająca na podstawie Ustawy 0 Spółdzielczych Kasach Oszczędnościowo-Kredytowych²⁰. Franciszek Stefczyk jest dziś patronem ruchu SKOK, a największa kasa w Polsce nosi jego imię.

Podobne instytucje, zwane także uniami kredytowymi, działają obecnie w 79 krajach, skupiając 118 mln ludzi. Mottem amerykańskiego ruchu unii kredytowych jest: „nie dla zysku, nie z powodu miłosierdzia, ale po to, aby służyć”²¹.

Banki spółdzielcze

Banki spółdzielcze w Polsce posiadają ponad 140-letnią tradycję i w swojej działalności nawiązują do zasad Reiffaisena. Spółdzielczość bankowa była i jest związana z obsługą przeważnie drobnych producentów i konsumentów, w szczególności na terenach wiejskich. Bank spółdzielczy jest dziś nadal tam najbliższą i najważniejszą w okolicy instytucją finansową. Demokracja połączona z ekonomiką była i jest fundamentalną zasadą funkcjonowania spółdzielczości bankowej.

W latach 1945-1990 banki spółdzielcze (BS) były pozbawione możliwości gromadzenia kapitałów własnych i wypracowywania odpowiednich zysków. Były one przede wszystkim narzędziem realizacji polityki gospodarczej i społecznej państwa. Należy również pamiętać o tym, że opodatkowanie zysków BS w tym okresie od 65 do 85% praktycznie uniemożliwiło nawet utrzymanie realnych wzrostów posiadanego kapitału chociażby z powodu inflacji.

BS weszły w okres transformacji gospodarki jako jednostki kapitałowo słabe, generujące niskie wyniki finansowe. Przyczyny tego tkwiły w ówczesnym stanie gospodarki, a w szczególności słabej kondycji polskiego rolnictwa oraz systemie ekonomiczno-finansowym państwa, a także w braku przygotowania merytorycznego do funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej.

W tej sytuacji rozpoczął się proces restrukturyzacji bankowości spółdzielczej w Polsce, w wyniku którego liczba banków zmniejszyła się z 1662 w 1989 roku, do 595 w roku 2004²².

Obecnie banki spółdzielcze stanowią największą strukturę bankową w Polsce i to jest poważnym atutem w walce konkurencyjnej z innymi bankami. Sieć banków spółdzielczych liczy w ramach 595 banków spółdzielczych, ponad 3150 placówek. Sektor banków spółdzielczych, obsługuje 10 mln klientów, tj. 25%

²⁰ Ustawa o Spółdzielczych Kasach Oszczędnościowo-Kredytowych, *op. cit.*

²¹ www.skok.pl (7.02.2007).

²² www.nbp.pl (7.02.2007).

ludności Polski, z czego 2,5 mln stanowią udziałowcy, czyli współwłaściciele banków spółdzielczych. Ich klientami są osoby prywatne, rolnicy oraz mali i średni przedsiębiorcy. Bliski kontakt z klientem czyni z nich główne podmioty w obsłudze i dialogu społecznym.

Udział BS w aktywach sektora bankowego powoli, lecz systematycznie rośnie (z 4,5% w 1997 roku do 5,3% w 2004 roku).

Tendencję zmian standingu finansowego banków spółdzielczych w latach 2001-2004, mierzoną podstawowymi wskaźnikami ekonomiczno-finansowymi prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Wybrane wskaźniki efektywności banków spółdzielczych w %

Treść wskaźnika	2001	2004
Stopa zwrotu z aktywów (ROA)	1,6	1,8
Stopa zwrotu z kapitału (ROE)	19,4	18,3
Dochody odsetkowe / Aktywa (NM)	8,0	5,9
Należności zagrożone / Należności brutto	6,2	5,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.nbp.pl (7.02.2007).

Spółdzielczość bankowa obsługująca gospodarstwa rolne, w szczególności rodzinne, przystosowuje usługi do potrzeb i możliwości tych gospodarstw, chroniąc je równocześnie przed dominacją innych podmiotów gospodarczych, akceptując zasady racjonalnego gospodarowania oraz inspirując i wspierając działalność społeczną i gospodarczą w środowisku.

Produkty oferowane przez banki spółdzielcze nie są porównywalne ze stosowanymi przez banki komercyjne, ponieważ są one często wynikiem kooperacji z klientem jako udziałowcem banku, tym samym są nastawione na zaspokajanie potrzeb finansowych i gospodarczych społeczności lokalnych i podnoszenie ich poziomu edukacji finansowej.

Obecnie banki spółdzielcze realizują misję obsługi potencjalnych beneficjentów pomocy unijnej; regionalnej, strukturalnej, podejmując szereg działań, a wśród nich przygotowanie kadr do świadczenia usług doradczych w zakresie obsługi środków finansowych z UE. Powołały też Krajowy Fundusz Poręczeń Kredytowych Bankowości Spółdzielczej, który w szczególny sposób ma ułatwiać dostęp do unijnego finansowania małym i średnim przedsiębiorstwom oraz tworzenie nowych miejsc pracy w obszarach objętych strukturalnym bezrobociem.

Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych

Ubezpieczenia wzajemne stanowią historycznie kolebkę ubezpieczeń (średniowiecze).

Towarzystwo ubezpieczeń wzajemnych (Tuw) jest obecnie w Polsce drugą formą prawną, obok spółki akcyjnej, w jakiej może być prowadzona działalność ubezpieczeniowa. Zgodnie z Ustawą o działalności ubezpieczeniowej, Tuw jest zdefiniowany jako zakład ubezpieczeń, który ubezpiecza swoich członków na zasadzie wzajemności²³, nie definiując jednocześnie tego pojęcia.

Praktyczna realizacja zasady wzajemności nawiązuje do zasad spółdzielczych i w przypadku Tuw oznacza swoisty solidaryzm grupy, w konsekwencji czego członkowie są współwłaścicielami towarzystwa i biorcami części ryzyka (służy temu konstrukcja niestałej składki, uzależnionej od „szkodowości” w latach ubiegłych).

W założeniu działania zasady wzajemności powinny nastąpić takie efekty, jak:

- ograniczenie hazardu i przestępczości ubezpieczeniowej;
- obniżenie ceny usługi ubezpieczeniowej poprzez minimalizację kosztów, np. akwizycji, promocji, administracji;
- większy współdziałanie członków-klientów w zarządzaniu towarzystwem;
- inny rozkład ryzyka ubezpieczeniowego;
- korzystna działalność w niszach rynkowych.

Przed II wojną światową towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych (Tuw) dominowały w Polsce (ok. 66% ogółu zakładów ubezpieczeń, ok. 15% udział w zbiorze składki), miały na ogół lokalny charakter i relatywnie niższy przeciętny potencjał²⁴.

Po II wojnie światowej (od 1952 roku) nie było prawnej możliwości działalności w Polsce zakładów ubezpieczeń opartych na idei wzajemności, do 28 lipca 1990 roku²⁵. Pierwszy Tuw powstał w 1991 roku. W 2006 roku w Polsce istniało 10 Tuw-ów: 8 w dziale II i 2 w dziale I (tabela 3).

²³ Ustawa o działalności ubezpieczeniowej z dnia 22 maja 2003, *op. cit.*

²⁴ T. Sangowski, *Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych w polskim systemie ubezpieczeń (stan i perspektywy)*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Zeszyt 108, Poznań 2001, s. 49-50 i nast.

²⁵ Ustawa o działalności ubezpieczeniowej z dnia 28.07.1990 r. (Dz. U. nr 11/1996,

poz.62z późn. zmianami).

Tabela 3. Przegląd T UW w Polsce i zakres ich działalności

Lp-	Nazwa	Data wydania zezwolenia	Dział	Zakres działania: grupy
1.	T UW T UW	10. 10. 1991	II	1-3, 7-10, 13, 16-18 (11 grup)
2.	T UW CUPRUM	07. 05. 1994	II	1-2, 7-9, 13 (6 grup)
3.	T UW SKOK	27.02. 1995	II	1-2, 8-9, 13-14, 16 (7 grup)
4.	T UW Rejent Life	27.04. 1995	I	1, 3-5 (4 grupy)
5.	T UW Concordia Wielkopolska	20. 12. 1996	II	1-3, 7-10, 13-17 (12 grup)
6.	T UW Florian	15. 05. 1999	II	1-3, 7-10, 13 (8 grup)
7.	Pocztowe T UW	23. 12. 2002	II	1-16, 18 (17 grup)
8.	T UW TUZ	25.07. 2003	II	1-3, 7-10, 13-16 (11 grup)
9.	T UW MACIF Życie	30. 12. 2003	I	1-5 (5 grup)
10.	T UW Bezpieczny Dom	24. 11. 2004	II	16(1 grupa)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w: www.knuife.gov.pl (7.02.2007).

Cytowana ustawa z 22 maja 2003 roku rozszerzyła i rozwinęła zakres przepisów dotyczących funkcjonowania T UW-ów w Polsce.

W świecie T UW (z ang. *Mutual*) stanowią ponad 42% udziałów w przypisie składki brutto. Mocną pozycję mają T UW-y m.in. w Japonii, USA, Kanadzie, Francji i Hiszpanii.

Organizacją wspierającą współpracę towarzystw ubezpieczeń wzajemnych i spółdzielczych w świecie jest Federacja Spółdzielczych i Wzajemnych Towarzystw Ubezpieczeniowych - ICMIF (International Co-operative and Mutual Insurance Federation), a w Europie Stowarzyszenie Europejskich Spółdzielczych i Wzajemnych Ubezpieczycieli - ACME-EU (Association of European Co-operative and Mutual Insurers).

Institucje ekonomii społecznej wdrażają sposób działania na podstawie ich specyficznych wartości (np. Karta EURESA, Maif „Nasze wartości nas zobowiązują”, „Drzewko wartości”, kodeks etyki bankowej, ubezpieczeniowej itp.).

Z uwagi na fakt, iż TUW-y działają na ogół w zamkniętych, lokalnych środowiskach, ich widoczność na rynku masowych usług ubezpieczeniowych jest relatywnie słaba, mimo iż wiele produktów przez nie oferowanych ma charakter uniwersalny.

Na szczeblu Unii Europejskiej trwa proces unifikacji procedur i zasad związanych z instytucjami ekonomii społecznej. Wyrazem tego jest utworzenie Europejskiego Funduszu Etyki oraz Europejskiego Centrum Fundacji Ekonomii Społecznej, a także wiele inicjatyw stałych platform współpracy i wypracowania zasad na skalę unijną. Jednym z takich przykładów jest przyjęcie Europejskiego Statutu Towarzystw Ubezpieczeń Wzajemnych, który muszą uwzględnić narodowe systemy prawne.

Reasumując, należy wspomnieć, iż zasada not for profit nie oznacza braku zysków. Analiza wyników finansowych badanych instytucji pozwala na stwierdzenie, iż - tak jak inne przedsiębiorstwa komercyjne - mogą one wykazywać zyski (lub straty) zwane w ich przypadku nadwyżkami bilansowymi. Większość tych instytucji wykazuje zyski, które są podstawą i warunkiem ich przetrwania i rozwoju. Zasadnicza różnica tkwi jednak w traktowaniu tego zysku nie jako celu działalności gospodarczej, lecz jako środka do realizacji celów społecznych. Większe zyski pozwalają w lepszym stopniu te cele realizować.

Podsumowanie

Idea realizowana od bardzo dawna przez instytucje ekonomii społecznej przejawia się w swoistym humanitaryzmie, w którym koryguje się działanie mechanizmu rynkowego poprzez realizację celów społecznych: wyrównywania różnic, pomocy w wypadkach losowych, przeciwstawienie się dyskryminującej potędze kapitału. Celów społecznych jest wiele, stąd występuje znaczna różnorodność ich form organizacyjnych i misji oraz możliwości prowadzenia działalności gospodarczej.

Obecnie instytucje te mają dogodne warunki rozwoju, stymulowane dodatkowo funduszami unijnymi, ponieważ służą realizacji unijnych zasad.

Zasadność funkcjonowania i rozwoju instytucji ekonomii społecznej wyznaczają korzyści społeczne, jakich one dostarczają, przykładowo:

- 1) prowadzenie działalności w tych dziedzinach lub dla tych obywateli, którymi sektor komercyjny nie jest zainteresowany (nie uważa ich za zyskowe);
- 2) dostarczanie alternatywnych bądź komplementarnych usług społecznych np. w ochronie zdrowia czy pomocy społecznej, przez co są partnerem dla sektora publicznego i komercyjnego;
- 3) tworzenie nowych miejsc pracy, oferowanie nowych form zatrudnienia;

- 4) wspomaganie przedsiębiorczości w niektórych środowiskach;
- 5) przyczynianie się do większej spójności społeczno-gospodarczej poprzez działania na rzecz grup marginalizowanych.

Z punktu widzenia menedżerskich wyzwań, jakie stoją przed tego typu instytucjami, należy rozważyć problem grupowego podejmowania kluczowych decyzji przez najwyższe władze tych organizacji pochodzące z demokratycznego wyboru. Wybór ten - dokonywany przez uprawnionych członków organizacji o zróżnicowanej sytuacji, statusie i percepcji potencjalnych korzyści - często jest zdeterminowany bardziej działalnością społeczną i umiejętnościami społecznymi potencjalnego kandydata niż jego kwalifikacjami merytorycznymi. W efekcie tej praktyki rodzi się poważnie ryzyko i problem harmonizacji umiejętności społecznych i kwalifikacji merytorycznych, związanych ze sprawowaną funkcją kierowniczą. Duży wpływ na wybór władz organizacji ma swoisty marketing potencjalnego kandydata, odwołujący się bardziej do haseł populistycznych niż do haseł racjonalnych (nasuwa się tu nieodparcie silne skojarzenie z wyborami politycznymi). Jest to jednak ryzyko, które musi być uwzględnione w prowadzeniu tego typu działalności.

Innym poważnym problemem jest kolegialność podejmowania kluczowych decyzji, wraz ze wszystkimi pozytywnymi, lecz również negatywnymi tego skutkami. W szczególności ścieranie się różnorodnych, sprzecznych interesów może osłabić skuteczność kierowania taką organizacją.

Z punktu widzenia zarządzania i marketingu badanymi instytucjami należy uwzględnić dużo więcej czynników i grup interesów. Zarządzanie i marketing muszą być zorientowane na korzyści dla:

- społeczeństwa,
- grup klientów,
- różnych grup członkowskich wewnątrz organizacji,
- samej organizacji jako podmiotu gospodarczego.

Literatura

- [1] F. Kędziorek, S. Cieśla, *Spółdzielczość w zarysie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1985.
- [2] Z. Narski, *Ekonomia społeczna - zarys popularny*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001, s. 41.
- [3] T. Sangowski, *Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych w polskim systemie ubezpieczeń (stan i perspektywy)*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Zeszyt 108, Poznań 2001.

- [4] R. Schliiter, *Cooperatives, Mutuels, Associations and foundations are a driving force of development in Europe*, [w:] *Materiały konferencyjne - Ekonomia Społeczna*, Kraków 2004.
- [5] A. Sergeant, *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [6] Ustawa z dnia 6 kwietnia 1989 r. o fundacjach (Dz. U. nr 46 z 1991 r., poz. 203 z późn. zmianami).
- [7] Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. o stowarzyszeniach (Dz.U. nr 79 z 2001 r., poz. 855 z późn. zmianami).
- [8] Ustawa z dnia 30 maja 1989 r. o izbach gospodarczych (Dz. U. nr 35 z 1989 r. poz. 195, z późn. zmianami).
- [9] Ustawa z dnia 28 lipca 1990 r. o działalności ubezpieczeniowej (Dz. U. nr 11/1996, poz. 62 z późn. zmianami).
- [10] Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (Dz. U. nr 55 z 1991 r. poz. 234, z późn. zmianami).
- [11] Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o organizacjach pracodawców (Dz. U. nr 55 z 1991 r. poz. 235, z późn. zmianami).
- [12] Ustawa z dnia 24 czerwca 1994 r. o partiach politycznych (Dz. U. nr 98 z 1997 r., poz. 604 z późn. zmianami).
- [13] Ustawa z dnia 24 czerwca 1994 r. o restrukturyzacji banków spółdzielczych o BGŻ oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz. U. 1994, nr 80, poz. 369 z późn. zmianami).
- [14] Ustawa z dnia 14 grudnia 1995 r. o Spółdzielczych Kasach Oszczędnościowo-Kredytowych (Dz. U. nr 1/1996, poz. 2 z późniejszymi zmianami).
- [15] Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej (Dz.U. nr 101 z 1999 r., poź. 1178).
- [16] Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających (Dz. U. 2000, nr 119, poz. 1252 z późn. zmianami).
- [17] Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o działalności ubezpieczeniowej (Dz. U. nr 124/2003, poz. 1151 z późn. zmianami).
- [18] www.ekonomiaspoleczna.pl.
- [19] www.fundusze-strukturalne.pl.
- [20] www.knuife.gov.pl.
- [21] www.nbp.pl.
- [22] www.skok.pl.

Summary

The goal behind the article is to provide a brief presentation of selected theoretical and practical aspects related to the operation of the social economy sector, based on the examples of selected institutions and an analysis of that form of business activity against their background.

The theoretical and descriptive part defines:

- the place of social economy and its institutions in economy,
- the place of social economy in the third sector,
- the place of social economy in various socio-political systems,
- the significance of social economy in the European Union.

The empirical part uses the examples of selected institutions of social economy in the financial services sector (cooperative savings and loans funds, cooperative banks, mutual association companies) to draw conclusions concerning the justification of operation of this form of activity in contemporary world, and defines social benefits that institutions of social economy provide.

Miroslava Szarková

Vplyv kvality komunikácie na získavanie finančných zdrojov z eurofondov určených na rozvoj regiónov SR

Úvod

Hod je Európska únia ako celok jednou z ekonomicky najprosperujúcejších oblastí vo svete, rozdiely medzi jej členskými štátmi i v rámci samotných členských štátov sú veľké. Napríklad priemerná produkcia Grécka, Portugalska alebo Španielska vyjadrená v ich hrubom domácom produkte (HDP) na obyvateľa tvorí iba 80% priemeru spoločenstva. Naopak, Luxembursko presahuje tento priemer o viac ako 60%. Nie všetci Európania majú rovnaké možnosti na rozvoj. Ich perspektíva značne závisí od toho, či žijú v prosperujúcom alebo chudobnejšom regióne, v meste alebo na vidieku, na periférii únie alebo v jej rozvíjajúcom sa centre.

Podstatou európskej regionálnej politiky, ktorú členské štáty Európskej únie financujú, je solidarita medzi národmi a regiónmi. V preambule Amsterdamskej zmluvy sa okrem iného hovorí: „...spoločenstvo sa bude usilovať o znižovanie rozdielov v úrovni rozvoja regiónov a zaoštvávanie znevýhodnených regiónov alebo ostrovov vrátane vidieckych oblastí”. Skúsenosti ukazujú, že regionálna politika môže byť úspešná len vtedy, keď sústreďí svoje úsilie na obmedzený počet pomerně veľkých oblastí. Preto sa v zásadách týkajúcich sa štrukturálnych fondov, ktoré boli prijaté v roku 1999, odrazila snaha o zredukovanie rozdrobenosti fondov a vyjasnili sa kritériá výberu regiónov s najväčšou potrebou verejnej pomoci pri ich rozvoji. Odkomunikovanie strategických zámerov Európskej únie v oblasti regionálnej politiky a jej finančného zabezpečenia¹ sa v tomto procese stalo prioritnou úlohou aj pre Slovenskú republiku, pre ktorú čerpanie finančných prostriedkov z eurofondov na rozvoj regiónov sa stalo nevyhnutnosťou.

¹ L. Gertler, *Selected problems in estimating firm-specific risk in companies in Slovakia*. Nová ekonomika, 2005, ročník 4, č. 2, s. 31-36.

Funkcie komunikácie v procese získavania finančných prostriedkov z eurofondov na rozvoj regionalnej politiky

V internacionalizačných a globalizačných procesoch, ktoré prebiehajú v Európskej únii v oblasti regionálnej politiky, komunikácia plní viaceré úlohy a funkcie. V zásade ich možno rozdeliť na úlohy základné, to znamená, úlohy spojené s prenosom informácií a tzv. úlohy nadstavbové, ktoré vyplývajú zo z potrieb interkultúrneho prostredia, medzi ktoré patria potreby dorozumieť sa, pochopiť podstatu problémov, strategicky komunikovať a komunikovať interkultúrne, čo znamená komunikovať so znalosťou interkultúrnych špecifik. Komunikácia vo všeobecnosti znamená odovzdávanie informácií, sprostredkovanie informácií [5], ich emocionálneho obsahu. V medzikultúrnom prostredí, akým regionálne prostredie je, komunikácia znamená odovzdávanie informácií tak, aby ich adresát/ prijímateľ pochopil a na základe nich sa správal a konal [5]. Do popredia úloh komunikácie sa tak dostáva úloha sprostredkovať informáciu tak, aby bol pochopený jej vlastný zmysel v „intenciách kultúrnych nánosov“. Zabezpečiť túto úlohu v komunikačnom procese už nemožno len na základe znalosti jazyka. Znalosť jazyka môže a aj tvorí prvý stupeň v komunikácii, je predpokladom a uľahčuje jednoduchú - primárnu výmenu informácií. Znalosť jazyka však nepostačuje na sprostredkovanie komplexného obsahu informácií a tiež bez znalosti kultúrnych komunikačných signálov, nepostačuje komunikantom na pochopenie vlastného zmyslu informácií. Úlohou komunikantov v regionálnej politike je osvojiť si podstatu medzikultúrnej/ interkultúrnej komunikácie, ktorou je v prvom rade poznanie, osvojenie si a používanie dorozumievacieho kódu a komunikačných vzorcov, prípadne tvorba univerzálnych komunikačných vzorcov, ktoré by uľahčili komunikačný proces v multikultúrnom europriestore.

Dorozumievací kód je charakterizovaný ako zložitá entita obsahujúca všetky prvky, ktoré aktívne vstupujú a podstatné determinujú komunikačný proces prebiehajúci tak v rámci interpersonálnej, ako aj masovej komunikácie medzi účastníkmi rozličných kultúr. Dorozumievací kód nespočíva len v poznaní a ovládaní jazyka. Napríklad verbálne ovládanie anglického jazyka nestačí na dobré dorozumenie sa dvoch manažérov z rozdielneho kultúrneho prostredia. K tomu, aby došlo ku skutočnému odovzdaniu a prijatiu správnej informácie medzi dvoma manažérmi z rozdielnych kultúrnych prostredí, je potrebné poznať celý rad významových prvkov neverbálnej komunikácie, ako aj komunikačných prostriedkov a kultov, ktoré dopĺňajú klasický jazykový systém. Ak zväžíme, že podľa výskumov samotný jazyk, jeho znalosť, má len 30-35% podiel [5] na odovzdávaní informácií v komunikačnom procese, tak je potrebné cha-

rakterizovať ostatné komunikačné prvky, ktoré pri sprostredkovaní informácií zohrávajú viac či menej dôležitú úlohu.

Komunikácia v regionálnej politike obsahuje okrem uvedených aj sociálnu funkciu. Komunikácia je sociálna činnosť, ktorú manažér realizuje v regióne prostredníctvom sociálnych vzťahov, pričom cieľom je získať poznatky o optimálnych vzťahoch na výkon príslušných činností [8]. V interkultúrnom prostredí sociálna funkcia komunikácie výrazne rastie.

Komunikačné nástroje používané v inštitucionálnej sfére na získavanie finančných zdrojov z eurofondov na rozvoj regiónov SR

Komunikačný proces pri získávaní grantov na rozvoj regiónov prebieha medzi inštitúciami a podnikateľmi/ žiadateľmi/ záujemcami o grant. V rámci neho existuje celý rad komunikačných tokov a používa celá škála komunikačných nástrojov.

Na základe prieskumu (2004) bolo zistené, že medzi najčastejšie používané komunikačné nástroje patrili osobný a telefonický rozhovor, internet a médiá. Napríklad Národná agentúra SR prevádzkovala vlastnú webovú stránku, na ktorej boli zverejňované aktuálne grantové schémy, informácie z EÚ, programy na podporu a rozvoj malých a stredných podnikov, informácie o regionálnych centrách pre podnikateľov ako aj o Euro info centre, subkontrakčná burza Slovenska, tendre, pridelené granty, časopis NARMSP a zoznam všetkých publikácií vydaných Národnou agentúrou pre rozvoj malého a stredného podnikania ako aj ďalšie informácie (linky na ďalšie slovenské servery z hľadiska získavania informácií zaujímavé pre podnikateľov) a kontakty. V prípade nejasností pri študovaní jednotlivých schém boli vytvorené podstránky FAQ, na ktorých agentúra odpovedala na najčastejšie kladené otázky

Národná agentúra komunikovala aj cez médiá, v televízii najmä prostredníctvom ekonomických relácií ako je BIZNIS IN, prostredníctvom diskusných relácií v rozhlase, ako aj publikovaním článkov a poskytovaním rozhovorov pre celonárodné denníky a ekonomické noviny a časopisy (Hospodárske noviny, Profit). Komunikačné nástroje boli vyberané najmä z hľadiska ich dostupnosti a dosahu tak, aby boli informácie dostupné pre čo najširší okruh podnikateľov.

Ministerstvo hospodárstva SR nemalo v čase realizácie prieskumu vytvorené informačné centrum. Jednotlivé grantové schémy a programy boli rozdelené na pracoviská/ referáty podľa oblastí, ktoré zastrešujú. O grant na rozvoj regiónu cez Ministerstvo hospodárstva SR požiadalo 243 malých a stredných

podnikateľov, z toho 130-tim bol schválený. Komunikácia medzi ministerstvom a žiadateľmi prebiehala formou osobného rozhovoru, telefonicky, prostredníctvom webovej stránky MH SR www.economy.gov.sk a formou tlačových informácií v obchodnom věstníku. Pri výbere komunikačného nástroja bola zohľadňovaná najmä dostupnosť informácií čo najširšiemu okruhu podnikateľov.

Ministerstvo výstavby a regionálneho rozvoja SR malo v čase realizácie prieskumu zriadené informačné centrum, ktoré poskytovalo informácie o Európskej únii a získávaní grantov z jej predvstupových a štrukturálnych fondov a kohézneho fondu. Podnikatelia/ záujemci sa mohli informovať na stránke www.build.gov.sk, alebo na osobitne vytvorenom informačnom portáli www.štrukturálnefondy.sk. Okrem toho boli vytvorené telefonické linky, ktoré korešpondovali s komunikačnými návykmi komunikantov. V komunikačnom procese boli využité aj médiá. Bol vytvorený dokumentárny film pozostávajúci z 20 dielov, ktoré boli/ sú vysielané v televízii. Programy boli/ sú spracované formou informačných letákov, tlačových správ a spravodaja.

Ministerstvo práce a sociálnych vecí SR sa v čase realizácie prieskumu organizačne podieľalo na grantových programoch z predvstupových a štrukturálnych fondov a kohézneho fondu. Ministerstvo malo zriadené provizórne pracovisko fungujúce ako informačné centrum. Podnikatelia/ záujemci sa mohli o grantoch informovať na stránke www.employment.gov.sk. Okrem toho sa mohli o danej problematike informovať osobne, telefonicky, faxom a cez médiá, v televízii prostredníctvom tlačových konferencií, ktoré ministerstvo priebežne organizovalo, a v tlači. Komunikačné nástroje boli/ sú vyberané vzhľadom na množstvo oslovených ľudí a vplyv daného komunikačného nástroja.

Analýza najčastejších komunikačných bariér

Cielom analýzy bariér vyskytujúcich sa v komunikačnom procese podnikateľov a podnikateľských subjektov so štátnymi orgánmi a inštitúciami zodpovednými za distribúciu finančných zdrojov Európskej únie realizáciu projektov zameraných na podporu regiónov bolo okrem iného aj identifikovať prekážky, ktoré najviac a najčastejšie komplikujú a sťažujú komunikáciu a prispievajú tak k spomaleniu celého podporného procesu, v niektorých prípadoch až k jeho zastaveniu.

- Chybné sprostredkovanie informácie. Aj v prípade, že myšlienka odosielateľa bola celkom jasná, stalo sa, že na jej vyjadrenie odosielateľ použil nevhodné slová, nevhodne ju štruktúroval, použil nevhodný slang alebo polysemna-

tizmus, ktorý spôsobil jej viacvýznamovosť a mnohokrát významné obsahové odchýlky od pôvodného komunikačného dľa.

- Straty pri prenose informácie. V rámci analýzy komunikačných tokov sa potvrdilo, že presnosť a včasnosť informácie je významné ovplyvnená počtom komunikantov zapojených do komunikačného procesu. Analýza potvrdila priamu závislosť medzi mierou skreslenia transferovanej informácie a počtom komunikantov transferujúcich informáciu. V oboch uvedených prípadoch analýza poukázala na potrebu opakovaného (aj viacnásobne) transferu informácie alebo potrebu pri transfere informácie používať súčasne niekoľko komunikačných kanálov.
- Chybné počúvanie a unáhlené hodnotenie informácie. Analýza ukázala rozpor v tvrdeniach respondentov a získanými výsledkami v prieskume. Respondenti boli presvedčení, že chybovosť v počúvaní vzniká v dôsledku časového tlaku, ktorý ich zároveň núti informáciu namiesto vypočutia domyslieť a ihneď zhodnotiť. Výsledky kvalitatívnej analýzy ukázali, že respondenti neovládajú profesionálnu zručnosť aktívne počúvať a nahrádzujú ju v komunikačnom procese predsudkami a vlastnými hodnoteniami.
- Nedôvera, hrozby a obavy. V prostredí, kde sa tieto sily prejavujú, bude akákoľvek informácia prijímaná so skepsou. Kvalitatívna analýza postojov komunikantov a následne aj komunikačného prostredia potvrdila, že uvedené faktory mali významný vplyv na skreslenie komunikovaných informácií a tvorili jednu z najčastejších a vysoko konzistentných bariér v komunikačnom procese.
- Osobná zainteresovanosť na výsledku komunikácie. Výsledky analýzy poukázali na vysokú mieru závislosti medzi mierou osobnej zainteresovanosti komunikantov a cieľom/výsledkom komunikačného procesu.

Okrem uvedených sa vyskytol aj celý rad ďalších komunikačných bariér, ktoré vyplývali z viacerých neprofesionálnych komunikačných postupov, nejasností komunikačných kódov, nevhodnej organizačnej štruktúry, nízkej komunikačnej kompetentnosti a tiež postojov a záujmov komunikantov, ktoré slabo korešpondovali s komunikovanými cieľmi. V zásade komunikačné bariéry sa vo väčšej miere vyskytovali na strane inštitúcií, ktorých úlohou bolo sprostredkovať jasné, zrozumiteľné, motivujúce a inštruktívne informácie podnikateľským subjektom, ktoré mali záujem čerpať finančné zdroje z európskych fondov na rozvoj regiónov. Komunikačné bariéry na strane inštitúcií možno na základe výsledkov prieskumu rozdeliť do troch základných skupín: nezáujem, neschopnosť aktívne počúvať, vysoká tendencia hodnotiť a posudzovať odosielateľ a ním komunikovanú informáciu.

Závěr

Jedným z cieľov prieskumu, ktorý sa realizoval v rámci projektu VEGA 01/1248/04, bolo zistiť či a nakoľko dorozumievací kód de/formuje komunikačný proces súvisiaci s cieľmi a stratégiou regionálnej politiky Európskej únie.

V prieskume bola analyzovaná komunikácia a komunikačné nástroje, ktoré na podporu regionálnej politiky Európskej únie, konkrétne oblasť získavania finančných prostriedkov z eurofondov cestou projektov - grantov, používalo päť vybraných inštitúcií.

Zrealizovaný prieskum potvrdil, že komunikácia ako aj používané komunikačné nástroje na oboch stranách komunikantov, inštitúcií a podnikateľov/záujemcov o granty z eurofondov, nadobúda čoraz väčší význam v regionálnej politike. Analýza používaných komunikačných nástrojov, ktorá bola zrealizovaná na vzorke protagonistov regionálnej politiky - inštitúcií a podnikateľov, ukázala na viaceré problémy. Ukázala napríklad problémy spojené s narábaním s dorozumievajúcim kódom, ktoré sa prejavili najmä v tom, že podnikatelia/záujemcovia o granty mali problém pochopiť a spracovať informácie získané od inštitúcií. V rámci počiatočných programov predvstupových fondov bolo zistené napríklad aj nepresné formulovanie požiadaviek a postupov vypracúvania žiadostí ako aj ďalšie problémy, ktoré komplikovali komunikačný proces a v konečnom dôsledku ovplyvnili úspešnosť získavania finančných zdrojov z eurofondov určených na rozvoj regiónov a teda aj zámerov regionálnej politiky EÚ. Oba uvedené a ďalšie zistené údaje potvrdili potrebu venovať zvýšenú pozornosť dorozumievacím kódom, ktorých význam v interkultúrnej komunikácii neustále rastie ako aj výberu komunikačných nástrojov a skvalitňovaniu profesionálnych komunikačných zručností komunikantov hlavne slovenských inštitúcií a štátnych orgánov SR zodpovedných za čerpanie európskych fondov určených na rozvoj regiónov.

Literatúra

- [1] www.eufondy.sk, 3.4.2004.
- [2] ŠF Workshop v dňoch 31.5.2004-1.6.2004, Hotel TATRA v Trenčíne.
- [3] Sprievodca podpornými programami NARMSP 2004, NARMSR
- [4] 96/280/EC: Commission Recommendation of 3 April 1996 regarding the definition of small and medium-sized enterprises, European Observatory for SMEs - Sixth Report.
- [5] M. Szarková: *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. Bratislava: Sprint 2004.

Summary

One of the goals of the research project that was implemented as a part of the VEGA 01/1248/04 project was to examine the communication code that (de)forms the process of communication related to the goals and strategy of regional policy in European Union. The study analysed communication and communication tools that were implemented by five selected institutions to support EU regional policy, and specifically the field of acquiring financial means in the form of grants for the projects.

The research conducted confirmed that communication - including the communication tools used by both communicating parties, that is by institutions and applicants for grants from European Funds -increases in significance in regional policy. The analysis of the communication tools conducted focused on the main players in regional policy, i.e. institutions and applicants, and discovered a range of problems including e.g. those related to the handling of communication code, which were manifested in the difficulties that grant applicants encountered while processing information obtained from institutions and using it. For example, computer applications to pre-accession funds included improperly phrased elements, which resulted in problems that obstructed the process of communication, and eventually slowed down the pace of acquiring financial resources from the European Funds earmarked to regional development and ergo the goals of EU regional policy. The research conducted proved the need to emphasise more strongly the communication code and to select communication tools and assess the quality of professional communication skills of parties involved in this communication in chief Slovak institutions and state organs of the Republic responsible for drawing from European Funds earmarked for regional development.

Magdalena Dołhasz

Procesy globalizacji a komunikacja marketingowa współczesnych przedsiębiorstw - przegląd pojęć

Wstęp

Gospodarka światowa ulega obecnie ciągłym i gwałtownym zmianom, zaś najważniejszymi, fundamentalnymi zjawiskami współczesnego świata stają się procesy globalizacji i integracji ekonomicznej.

Podstawą tych procesów są gwałtownie zmniejszające się odległości między kontynentami i regionami pod wpływem kurczenia się odległości kulturowych oraz geograficznych w wyniku coraz szybszych przemian w zakresie technologii i wynalazków technicznych. Pozwoliły one przedsiębiorstwom na szybką i intensywną ekspansję przestrzenną, a zatem można by założyć, że każde przedsiębiorstwo obecnie ma do czynienia z jakąś konkurencją globalną oraz stara się prowadzić swoją działalność nie tylko na rynkach lokalnych, ale coraz częściej także na rynkach międzynarodowych.

Reasumując, można stwierdzić, że konieczność prowadzenia dla współczesnych przedsiębiorstw takiej działalności wynika z następujących przyczyn¹:

- konkurencyjnych rynków lokalnych,
- globalizacji handlu,
- kosmopolitycznego klienta,
- zwycięstwa specjalisty,
- malejących kosztów działalności w skali globalnej.

Rozpoczęty w XIV wieku, wraz z rozwojem zamorskiej działalności handlowej kompanii handlowych, proces umiędzynarodowienia stał się coraz bardziej zaawansowany i złożony, co doprowadziło w drugiej połowie XIX wieku do powstania zjawiska integrowania wielu rynków i gospodarek. Ten proces przyczy-

¹ Zob. szerzej: B. Bishop, *Marketing globalny ery cyfrowej*, przeł. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 2001, s. 18-20.

nił się z kolei do uruchomienia procesów internacjonalizacji² prowadzących w efekcie do globalizacji, która wymusza na współczesnych przedsiębiorstwach nowe zasady działania, również w sferze handlu, sprzedaży i marketingu.

Globalizacja, marketing globalny - istota i definicje

Najbardziej ogólne pojęcie globalizacji przedstawiają m.in. K. Fabiańska i J. Rokita, uważając, że jej istotą jest postrzeganie świata jako wspólnego rynku. Ludzie, niezależnie od miejsca zamieszkania, kupują na nim podobne produkty i preferują podobne standardy jakościowe. Przedsiębiorstwa działające w wymiarze globalnym mogą w związku z tym zaspokajać potrzeby uniwersalne³. „Globalizacja zatem jest to proces likwidacji narodowych granic i powstawania powiązań między różnymi krajami, których efektem jest nowoczesne, kapitalistyczne społeczeństwo światowe”⁴. Podobne podejście przedstawia T. Levitt, który postrzega ją jako strategię działania na różnych rynkach z tym samym wyrobem

l z tym samym sposobem konkurowania⁵. Na koniec tego krótkiego przeglądu warto przytoczyć definicję A. Zaorskiej, wg której „globalizacja polega na tworzeniu wielości powiązań i wzajemności oddziaływania państw i społeczeństwa, a przy tym charakteryzuje się szerokim (międzynarodowym) zasięgiem tych powiązań, intensyfikacją i pogłębianiem się relacji (przedmiotowych) oraz powstawaniem ogólnoswiatowych współzależności”⁶.

Globalizacja, odnosząc się do działalności gospodarczej, jest procesem wielopoziomowym, złożonym, ponieważ kształtuje powiązania i przepływy na poziomie gospodarki światowej jako całości (skala makro), na poszczególnych rynkach i sektorach (skala mezo) i na poziomie mikropodmiotów rynkowych: przedsiębiorstw, instytucji rynkowych i konsumentów⁷.

Globalizacja jest wyższym etapem umiędzynarodowienia i internacjonalizacji polegającym na traktowaniu świata jako jednego rynku, co jest związane z niezwykle wysokim wzrostem rozmiarów i intensywności powiązań pomiędzy

² Internacjonalizacja to każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą. jest to ujęcie szersze, w odróżnieniu od tych, które uzależniają stosowanie pojęcia internacjonalizacji do określonego stopnia intensywności i zaangażowania przedsiębiorstwa za granicą; R. Tetzlaff, *Weltkulturen unter Globalisierungsdruck*, Verlag J.H.W. Dietz Nachfolger, Bonn 2000, s. 21.

³ K. Fabiańska, J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2003, s. 15.

⁴ R. Tetzlaff, *Weltkulturen unter Globalisierungsdruck*, op. cit. s. 21.

⁵ T. Levitt, *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review” 1983, nr 61.

⁶ A. Zaorska, *Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998, s. 14.

⁷ Na podstawie: K. Karcz, *Międzynarodowe badania marketingowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 19.

krajami świata opartych na przepływach kapitału, technologii, towarów, usług i ludzi⁸. W literaturze wymienia się wiele cech globalizacji, oprócz: wielowymiarowości, międzynarodowej współzależności, związków z postępem nauki, techniki i organizacji, dialektycznego charakteru, wielopoziomowości, poszerzającego się zakresu międzynarodowej działalności gospodarczej, również integrowanie⁹. Integrowanie polega na scalaniu (łączeniu) prowadzonej w skali międzynarodowej działalności podmiotów na różnych poziomach gospodarek, gałęzi/rynków i przedsiębiorstw. Następuje zatem ściśle łączenie funkcjonowania rozproszonych na świecie podmiotów poprzez coraz intensywniejsze powiązania handlowe, kooperacyjne i inwestycyjno-produkcyjne. Wzajemne międzynarodowe powiązania podmiotów mają na celu koordynowanie funkcjonowania międzynarodowych systemów.

Globalizacja zatem powoduje zatarcie granic między rynkami lokalnymi i przyczynia się do powstania rynku globalnego, którego rynki lokalne są integralną częścią. Nowy, globalny rynek staje się wyzwaniem dla przedsiębiorstw. Pojawiają się globalni klienci, globalni producenci i globalna dystrybucja. Globalizacja korzystnie wpływa na funkcjonowanie rynku wewnętrznego krajów o stabilnej gospodarce rynkowej¹⁰. Toteż coraz częściej w ostatnim okresie uważa się wiele małych i średnich firm, które od początku swojego istnienia na rynku („od urodzenia”) podejmują działania na wielu rynkach lub nawet mają charakter globalny. Są to tzw. „urodzeni globaliści” (ang. *born global*) zarządzający sprzedażą i marketingiem przez wyspecjalizowaną sieć, w której poszukują partnerów mających komplementarne kompetencje, ze względu na szczupłość swoich zasobów.

Biorąc pod uwagę te wszystkie czynniki, można stwierdzić, że cechą globalizacji, która wpływa w znaczący sposób na zachowanie się przedsiębiorstw, jest stawianie im pewnych wyzwań, do których należy zaliczyć m.in.¹¹:

- konieczność wystąpienia znaczących zmian efektywnościowych i konkurencyjnych w obliczu konfrontacji z przedsiębiorstwami transnarodowymi;
- umiejętność działania na rynkach międzynarodowych i sprostanii konkurencji, jaką stwarza rynek globalny;
- konieczność działania w warunkach większej zmienności i burzliwości.

⁸ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 19.

⁹ Zob. szerzej: A. Zaorska, *Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998, s. 16-18.

¹⁰ *Zachowania podmiotów rynkowych w warunkach globalizacji*, pod red. M. Malinowskiej, B. Kucharskiej, PWE, Warszawa 2006, s. 36.

¹¹ Zob. szerzej: W. Szymański, *Globalizacja. Wyzwania i zagrożenia*, Difin, Warszawa 2002, s. 63.

Rozpatrując globalizację jako uwarunkowanie dla zachowań podmiotów rynkowych, głównie przedsiębiorstw, można zidentyfikować szanse i zagrożenia dla ich rozwoju (tabela 1).

Tabela 1. Przedsiębiorstwo - korzyści i zagrożenia związane z procesem globalizacji

Globalizacja jako	
korzyść	zagrożenie
Większy dostęp do kapitału Większy rynek działania Wzrost efektywności działania Rozmieszczenie oferty produktów do wymiany Zwiększenie wydajności Możliwość internacjonalizacji działalności Lepsza alokacja zasobów	Konkurencja ze strony korporacji międzynarodowych Kryzysy finansowe Zróżnicowana oferta produktów Duże koszty związane z dostosowaniem się do warunków globalizacji

Źródło: na podstawie: *Zachowania podmiotów rynkowych w warunkach globalizacji*, pod red. M. Malinowskiej, B. Kucharskiej, PWE, Warszawa 2006, s. 41.

Procesy globalizacji wymagają zatem od firm przystosowania się do nowych warunków, aby móc konkurować w krajach będących obszarem działalności tych przedsiębiorstw muszą one przede wszystkim opracować (dostosować) odpowiednią strategię działania na rynku globalnym również w zakresie działań marketingowych. Stąd też coraz częściej mówi się o powstaniu koncepcji marketingu globalnego.

Marketing globalny jest więc dzisiaj jednym z podstawowych instrumentów, którego firmy używają do globalizowania swojej strategii. Stosuje się go wówczas, gdy możliwe jest przyjęcie dla wielu krajów identycznego lub podobnego podejścia albo charakterystyki jednego lub wielu elementów marketingu oraz standaryzacji samego procesu marketingowego np. ujednoczenie sposobów analizowania rynku, stosowanie ujednoczonych zasad opracowania planów itp., pod warunkiem że przynosi to coraz lepsze wyniki.

Głównym celem marketingu globalnego jest, jak się wydaje, standaryzacja jego podstawowych elementów, tj. produktu, promocji, ceny i dystrybucji. Jego istota polega na proponowaniu konsumentom rynku międzynarodowego takich samych produktów, z wykorzystaniem podobnej strategii promocji czy dystrybucji¹².

„Marketing globalny nie polega na narzucaniu programu opracowanego dla potrzeb rynku macierzystego zagranicznym filiom przedsiębiorstwa. Polega

¹² M. Bartosik-Purgat, *Uwarunkowania kulturowe w marketingu międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 71.

on natomiast na opracowaniu programów marketingowych już od samego początku dla potrzeb głównych krajów, których rynki ma się na uwadze. Podejście takie jednak nie jest również pozbawione niebezpieczeństw, zwłaszcza zaś ryzyka przeceniania wspólnego mianownika lub ujednociania podobieństw¹³.

W odniesieniu do konkretnych produktów i rynków narodowych różnorodne elementy marketingu mogą podlegać globalizacji i umiędzynarodowieniu w różnym stopniu. Przedsiębiorstwa mogą ujednociać poszczególne elementy marketingu-mix w różnym stopniu, z różną gradacją. Niektóre więc mogą być standaryzowane w skali globalnej, inne zaś nie. Efektywność działań w skali globalnej, jak twierdzi G.S. Yip, zależy nie tylko od globalnej koordynacji, ale także od lokalnego dostosowania¹⁴.

Standaryzację działań marketingowych w ramach globalizacji można rozpatrywać w dwóch płaszczyznach, tzn. jako¹⁵:

- standaryzację procesów marketingowych,
- standaryzację w sferze programów marketingowych.

Standaryzacja procesów marketingowych jest ujednoczeniem procesów planowania, kontroli czy procesów przepływu informacji, które związane są z przygotowaniem lub realizacją programów marketingowych. Standaryzacja procesów marketingowych może zatem polegać na jednolitej strukturze i ujednoczeniu przebiegów organizacyjnych decyzji marketingowych.

Standaryzacja programów marketingowych jest ujednoczeniem elementów marketingu-mix w skali międzynarodowej. Pełna standaryzacja (skrajny przypadek) polega na opracowaniu takich samych elementów marketingu-mix w postaci oferowania standardowych produktów o jednolitych cenach, z wykorzystaniem tych samych kanałów dystrybucji i identycznych działaniach w zakresie komunikacji marketingowej.

Do podstawowych, wymienianych w literaturze przedmiotu, zalet marketingu globalnego zalicza się możliwość przyczynienia się do obniżenia kosztów, wzmacniania preferencji klientów oraz wzrostu konkurencyjności¹⁶:

- obniżka kosztów wynika z oszczędności m.in. siły roboczej (tj. nie trzeba tracić czasu na wymyślanie odmiennych na każdy rynek reklam, opakowań itp.) oraz materiałów; ogólnie mówiąc, obniżka kosztów wynika z korzyści skali;

¹³ G.S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, przeł. K. Bolesta-Kukulka, PWE, Warszawa 1996, s. 174.

¹⁴ Na podstawie: G.S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, op. cit., s. 168.

¹⁵ R. Kreutzer, *Global Marketig - Konzeption eines landerbergreifenden Marketing*, Gabler, Wiesbaden 1990, s. 30.

¹⁶ Na podstawie: G.S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, op. cit., s. 170-173.

- wzmacnianie preferencji klientów spowodowane jest najczęściej kreacją globalnego rozpoznawania produktu - ujednoczone informacje marketingowe, przekazywane za pośrednictwem marek towarów, ich opakowań czy reklamy, wzmacniają świadomość istnienia produktów, wiedzę o nich i postawę wobec nich;
- wzrost konkurencyjności jest wynikiem koncentracji zasobów wokół małej liczby programów.

Marketing globalny obciążony jest również niezaprzeczalnymi wadami¹⁷:

- standaryzacja strategii marketingowej może być ograniczona wewnętrznymi i zewnętrznymi ograniczeniami firmy. W rezultacie przykładowo realizacja przyjętych działań, kluczowe aktywa firmy czy umiejętności menedżerskie mogą stanowić przeszkodę w realizacji standaryzacji strategii marketingowej przedsiębiorstwa;
- regulacje rządowe, różnice w infrastrukturze marketingowej na poszczególnych rynkach zagranicznych oraz różnice kulturowe mogą stanowić barierę w realizacji standaryzacji strategii marketingowej;
- mimo że obecnie zjawisko globalizacji jest nieuniknione i stale postępuje, nie spotyka się ono z powszechną akceptacją. W różnych regionach świata jest w różnym stopniu popierane oraz budzi mniejsze lub większe sprzeczności. Fundamentalną wadą jest brak uwzględniania różnic narodowych, co przyczynia się niekiedy do poważnych nieporozumień na tle kulturowym. Proces globalizacji jest niejako narzucany konsumentom, nie dziwi więc ich opór. Niedocenianie czynników typu zwyczaje, normy, tradycje itp. może być przyczyną porażki firm na drodze globalizacji.

Wymienione wyżej zalety i wady charakterystyczne dla marketingu globalnego odnoszą się również do jednego z ważnych działań, jakie współczesne przedsiębiorstwa podejmują na rynku, starając się informować odbiorcę o swojej działalności - komunikacji marketingowej. Komunikacja marketingowa jest obecnie, również na rynkach międzynarodowych jednym z najbardziej widocznych w strategii globalnej przedsiębiorstwa, instrumentem konkurowania na rynku. Dlatego też poruszona wyżej kwestia - standaryzacja czy zróżnicowanie w ramach strategii komunikacji marketingowej jest kluczową dla przedsiębiorstwa globalnego decyzją.

¹⁷ Na podstawie: G.S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, op. cit., s. 174.

Wpływ procesów globalizacji na komunikację marketingową przedsiębiorstwa - identyfikacja czynników

Czy i w jakim stopniu procesy globalizacji wpływają na system komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa? Wydaje się, że odpowiedź na pierwszy człon pytania jest oczywista - tak, i nie wymaga szerszych uzasadnień. Próbując odpowiedzieć na drugą część tak postawionego pytania, należałoby najpierw odnieść się do kategorii komunikacji marketingowej.

Komunikowanie wywodzi się z łacińskiego słowa *communis* (wspólny) i oznacza dążenie do stanu łączności (wspólnoty) z kimś, np. z rynkiem/klientem. Komunikowanie się przedsiębiorstwa z rynkiem - nazywane najczęściej promocją - stanowi integralną część marketingu-mix. Promocja oznacza zatem „zespół działań i środków, za pomocą których przedsiębiorstwo przekazuje na rynek informacje charakteryzujące produkt i/lub firmę, kształtuje potrzeby nabywców, pobudza i ukierunkowuje popyt oraz zmniejsza jego elastyczność cenową”¹⁸. Ph. Kotler utożsamia ją z *promotion-mix* i określa jako zbiór czterech instrumentów: reklamy, promocji sprzedaży, sprzedaży osobistej i *public relations*¹⁹. Ten sposób kontaktowania się i łączności z rynkiem firmy niemiecki ekonomista H. Meffert nazywa obrazowo „tubą marketingu”²⁰.

Pojęcie komunikacji marketingowej²¹ oznacza „komunikowanie otoczeniu rynkowemu wszelkich wartości firmy (silnych stron, przewag konkurencyjnych) z zastosowaniem skoordynowanych działań marketingowych”²². W skład tak pojmowanej komunikacji marketingowej będą wchodziły instrumenty komunikacji formalnej (promocji) oraz komunikacja nieformalna, która w sposób bezpośredni lub pośredni będzie niosła komunikaty marketingowe do otoczenia rynkowego i z tego otoczenia będzie je pobierała²³.

Istota systemu komunikacji marketingowej sprowadza się do systemu (procesu) przekazywania informacji (treści symbolicznych) między przedsiębior-

¹⁸ J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa 2001, s. 40.

¹⁹ Na podstawie: *Leksykon marketingu*, praca zbiorowa pod red. J. Altkorna, i T. Kramera, PWE, Warszawa 1998, s. 196.

²⁰ H. Meffert, *Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik*, Gabler, Wiesbaden, 1986, s. 446, [w:] J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem, op.cit.*, s. 40.

²¹ Coraz częściej obecnie, obok pojęcia „promocja” używa się w literaturze marketingowej pojęcia „komunikacja marketingowa” (zintegrowana komunikacja marketingowa), które jest uznawane za kategorię szerszą. Jednak dalej niektórych autorzy, przykładowo wymieniony wyżej Ph. Kotler, używają obu tych pojęć zamiennie.

²² *Komunikacja marketingowa*, pod red. M. Rydla, ODiDK, Gdańsk 2001, s. 20.

²³ Na podstawie: *Komunikacja marketingowa, op. cit.*, s. 22.

stwem (nadawcą) a otoczeniem (odbiorcami, interesariuszami) przez określony kanał i środek komunikowania²⁴. Tak rozumiana dzisiaj komunikacja marketingowa łączy zatem elementy promocji oraz wszelkich innych instrumentów, które umożliwiają przekaz informacji od firmy do otoczenia ze szczególnym uwzględnieniem badań marketingowych, mających na celu pobór i przekazywanie przedsiębiorstwu informacji płynących z rynku i zapewnienie realizacji sprzężenia zwrotnego w tym zakresie.

Każde przedsiębiorstwo zarządza dzisiaj złożonym systemem komunikacji marketingowej, który obejmuje identyfikację i ocenę głównych odbiorców komunikatów firmy oraz planowanie działań w zakresie komunikacji, a wszystko to w warunkach ciągle zachodzących procesów globalizacyjnych.

Działania w zakresie komunikacji marketingowej, również w odniesieniu do rynku globalnego, zgodnie z jej uniwersalnym celem, powinny kreować świadomość klienta, czyli m.in.²⁵:

- informować potencjalnych nabywców o towarze,
- zwracać uwagę klientów na produkt,
- przekonywać - pokazywać korzyści płynące z nabycia towaru,
- nakłaniać do zakupu,
- informować, jak i gdzie najkorzystniej nabyć dany produkt,
- przypominać o produkcie.

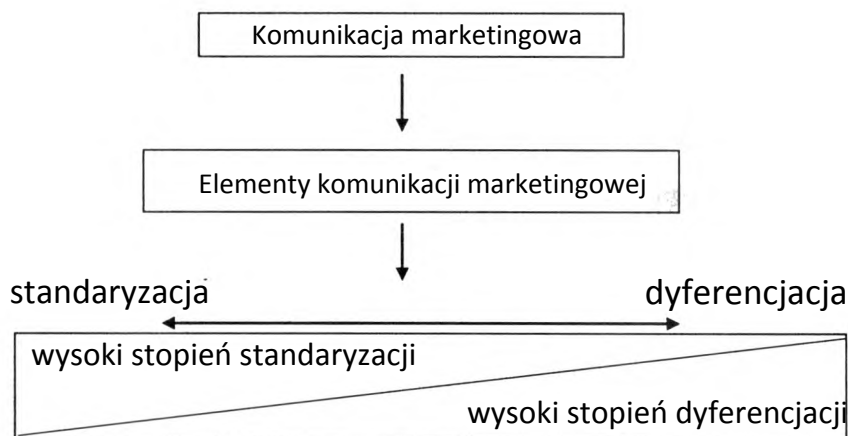
Współczesne przedsiębiorstwa, realizując te uniwersalne cele w zakresie komunikacji na rynku globalnym, muszą dostosować komunikację marketingową do wielkości poszczególnych rynków międzynarodowych i ich specyfiki, a więc uwarunkowań, które w znaczący sposób będą wpływały na jej ostateczny kształt. Wychodząc z założenia, iż wszystkie instrumenty wchodzące w skład komunikacji marketingowej można zastosować na poszczególnych rynkach międzynarodowych lub też, z drugiej strony, ograniczyć się do pewnych wybranych jej elementów, główna decyzja, jaką należy rozważyć, rozpatrując wpływy globalizacji na ten obszar, to decyzja o stopniu zróżnicowania tychże działań. Omawiając istotę marketingu globalnego, należy zatem, planując komunikację marketingową, rozpatrzyć możliwości jej standaryzacji lub zróżnicowania, czyli dyferencjacji (rysunek 1).

Standaryzacja oznacza bowiem opracowanie i zdobywanie rynków oraz segmentów rynkowych za pomocą jednolitej strategii. Głównym jej celem jest unifikacja produktów na wszystkich obsługiwanych rynkach zagranicznych, centralizacja działalności badawczej oraz koordynacja polityki handlowej. Prze-

²⁴ K. Karcz, *Międzynarodowe badania marketingowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 82.

²⁵ Na podstawie: T. Sztucki, *Marketing. Sposób myślenia. System działania*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1994, s. 51-53.

ciwstawnym działaniem jest dyferencjacja, będąca wdrażaniem strategii dostosowanej do narodowych i regionalnych części rynku światowego²⁶.



Rysunek 1. Tworzenie koncepcji strategii komunikacji marketingowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Berg, H.G. Meissner, W.B. Schuenemann, *Markte in Europa. Strategie! fur Marketing*, C.E. Poeschel, Stuttgart 1990, s. 134, [w:] M. Kumor, *Euromarketing. Strategie marketingowe przedsiębiorstw na eurorynku*, PWN, Warszawa 2000, s. 169.

Na decyzję - standaryzacja czy dyferencjacja - będą więc wpływały różne czynniki, które wynikają z istoty wymienionych wcześniej procesów globalizacji (rysunek 2). Im bowiem większe są różnice między rynkiem krajowym a zagranicznym (np. ekonomiczne, kulturowe itp.), tym bardziej będą różniły się przekazy promocyjne oraz kanały komunikacyjne w kraju i za granicą. Z kolei im większe jest zróżnicowanie rynków zagranicznych, na których działa przedsiębiorstwo, tym w mniejszym zakresie jest możliwe koordynowanie i ujednolicanie promocji w skali międzynarodowej. Toteż ważniejsza wówczas staje się adaptacja procesów komunikowania się do specyfiki poszczególnych rynków²⁷.

Próbując utworzyć listę czynników globalizacji, które w zasadniczy sposób wpływają na ostateczny kształt komunikacji marketingowej przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych, można je uporządkować w cztery podstawowe grupy. I tak, w pierwszej grupie czynników - otoczenie rynkowe -

²⁶ Na podstawie: *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, pod red. M.K. Nowakowskiego, Wyd. Key Text, Warszawa 1997, s. 53-80.

²⁷ Zob. szerzej: E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004, s. 230-231.

najistotniejszymi będą te, które z reguły wymienia się, analizując otoczenie dalsze przedsiębiorstwa (makrootoczenie). A zatem²⁸:



Rysunek 2. Wpływ grup czynników globalizacyjnych na komunikację marketingową przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

- polityka gospodarcza państwa (ekonomiczna i polityczna),
- czynniki technologiczne,
- czynniki kulturowe,
- uwarunkowania prawne,
- ograniczenia finansowe.

Polityka gospodarcza państwa odbija się na możliwości stosowania działań promocyjnych i ich intensywności. Dla przedsiębiorstw ważne są wskaźniki obrazujące stan gospodarki (recesja czy dynamiczny rozwój), a więc wskaźniki typu stopa wzrostu ekonomicznego, poziom inflacji, stopa spożycia i zadłużenia.

Otoczenie kulturowe również będzie znacząco wpływało na komunikację marketingową firm i ich możliwości standaryzacji, biorąc pod uwagę przykładowo istnienie różnych stylów reklamy, różnych tradycji czy wzorców zachowań, czynnik lingwistyczny, religijny itp. To właśnie różnice międzykulturowe bywają najczęściej barierą wprowadzania tych samych elementów przekazów komunikacyjnych w różnych krajach. Widać to, analizując działania promocyjne, choćby w przekroju poszczególnych regionów, narodów, kultur. Choć

²⁸ Na podstawie: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1999, s. 33-44.

można również z łatwością zauważyć, przykłady odwrotne. I tak, wielkie ruchy społeczne, np. związane z ochroną środowiska, uniwersalizacją wzorców spożycia czy podstawowymi zagrożeniami człowieka: AIDS, wojny, rodzina itp. mają swój wyraz w kampaniach reklamowych przedsiębiorstw.

Przedmiotowe i finansowe ograniczenia działalności promocyjnej (reklamowej) wydają się najistotniejsze w tej grupie, gdyż wpływają bezpośrednio na ustalenie, jakich środków i form promocji będzie używać dane przedsiębiorstwo i jak będzie się kształtować budżet promocyjny.

Wpływ najistotniejszy, jak się wydaje, dla prawidłowego działania w zakresie komunikacji ma regulacja prawna i finansowa tej sfery działalności, a w szczególności prawna ochrona konsumenta, ochrona przed nieuczciwą konkurencją czy choćby ochrona środowiska itp. Od otoczenia prawnego jako elementu sterującego z zewnątrz rynkiem promocji i reklamy i pozostałych instrumentów zależą rozmiar, charakter oraz zasady prowadzonej działalności promocyjnej przedsiębiorstw na rynkach globalnych.

Właściwe sformułowanie ustaw i przepisów regulujących te działania w Polsce i w innych krajach implikują „obraz” działań komunikacji marketingowej globalnej.

Druga grupa czynników - konkurencja - dotyczy przede wszystkim analizy dotychczasowej komunikacji marketingowej, stosowanych środków i środków przekazu itp. przez konkurentów oraz identyfikacji m.in.:

- liczby i charakteru konkurentów,
- produktów konkurencyjnych,
- atrakcyjności sektora, w jakim działa przedsiębiorstwo itp.

Trzecia grupa czynników - motywacje i potrzeby nabywcy - może być analizowana z punktu widzenia podstawowych informacji o kliencie, takich jak:

- sytuacja finansowa nabywców,
- tradycje konsumpcyjne,
- nastawienie do importowanych towarów i kraju ich pochodzenia,
- stopień etnocentryzmu nabywców,
- wzory i zwyczaje żywieniowe,
- styl życia itp.

Ostatnia grupa czynników dotyczy procesów internacjonalizacji i jest ściśle związana z aspektem podmiotowym rynku. Analiza wpływów związana będzie przede wszystkim ze zmianami w strukturze podmiotowej przedsiębiorstw świadczących usługi w zakresie komunikacji marketingowej, a więc internacjo-

nalizacja firm medialnych, telewizji i pozostałych instytucji środków przekazu, powstanie globalnej publiczności, globalnych agencji reklamy, promocji i *public relations*, rozwój nowych mediów typu Internet oraz możliwości podejmowania współpracy z nimi na rynku globalnym, czyli przykładowo dostępność mediów drukowanych czy komercyjnych itp.

Reasumując, decyzje przedsiębiorstw co do kształtu komunikacji marketingowej, programów promocyjnych czy kampanii reklamowych na współczesnym, globalnym rynku są bardzo złożone i związane z dużym ryzykiem. Wymagają one szczegółowej analizy wielu czynników, które można ująć w cztery grupy:

- otoczenie rynkowe przedsiębiorstwa globalnego,
- konkurencja istniejąca na rynku międzynarodowym, na którym działa dane przedsiębiorstwo,
- motyw i potrzeby nabywców,
- procesy internacjonalizacji.

W efekcie tak rozległej i szczegółowej analizy można dopiero podjąć właściwą (optymalną) dla przedsiębiorstwa działającego na rynku globalnym decyzję: jaka powinna być strategia komunikacji marketingowej na danym rynku, czy przedsiębiorstwo podejmie jedną z dwóch możliwości strategicznych: standaryzację czy dyferencję. Dopiero podjęcie tej strategicznej decyzji umożliwi przejście do szczegółowych decyzji związanych z natężeniem działań komunikacyjnych, wyborem rodzajów instrumentów promocji, budżetem itp.

Na koniec należy podkreślić, iż lista czynników, którą starano się skompletować w niniejszym opracowaniu nie jest zamknięta, ale nieustannie się zmienia, będąc konsekwencją zjawisk zachodzących na rynku globalnym. Założeniem autorki było pokazanie wielości zagadnień i złożonej problematyki dotyczącej zmian w dobie coraz szybciej zachodzących procesów globalizacji, a także przegląd podstawowych dla tych zagadnień pojęć związanych z marketingiem globalnym oraz działalnością promocyjną przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym.

Literatura

- [1] *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, pod. red. M.K. Nowakowskiego, Wyd. Key Text, Warszawa 1997.
- [2] M. Bartosik-Purgat, *Uwarunkowania kulturowe w marketingu międzynarodowym*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.

- [3] B. Bishop, *Marketing globalny ery cyfrowej*, przeł. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 2001.
- [4] E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004.
- [5] K. Fabiańska, J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2003.
- [6] G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1999.
- [7] K. Karcz, *Międzynarodowe badania marketingowe*, PWE, Warszawa 2004.
- [8] *Komunikacja marketingowa*, pod red. M. Rydla, ODiDK, Gdańsk 2001.
- [9] R. Kreutzer, *Global Marketig - Konzeption eines landerbergreifenden Marketing*, Gabler, Wiesbaden 1990.
- [10] *Leksykon marketingu*, praca zbiorowa pod red. J. Altkorna i T. Kramera, PWE, Warszawa 1998.
- [11] T. Levitt, *The Globalization of Markets*, „Flarvard Business Review” 1983, nr 61.
- [12] H. Meffert, *Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik*, Gabler, Wiesbaden 1986, [w]: J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa 2001.
- [13] J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- [14] W. Szymański, *Globalizacja. Wyzwania i zagrożenia*, Difin, Warszawa 2002.
- [15] R. Tetzlaff, *Weltkulturen unter Globalisierungsdruck*, Verlag J.H.W. Dietz Nachfolger, Bonn 2000.
- [16] J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa, 2001.
- [17] G.S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, przeł. K. Bolesta-Kukułka, PWE, Warszawa 1996.
- [18] *Zachowania podmiotów rynkowych w warunkach globalizacji*, pod red. M. Malinowskiej, B. Kucharskiej, PWE, Warszawa 2006.
- [19] A. Zaorska, *Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998.

Summary

Contemporary marketing communication poses a significant, most “visible”, and integral instrument of marketing strategy and of practical implementation of the enterprises’ market goals without which a modern business cannot compete in the market.

The article provides a general view of the broad and complex scope of problems concerning the changes occurring in corporate marketing communication at the time of ever faster globalisation processes. The thesis that globalising processes have a major bearing on the shape of advertising and other instruments of communication of companies operating in international markets was formed. Besides a review of relevant terms and notions, the article attempts at compiling a list of main factors to be taken into consideration while preparing contemporary marketing communication strategies (advertising campaigns and promotional actions). The article is a contribution and a starting point for further, detailed analysis of individual factors in globalisation processes.

Agnieszka Hajdukiewicz

Wpływ różnic kulturowych na działalność marketingową przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym

Wstęp

Każde przedsiębiorstwo tworzące swoje strategie internacjonalizacji i podejmujące decyzje w zakresie marketingu międzynarodowego działa w określonym otoczeniu zewnętrznym. Otoczenie to tworzy zespół warunków, wynikający z tego, że funkcjonuje ono w określonym kraju i regionie, w danym systemie politycznym, prawnym, technologicznym, kulturowym, międzynarodowym itp. Otoczenie to bardzo silnie określa możliwości działania i rozwoju przedsiębiorstwa, ma duży wpływ na powstawanie określonych szans i zagrożeń. Elementy tego otoczenia mają charakter zewnętrzny, niekontrolowany przez przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwo powinno jednak dokładnie je rozpoznać, przewidywać zachodzące w nim zmiany i odpowiednio się do nich dostosowywać. Ustalenie zbieżności lub odmienności uwarunkowań zewnętrznych, określenie podobieństw i różnic między rynkami narodowymi jest jednym z głównych celów analizy otoczenia międzynarodowego. Stanowi jednocześnie punkt wyjścia w podejmowaniu decyzji co do zakresu standaryzacji poszczególnych elementów marketingu-mix przedsiębiorstwa.

Na tle innych sfer otoczenia zewnętrznego otoczenie kulturowe wykazuje się szczególnie silnym zróżnicowaniem w skali międzynarodowej. Istnieją opinie, że w warunkach globalizacji, przy wzroście współzależności między rynkami i likwidacji wielu barier międzynarodowej wymiany, różnice kulturowe pozostają najistotniejszym elementem, który musi być brany pod uwagę przy opracowywaniu lokalnie dostosowanych strategii marketingowych¹. Otoczenie kulturowe determinuje w znacznym stopniu zachowania konsumentów i dystrybutorów na danym rynku, jak również szereg kwestii związanych z działalnością marketingową, tj. stosunek do władzy, ryzyka, czasu, przyrody itp. Należy przy tym zazna-

¹ J.S. Usunier, *Marketing across cultures*, Prentice Hall, Harlow 2000, s. 1.

czyć, że chociaż granice kultur najczęściej pokrywają się z granicami państw, to czasem przynależność do danej grupy społecznej lub klasy jest ważniejsza niż narodowość.

Poszczególne kultury wzajemnie oddziałują na siebie i przenikają się, co prowadzi do zmniejszania różnic między nimi - to zjawisko określa się jako tzw. konwergencję kulturową. Jednocześnie jednak równoległe do konwergencji kulturowej obserwuje się zjawisko odwrotne, przeciwieństwo unifikacji - dywergencję, czyli oddalanie się od siebie, dążenie do zachowania swojej tożsamości, w tym własnej kultury. Oba te zjawiska powinno się uwzględniać w działaniach marketingowych.

Koncepcje i definicje kultury

Kultura jest pojęciem wieloznacznym; jego zakres ustalano w zależności od tego, co przyjmowano za podstawowe składniki tworzące system kultury i jaki status ontologiczny miały brane pod uwagę jej elementarne składniki.

A.L. Kroeberg i C.K. Kluckhohn, autorzy najobszerniejszej jak dotąd analizy koncepcji i definicji kultury, przedstawili typologię pojęcia kultura zawierającą sześć podstawowych klas²:

- 1) definicje wyliczające, przedmiotowe w tym ujęciu kultura to całość składająca się z różnych elementów, takich jak: organizacja społeczna, religia, wiedza, sztuka, moralność, prawa i obyczaje itp.;
- 2) definicje historyczne kładą nacisk na dziedzictwo społeczne, tradycje jako mechanizmy kultury, przekazywane z pokolenia na pokolenie;
- 3) definicje normatywne zwracają uwagę na tworzenie norm i reguł zachowania w odniesieniu do podmiotów kultury, kultura to w tym ujęciu głównie idee, wartości i reguły zachowania;
- 4) definicje psychologiczne uwypuklają rolę uczenia się i funkcje dostosowawcze, kultura jest tu rozumiana jako pewien zespół dyspozycji psychicznych przekazywanych przez kontakt społeczny i uzależniony od całego systemu stosunków międzyludzkich;
- 5) definicje strukturalistyczne pojmują kulturę w kategoriach systemu; kultura składa się z uporządkowanych i wzajemnie powiązanych w system idei, symboli lub zachowań;
- 6) definicje genetyczne skupiają uwagę na problemie genezy kultury, próbują wyjaśnić jej pochodzenie, przedstawiają kulturę jako produkt pewnego etapu rozwoju życia społecznego.

² Por. K. Karcz, *Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 38.

Wyżej wymienieni autorzy zaproponowali szeroką definicję, według której „kultura polega na usystematyzowanych i ustalonych sposobach myślenia, odczuwania i reagowania, nabytych i przekazywanych głównie za pomocą symboli, stanowiących znamienne osiągnięcia grup ludzkich; istotny trzon kultury stanowią historycznie przekazywane i wyselekcjonowane idee, a przede wszystkim przywiązane do tych idei - wartości”³.

Encyklopedyczna definicja kultury mówi, że jest to „całokształt materialnego i duchowego dorobku ludzkości gromadzony, utrwalany i wzbogacany w ciągu jej dziejów, przekazywany z pokolenia na pokolenie”⁴.

Charakteryzując kulturę danego kraju, można uwzględnić wiele jej aspektów, tzw. zmiennych kulturowych. Należą do nich: używany w społeczeństwie język (języki), wierzenia (religie), standardy moralne, upodobania estetyczne. Uwarunkowania kulturowe są widoczne np. w tradycjach patriotycznych, typowych cechach i strukturze rodziny, roli niektórych grup społecznych (np. kobiet, dzieci, osób starszych), symbolach narodowych, postawach wobec pracy, sposobach spędzania wolnego czasu, zwyczajach żywieniowych, normach kontaktów międzyludzkich, znaczeniu gestów, symbolice barw, liczb, kształtów, mitach, tabu kulturowych i in.⁵

Analizyczne wymiary kultury

Pewną trudność stwarza klasyfikacja kultur z punktu widzenia ich implikacji na zarządzanie organizacją. W celu umożliwienia porównań międzynarodowych stosuje się najczęściej tzw. wymiary kultury, które po raz pierwszy zostały wyodrębnione przez holenderskiego ekonomistę Geerta Hofstede. Do podstawowych wymiarów kultury, czyli zmiennych kulturowych wpływających na działania firmy, zaliczył on :

- dystans władzy (od małego do dużego),
- unikanie niepewności (od słabego do silnego),
- kolektywizm - indywidualizm,
- kobiecość - męskość.

Zanim przystąpimy do ich szczegółowego omówienia i przedstawienia ich potencjalnych implikacji dla działań marketingowych, należy zaznaczyć, że kolejni badacze stopniowo rozszerzali listę wymiarów kulturowych zaproponowaną przez G. Hofstede, dodając m.in. takie wskaźniki, jak: podejście do czasu

³ *Ibidem*, s. 39.

⁴ *Słownik języka polskiego*, pod red. M. Szymczaka, tom 1, PWN, Warszawa 1978, s. 1083.

* E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004, s. 66.

(długo- lub krótkoterminowe), stosunek do zmian (dążenie do stabilności lub otwarcie na zmiany), zaufanie do innych (brak zaufania lub wysoki stopień zaufania), cele materialistyczne lub idealistyczne, stosunek do środowiska (eksploatacja lub dążenie do zrównoważonego rozwoju), stosunek do zagranicy, relacje formalne lub nieformalne czy komunikowanie nisko- i wysokokontekstowe⁶. Niektóre z tych uzupełniających wskaźników ze względu na ich szczególne znaczenie dla działalności marketingowej zostały również omówione w niniejszym opracowaniu.

Dystans władzy odnosi się do tego, w jakim stopniu w danej kulturze akceptuje się, a nawet traktuje jako oczywiste, nierówności społeczne. Długi dystans władzy w danej kulturze oznacza, że takie nierówności są wyraźne i traktowane jako coś naturalnego. Im bardziej rozwarstwione społeczeństwo, tym większe jest poczucie nierówności i tym rzadsze są społeczne interakcje między ludźmi z różnych warstw. W kulturach amerykańskiej i skandynawskiej dystans władzy jest relatywnie mały, krótszy w Skandynawii niż w Ameryce. W Stanach Zjednoczonych podwładni oczekują (podobnie jak w Skandynawii), że przełożeni będą z nimi konsultować swoje decyzje, ale do pewnego stopnia akceptują autokratyczne zachowania oraz pewne przywileje i symbole statusu. Zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i w Skandynawii nie ma wyraźnego podziału społeczeństwa na klasy. Skandynawowie jednak bardziej niż Amerykanie starają się zniwelować wszelkiego rodzaju nierówności, w tym również dotyczące braku równouprawnienia płci⁷.

W kulturach arabskiej i chińskiej dystans władzy jest duży. Wydaje się, że w kulturze arabskiej jest większy niż w chińskiej. Kultura arabska ma określoną klasową strukturę społeczną, pozycja człowieka w społeczeństwie arabskim zależy od przynależności plemiennej, a od firm arabskich oczekuje się, że będą honorować ten plemienny system klasowy. Arabowie, podobnie jak Chińczycy, przywiązują dużą wagę do rangi i tytułów, uznają zasadę starszeństwa, a symbole statusu są ważne w obu kulturach. Kultura japońska skłania się ku mniejszemu dystansowi władzy, ale jej jednoznaczne zakwalifikowanie nie jest łatwe. Mimo że Japończycy stworzyli społeczeństwo oparte na zasadach feudalnych, a współcześnie przypisują dużą rolę randze i okazują głęboki szacunek dla pozycji w hierarchii oraz starszeństwa, to jednak brak jest w Japonii wyraźnych podziałów klasowych, etnicznych czy religijnych. Ponadto w firmach japońskich obserwuje się duży stopień współuczestnictwa podwładnych w procesie podejmowania decyzji.

⁶ B. Bjerke w swoich badaniach posługuje się 14 wskaźnikami kultury, por. B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa*, przeł. B. Nawrot, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 302.

⁷ *Ibidem*.

Do grupy krajów o największym dystansie władzy należą: Malezja, Gwatemala, Panama, Filipiny, Meksyk, Wenezuela, kraje arabskie, Ekwador, Indonezja, Indie oraz kraje Afryki Zachodniej. Jako kraje o relatywnie małym dystansie władzy wymieniane są: Austria, Izrael, Dania, Nowa Zelandia, Szwecja, Wielka Brytania, RFN, Kostaryka, Australia, Holandia, Kanada i USA.

Dystans władzy niesie ze sobą określone implikacje dla działalności marketingowej. Dotyczą one głównie sfery komunikacji bezpośredniej, osobowej, prowadzonej w ramach negocjacji handlowych, badań marketingowych czy zbierania zamówień przez reprezentantów handlowych. Specyfika komunikowania polega w tym przypadku na przestrzeganiu w kontaktach określonej hierarchii społecznej, okazywaniu szacunku osobom zajmującym wyższą pozycję i osobom starszym, używaniu oficjalnych tytułów jako jednego ze sposobów okazywania respektu osobom o wysokiej pozycji. Trzeba również pamiętać o występującej w tych kulturach barierze płci, wieku i statusu, która powoduje szczególne utrudnienia w prowadzeniu działalności marketingowej dla kobiet i ludzi młodych niezależnie od płci oraz wszystkich tych, którzy znajdują się na niższych szczeblach drabiny zawodowej w swych macierzystych firmach, zwłaszcza jeśli zajmują się wyłącznie handlem⁸.

W działaniach promocyjnych ten aspekt kulturowy wiąże się z nawiązywaniem w apelach reklamowych do statusu społecznego i władzy (w pozytywnym znaczeniu) w krajach o wysokim dystansie władzy i zdecydowanym unikaniu jakichkolwiek tego typu odwołań w krajach o niskim dystansie władzy.

Unikanie niepewności jest wskaźnikiem zagrożenia, jakie odczuwają członkowie społeczeństwa z powodu nowych, niepewnych i nieznanymi sytuacji. Unikanie niepewności związane jest z ludzką potrzebą porządku. Im silniejsza taka skłonność, tym większa jest odczuwana w danej kulturze potrzeba usystematyzowanego, uporządkowanego życia⁹. W organizacjach unikających niepewności występuje wiele rytuałów; należy do nich sporządzanie notatek i sprawozdań, przestrzeganie procedur księgowych, procesów planistycznych, procedur kontroli i częste odwoływanie się do pomocy ekspertów.

Skłonność do unikania niepewności szczególnie silnie przejawia się w kulturze japońskiej. Japończycy zasadniczo nie znoszą niepewności i odczuwają ją jako zagrożenie, któremu trzeba się przeciwstawić. Unikaniu niepewności służą m.in.: zasada dożywotniego zatrudnienia, system płac oparty na stażu pracy i określone rytuały związane z awansowaniem i osiąganiem konsensusu. Chińczycy stanowią w tej kwestii raczej przeciwieństwo Japończyków. Myśląc w spo-

⁸ R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, przeł. H. Malarecka-Simbierowicz, PWN, Warszawa 2000, s. 54.

⁹ B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa*, op. cit., s. 250.

sób bezpośredni, kontekstowy i konkretny, ufają sobie i własnemu osądowi, są bardzo chętni do podejmowania ryzyka, a także mają dużą zdolność do stawiania czoła niepewności. Wiara w przesady pomaga Chińczykom i chroni ich przed sytuacjami, w których stoją w obliczu niepewności. Arabowie są podobni do Japończyków. Używają wielu symboli i reguł formalnych, aby uczynić życie bardziej przewidywalnym. Amerykanie z USA i Skandynawowie akceptują niepewność w życiu jako coś naturalnego. Skandynawowie są nawet bardziej skłonni do ryzyka niż Amerykanie (choć nie tak bardzo jak Chińczycy), przynajmniej w sferze biznesu, gdzie amerykańskie podejście jest trochę bardziej uporządkowane i przewidywalne niż skandynawskie.

Do krajów o najwyższym wskaźniku unikania niepewności zaliczają się: Grecja, Portugalia, Gwatemala, Urugwaj, Belgia, Salwador, Japonia, Peru, Francja, Chile, Hiszpania, Kostaryka, Panama, Argentyna. Niskim wskaźnikiem unikania niepewności charakteryzują się: Singapur, Jamajka, Dania, Szwecja, Hongkong, Irlandia, Wielka Brytania, Malezja, Indie, Filipiny, USA, Kanada i Indonezja.

W kontaktach bezpośrednich silna skłonność do unikania niepewności oznacza z reguły dłuższe negocjacje, konieczność dostarczania dodatkowych informacji, konsultowania się z ekspertami, powoływania się na określone rekomendacje i nadawania pisemnej formy wszelkiego typu uzgodnieniom.

W działaniach promocyjnych silna skłonność unikania niepewności oznacza z reguły pewne trudności we wprowadzaniu nowych produktów na rynek, dlatego powinno się wykorzystywać komunikaty zmniejszające spostrzegane ryzyko w zakupach i użytkowaniu produktu. Często stosuje się oświadczenia osób potwierdzających atrybuty danego produktu, wykorzystywane są również demonstracje, przedstawianie produktu w użyciu (zasada *tried and tested*). Innym ważnym aspektem działań w przypadku stwierdzenia silnego poczucia zagrożenia jest budowa pozytywnego wizerunku marki, która poprzez swoją funkcję gwarancyjną wpływa na zmniejszenie postrzeganej niepewności.

Kolejnym ważnym wymiarem kultury jest orientacja społeczna, która może być bardziej indywidualistyczna lub kolektywistyczna. Indywidualizm oznacza, że więzi między ludźmi są rozluźnione, jednostka jest podstawowym elementem społeczeństwa i dąży do samorealizacji. Kolektywizm oznacza silne więzi społeczne, osoba identyfikuje się ze społeczeństwem i grupą społeczną, w której żyje.

Niektóre kultury (zwłaszcza amerykańska) są wyraźnie zorientowane na jednostkę i jej wolność wyboru, reprezentanci innych kultur, np. japońskiej, nie identyfikują siebie jako jednostki, ale raczej jako członka grupy. Amerykanie bardzo cenią indywidualizm, samorealizację; mit człowieka zawdzięczającego suk-

ces wyłącznie sobie jest typowo amerykański. Inaczej jest w Japonii, którą kierują skłonne do poświęceń kolektywy. W Japonii indywidualność jest tłumiona, a w tamtejszych firmach ceni się harmonię, współpracę i umiejętność osiągania konsensusu. Skandynawowie skłaniają się bardziej ku indywidualizmowi. Jednakże w skandynawskiej kulturze istnieją tendencje do równoważenia obu podejść, gdyż np. reguły i przepisy są chętnie akceptowane (jeśli są postrzegane jako sprawiedliwe). Kultury arabska i chińska są kulturami kolektywistycznymi i prawo grupy jest wyżej stawiane od prawa jednostki. Wydaje się, że Chińczycy są nieco bardziej zorientowani na grupę niż Arabowie. Więzy rodzinne w Chinach są zdecydowanie silniejsze niż więzy plemienne i klanowe w kulturze arabskiej.

Grupa krajów o orientacji kolektywistycznej obejmuje m.in. Gwatemalę, Ekwador, Panamę, Wenezuelę, Kolumbię, Indonezję, Pakistan, Kostarykę, Peru, Tajwan, Koreę Południową. Z kolei za kraje o orientacji indywidualistycznej uznawane są w szczególności: USA, Australia, Wielka Brytania, Kanada, Holandia, Nowa Zelandia, Włochy, Belgia, Dania, Szwecja, Francja.

Podział kultur na indywidualistyczne i kolektywistyczne ma szczególnie duże znaczenie w działalności marketingowej. W sferze komunikacji bezpośredniej rozróżnienie to często pokrywa się z podziałem na tzw. kultury protransakcyjne i propartnerskie. O ile dla reprezentantów kultur protransakcyjnych liczy się sama transakcja i wynegocjowanie jak najlepszych warunków, niezależnie od tego, z kim się rozmawia, to przedstawiciele kultur propartnerskich wolą mieć w interesach do czynienia z rodziną, przyjaciółmi lub grupami oraz osobami dobrze im znanymi. Dlatego zanim podejmą rozmowy o interesach, chcą z reguły dobrze poznać swych przyszłych partnerów. Niezbędne jest więc posiadanie dobrych kontaktów osobistych, a sieć dobrych kontaktów ma zasadnicze znaczenie w ich dalszym rozszerzaniu.

W działalności promocyjnej w kulturach indywidualistycznych powinno się stosować apele nawiązujące do potrzeb jednostki. Często wykorzystuje się motywy nowości, urozmaicenia i przyjemności. W kulturach kolektywistycznych lepsze efekty daje odwoływanie do korzyści dla rodziny i grupy społecznej; dominują motywy tradycji, rodziny, socjalne.

Ostatnim z czterech podstawowych wymiarów kultury, jest wskaźnik umożliwiający przeprowadzenie podziału kultur na „męskie” i „żeńskie”. „Męskość” oznacza, że w społeczeństwie przejawiają się cechy typowe dla mężczyzn, tj. sukces, osiągnięcia, dominacja, rywalizacja, majątek. „Kobiecość” charakteryzuje się tym, że szczególne uznanie zyskują cechy i wartości typowo kobiece, tj. skromność, serdeczność, troskliwość, opieka nad słabszymi członkami społeczeństwa, zaangażowanie na rzecz społeczeństwa, dbałość o otoczenie, środowisko.

Do krajów o wysokim wskaźniku „męskości” należą: Japonia, Austria, Wenezuela, Włochy, Szwajcaria, Meksyk, Irlandia, Jamajka, Wielka Brytania, Niemcy. Krajami „żeńskimi” są m.in.: Szwecja, Norwegia, Holandia, Dania, Kostaryka, Finlandia, Chile, Portugalia, Tajlandia i Gwatemala.

Przedstawiciele kultur „męskich” to z pewnością bardziej agresywni negocjatorzy, podczas gdy przedstawiciele kultur „żeńskich” charakteryzuje większe umiarkowanie i dążenie do osiągnięcia konsensusu.

W działalności promocyjnej w krajach „męskich” dominują apele reklamowe nawiązujące do sukcesu, osiągnięć. W krajach „żeńskich” często spotyka się podkreślanie funkcjonalności produktów oraz faktu, że firma jest przyjazna środowisku i świadoma problemów społecznych. Na przykład największy światowy detalista mebli i artykułów wyposażenia wnętrz, firma IKEA, ogłasza na forum publicznym, że nie stosuje w swojej produkcji syntetyków, wyklucza materiały i substancje chemiczne, a drewno pochodzi z prawidłowo prowadzonych i stale zalesianych na nowo plantacji.

Obok wyżej wymienionych podstawowych wymiarów kultury dla celów działalności marketingowej przydatne jest rozróżnienie kultur o krótkoterminowej i długoterminowej orientacji czasowej, podział na kultury nisko- i wysokokontekstowe oraz podział ze względu na stosunek do zagranicy.

Kultury różnią się między sobą podejściem do czasu. Orientacja długoterminowa oznacza, że w działaniach na rynku zagranicznym uwzględnia się długi horyzont czasowy. Bardzo silna orientacja długoterminowa daje się zaobserwować w Japonii. Japończycy wypracowali szereg procedur, takich jak powolny proces oceniania i długa droga awansu, które świadczą o stosowaniu tej zasady w praktyce. Skandynawowie i Arabowie też w pewnym stopniu prezentują podejście długofalowe. Cierpliwość jest cnotą w obu kulturach. Zarówno jedni, jak i drudzy uważają, że działania należy podejmować, kiedy nadejdzie ich właściwy czas, a nie według harmonogramu albo zgodnie z jakimś mechanizmem. Amerykanie natomiast ciągle się spieszą. Nawet jeśli są zorientowani na przyszłość i pracują dla przyszłości, chcą wyników tu i teraz. Chińczycy są jeszcze bardziej niecierpliwi; martwią się o przyszłość w danej chwili; nie są dobrymi strategami, ale niezwykle sprawnymi i elastycznymi taktykami.

Wpływ orientacji czasowej na komunikowanie międzynarodowe przejawia się w tym, że w kulturach zorientowanych krótkoterminowo należy podkreślać korzyści możliwe do uzyskania niemal natychmiast, podczas gdy w kulturach długoterminowych korzyści te mogą ujawnić się po dłuższym czasie. Na przykład producent klocków Lego w krajach europejskich podkreśla w swoich reklamach aspekt rozrywki i zabawy, podczas gdy w Japonii hasło reklamowe brzmi *Build up your child's mind* (buduj umysł swojego dziecka), co akcentuje

walor edukacyjny zabawek i ma dać do zrozumienia rodzicom, że zakup jest inwestycją w przyszłość ich dzieci.

Wysoko- i niskokontekstowe kultury są popularnymi koncepcjami wykorzystywanymi przy charakteryzowaniu kultur. W przypadku kultury niskokontekstowej informacja może być właściwie zrozumiana przez obcokrajowca bez znajomości kontekstu lub bez szczegółowej wiedzy na temat danej kultury. Jeśli kultura ma charakter wysokokontekstowy, cudzoziemiec musi więcej wiedzieć o samej kulturze, jeśli chce zrozumieć prawdziwe znaczenie komunikatu. Ameryka i Skandynawia są kulturami niskokontekstowymi, Arabia Saudyjska, Chiny i Japonia wysokokontekstowymi. Kultura skandynawska jest zwykle uważana za niskokontekstową w większym stopniu niż amerykańska (ze względu na pozycję slangu i żargonu w tej drugiej). W rankingu kultur wysokokontekstowych najwyższej plasuje się kultura japońska, najniższej chińska, a arabska znajduje się pomiędzy nimi. Stwierdzenie, że to, w jaki sposób się coś mówi, jest ważniejsze od tego, co się mówi, w większym stopniu odnosi się do kultury japońskiej niż dwóch pozostałych. Arabowie z kolei stosują więcej rytuałów, symboli i reguł w biznesie niż Chińczycy.

W kulturach niskokontekstowych podstawą komunikowania się są fakty i logiczne wyjaśnienia, wypowiedzi są bezpośrednie, a informacja szczegółowa. Mniej jest zachowań rytualnych. Z reguły nie ma potrzeby interpretowania zachowań innych osób, odgadywania myśli, celów itp. Z natury takiego komunikowania wynika częstsze stosowanie apeli o charakterze racjonalnym niż emocjonalnym, a w odniesieniu do mediów zalecane jest szerokie wykorzystywanie prasy i internetu, które są szczególnie dobrymi nośnikami informacji ze względu na możliwość przekazu precyzyjnej i stosunkowo szerokiej informacji reklamowej oraz łatwy kontakt odbiorcy z reklamą (możliwość kilkukrotnego zapoznania się z jej treścią).

Natomiast w kulturach wysokokontekstowych komunikacja ma charakter implikatywny, odwołuje się do wydarzeń niezrozumiałych w oderwaniu od kontekstu. Komunikaty oparte są często na ukrytych, niejawnych sygnałach (analogiach, symbolach, aluzjach). Wypowiedzi są nieściste, wymijające i pełne niedomówień. Nie można zwracać uwagi na same słowa z pominięciem kontekstu, który tworzy dana sytuacja, ludzie w nią zaangażowani, wiek komunikujących się osób, poziom wykształcenia, status społeczny itp. Należy zwracać uwagę na komunikację niewerbalną. Argumentacja oparta wyłącznie na racjonalnych przesłankach nie jest skuteczna, należy ją uzupełnić lub zastąpić apelami emocjonalnymi. Zalecane media reklamowe to telewizja, billboardy, ewentualnie kolorowe czasopisma, z uwagi na ich możliwość silnego oddziaływania na zmysły.

Do kultur niskokontekstowych należą: USA, Szwajcaria, Niemcy i kraje skandynawskie. Do kultur wysokokontekstowych zalicza się kultury krajów dalekowschodnich, arabskich i Ameryki Południowej.

Jednym z ważnych czynników kulturowych mającym duży wpływ na zachowania konsumentów, jest stosunek klienta do zagranicy, a zwłaszcza do towarów pochodzenia zagranicznego. Przekonanie o wyższości produktów pochodzenia krajowego jest przesłanką postaw etnocentryzmu konsumenckiego, które przejawiają się w silnym preferowaniu wyrobów rodzimej produkcji i niechęci do produktów pochodzenia zagranicznego. Nastawienie ludzi do produktów zagranicznych w porównaniu z ich nastawieniem do towarów lokalnych wytwarzanych przez lokalnych producentów, mimo że najczęściej ma charakter subiektywny, nie może być jednak lekceważone w działaniach marketingowych. W przypadku szczególnie silnego etnocentryzmu zaleca się używanie nazwy marki kojarzącej się z krajem importu, kooperację z lokalnymi firmami, lokalną produkcję reklamową oraz wprowadzanie do kampanii reklamowych znanych miejscowych osobistości. Krajem o najwyższym stwierdzonym poziomie etnocentryzmu w Unii Europejskiej są Niemcy.

Różnice kulturowe a strategie i programy marketingowe firm

Przedsiębiorstwa działające na rynku międzynarodowym w różnym stopniu dostosowują swoje strategie i programy marketingowe do przedstawionych różnic kulturowych. Możliwe są tutaj trzy warianty:

1. brak działań dostosowawczych w zakresie marketingu pod kątem specyfiki otoczenia kulturowego rynków zagranicznych;
2. daleko idące dostosowanie produktu i pozostałych działań marketingowych do specyfiki kulturowej danego rynku zbytu;
3. połączenie niezbędnej adaptacji działań marketingowych do lokalnych uwarunkowań kulturowych z regionalnym lub globalnym ujednoceniem strategii i niektórych elementów marketingu.

Problem wyboru właściwego wariantu to jeden z podstawowych dylematów marketingu międzynarodowego, jest to problem wyboru między standaryzacją a adaptacją, czyli podejściem *emic* i *etic*¹⁰.

¹⁰ Nazwy wywodzą się z lingwistyki, gdzie *phonetic* opisuje uniwersalne dźwięki, które są jednakowe we wszystkich językach, zaś *phonemic* kładzie nacisk na wyjątkowe i specyficzne brzmienia charakterystyczne dla niektórych języków. Podejście *emic* w działaniach marketingowych sprowadza się do adaptacji tych działań do unikatowych, niepowtarzalnych elementów kultury lokalnej, podejście *etic* polega natomiast na poszukiwaniu podobieństw różnych elementów i aspektów kulturowych w celu standaryzacji marketingu.

Wariant pierwszy polegający na poszukiwaniu podobieństw i pomijaniu różnic kulturowych jest typowy dla przedsiębiorstw transnarodowych stosujących marketing globalny. Można postawić tezę, że przedsiębiorstwa mogą stosować koncepcję marketingu globalnego tylko pod warunkiem, że są w stanie w skali światowej zidentyfikować wystarczająco liczny homogeniczny segment nabywców, którzy oczekują tych samych korzyści w warstwach materialnej i symbolicznej, odkodowują w ten sam sposób komunikaty promocyjne i akceptują ten sam sposób dostarczania pożądaných korzyści. Możliwa i efektywna jest wówczas standaryzacja programów marketingowych. Według G. Yipa¹¹ przedsiębiorstwo stosujące marketing globalny czerpie z tej strategii określone korzyści. Należą do nich:

- redukcja kosztów. Wynika ona ze skali produkcji, ale również oszczędności w sferze promocji oraz badań i rozwoju (koncentracja na wybranych, nielicznych typach produktów);
- wzmocnienie preferencji nabywców. W dobie globalizacji obserwujemy wzrost mobilności ludzi (przepływy turystów, studentów, pracowników, imigrantów), czemu towarzyszy rozwój światowych mediów i globalnej komunikacji. Prowadzi to do „dyfuzji kultury”, przyspiesza międzynarodowe przenikanie wzorców konsumpcji. Ten proces ułatwia standaryzację, a jednocześnie jest przez nią dodatkowo stymulowany. Powszechna dostępność określonych produktów, marek na rynku światowym oraz ich ekspozycja (i jednolite pozycjonowanie) w światowych mediach zwiększa zainteresowanie nabywców tymi produktami i często sprzyja rozprzestrzenianiu się światowej mody;
- poprawa jakości produktów. Skupienie się i skoncentrowanie na małej liczbie produktów i programów może prowadzić do udoskonalenia zarówno jednych, jak i drugich;
- zwiększenie konkurencyjności. Strategia globalna tworzy więcej dogodnych punktów do ataków i kontrataków wobec konkurentów. Zapewnia większą elastyczność w tworzeniu międzynarodowych przewag konkurencyjnych.

Problem marketingu globalnego polega na tym, że spełnienie wszystkich warunków efektywnej standaryzacji jest w praktyce bardzo trudne. Łatwiej o to w odniesieniu do produktów konsumpcyjnych zaawansowanych technologicznie i produktów przemysłowych, gdzie stopień uniwersalizacji potrzeb nabywców jest najwyższy. Jednak i tu mogą wystąpić bariery standaryzacji w sferze symboliki i odbioru komunikatów promocyjnych. Natomiast w odniesieniu do pozostałych produktów konsumpcyjnych warunki te zwykle nie są spełnione,

¹¹ G.S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, przeł. K. Bolesta-Kukułka, PWE, Warszawa 1996, s. 38.

a korzyści skali wynikające ze standaryzacji są w znacznym stopniu redukowane przez wartość utraconej sprzedaży. Ponieważ standaryzacja jest w tej sytuacji nieefektywna, przedsiębiorstwa działające np. w branży spożywczej, meblowej czy odzieżowej wybierają częściej wariant drugi.

Wariant drugi oznacza uwzględnianie w szerokim zakresie różnic kulturowych w działaniach marketingowych. Dotyczy to zarówno omówionych wcześniej wymiarów kultury, jak i innych aspektów kulturowych, np. języka, religii, istniejących tabu, norm estetycznych. Religia i tradycja kształtują m.in. określony stosunek do kolorystyki, form i materiałów. Pewne kolory uważane są za radosne, inne za żałobne, uroczyste, jeszcze inne kojarzą się z dobrą jakością itp. W Europie biel symbolizuje niewinność, czystość i radość, w większości krajów azjatyckich jest kolorem żałoby. Zieleń to święty kolor islamu, polska praktyka kojarzy go z lekkomyślnością („mieć zielono w głowie”), w wielu krajach łączy się ze zdrowiem i jest wykorzystywany w promocji leków, natomiast w krajach klimatu równikowego (np. w Malezji) skojarzenia mogą być zupełnie inne - zielony kojarzy się z dżunglą, bujną roślinnością, a przez to z niebezpieczeństwem. W Chinach kolory jaskrawe, zwłaszcza czerwony, kojarzą się z dobrą jakością, a w wielu krajach Europy Zachodniej stosowanie jaskrawych barw jest synonimem kiczu. Przy wykorzystywaniu takich symboli, jak krzyż, gwiazda, półksiężyc, trójkąt czy określonych cyfr i ich kombinacji¹², a także postaci zwierząt - krowy, świni, słonia, należy pamiętać, że w zależności od kraju będą one odbierane neutralnie lub emocjonalnie, łącząc się z określonym znaczeniem. W państwach wysoko rozwiniętych, zwłaszcza w kulturze europejskiej, ceni się naturalne materiały: len, drewno, szkło, podczas gdy w wielu krajach rozwijających się są one kojarzone z niedostatkiem; wyrazem dobrobytu są tam takie materiały, jak: metal, plastik i tkaniny syntetyczne. Ciekawym wyjątkiem jest Wielka Brytania, gdzie stosowanie opakowania w formie metalowej puszki ma długie tradycje i budzi pozytywne emocje. Do puszek są pakowane nie tylko luksusowe słodycze, ale również rajstopy czy bielizna.

Wszystkie te aspekty powinny być brane pod uwagę przy projektowaniu produktów przeznaczonych na rynki zagraniczne, kształtowaniu ich opakowań i marek.

Adaptacja dotyczy wszystkich elementów marketingu-mix, jednak zdecydowanie największe jest oddziaływanie otoczenia kulturowego na produkt i promocję, mniejsze na działania dystrybucyjne, a relatywnie najmniejsze na cenę.

¹² Szczęśliwa zdaniem Europejczyków czy Amerykanów liczba siedem uważana jest za pechową w Ghanie czy Kenii. W Japonii nieszczęście symbolizuje cyfra 4 (japońskie słowo cztery *shi* oznacza śmierć), dlatego należy unikać pakowania produktów, zwłaszcza tych, które mogą być kupowane z przeznaczeniem na prezenty, po cztery sztuki.

Podejście polegające na daleko idącej adaptacji ma wiele zalet, pozwala dostosować się w dużym stopniu do potrzeb nabywców i zastosować najskuteczniejszą formę dotarcia i oddziaływania na nabywcę. Jednak jest to niezwykle kosztowne, wymaga bowiem tworzenia wielu odmian i wariantów produktu oraz zróżnicowania kampanii reklamowych.

Odpowiedzią na ograniczenia dwóch poprzednich strategii jest wybór wariantu trzeciego będącego połączeniem podejścia *emic* i *etic*. Zgodnie z nim, przedsiębiorstwo z jednej strony stara się uwzględniać różnice kulturowe i adaptować swoje strategie tam, gdzie to jest niezbędne, z drugiej zaś wykorzystuje podobieństwa kulturowe w budowie strategii umożliwiającej wykorzystanie efektów skali i krzywej doświadczenia. W praktyce działań marketingowych oznacza to, że przedsiębiorstwo wprowadza modyfikacje marki lub apeli reklamowych w duchu miejscowego języka¹³, stosuje lokalne przyprawy do produktów spożywczych, wykorzystuje etniczne motywy w zakresie wzornictwa itp. Zakres adaptacji przy tego typu podejściu może się znacznie różnić od niewielkich adaptacji działań, np. w przypadku Coca-Coli czy McDonald's (niewielkie dostosowania smakowe i wykorzystywanie lokalnych dodatków), do znaczących adaptacji, np. w firmie Unilever (stosowanie lokalnych marek¹⁴, odmienne pozycjonowanie).

Znalezienie optymalnej kombinacji standaryzacji i adaptacji działań marketingowych wymaga szczegółowego przeanalizowania uwarunkowań, a także korzyści i kosztów poszczególnych wariantów. Ułatwieniem przy podejmowaniu decyzji o stopniu standaryzacji i adaptacji działań marketingowych może być stosowanie się do zalecenia, aby w działaniach strategicznych myśleć globalnie, a w działaniach taktycznych związanych z tworzeniem marketingu-mix działać lokalnie. Wskazane jest systematyczne prowadzenie badań marketingowych, co pozwala na zaobserwowanie ewentualnych zmian występujących w otoczeniu zewnętrznym i podjęcie niezbędnych dostosowań poprzez dobór określonej proporcji elementów globalnych i lokalnych.

¹³ Przykładem tego może być dostosowanie przez firmę Unilever nazwy pasty do zębów - Close Up zmieniła nazwę na Tres Pres (bardzo blisko), aby była lepiej zrozumiała i podkreślała pozycjonowanie oparte na odwołaniu do społecznego zaufania; podobnie postępuje firma LOreal, stosując marki Elseve, Elvive i Elvital oraz firma Procter & Gamble (płyn do czyszczenia Mr. Clean w USA, Meister Proper w Niemczech i Monsieur Propre we Francji). Ze względu na negatywne skojarzenia japoński samochód Nissan Cedric nie mógł być sprzedawany pod tą nazwą modelu w USA i Wielkiej Brytanii, a Mitsubishi Pajero w Ameryce Łacińskiej, w obu przypadkach dokonano adaptacji marki.

¹⁴ Firma Unilever w wielu przypadkach całkowicie różnicuje markę, np. płyn do zmiękania tkanin występuje pod markami: Coccolino, Cajoline, Fofu, Huggie, Kuschelweich, Mimosin, Pomi, Snuggle, Yumos, a lody pod markami: Algida, Eskimo, Longnese, Ola.

Zakończenie

Przedstawione przykłady zróżnicowanych kulturowo zachowań rynkowych świadczą o tym, że wymiar kulturowy jest jedną z najważniejszych zmiennych marketingowych. Zadaniem przedsiębiorstwa jest rozpoznanie różnic kulturowych, prognozowanie zmian kulturowych oraz odpowiednie dostosowanie swoich strategii i programów marketingowych do zróżnicowanego otoczenia kulturowego. Jeśli prognozy ujawniają upodobanie się potrzeb nabywców i uniwersalizację zachowań rynkowych, przedsiębiorstwo może prowadzić strategię standaryzacji działań marketingowych. Jeśli dominującym jest trend dywergencji kulturowej, skuteczniejszą strategią jest adaptacja marketingu-mix. Możliwe jest również, a w wielu sytuacjach zalecane, połączenie obu tych podejść polegające na standaryzacji kluczowych (głównie z punktu widzenia kosztów) elementów programów marketingowych i adaptacji pozostałych.

Literatura

- [1] B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa*, przeł. B. Nawrot, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [2] E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004.
- [3] R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, przeł. H. Małarecka-Simbierowicz, PWN, Warszawa 2000.
- [4] K. Karcz, *Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe*, PWE, Warszawa 2004.
- [5] PR. Smith, *Marketing Communications*, Kogan Page, London 2000.
- [6] J.S. Usunier, *Marketing across cultures*, Prentice Hall, Harlow 2000.
- [7] G.S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, K. Bolesta-Kukułka, PWE, Warszawa 1996.

Summary

A business operating in foreign markets is confronted with a cultural environment different from the one in the home market. Despite the progressing globalisation, cultural differences do not disappear, as parallel to the cultural convergence a reverse process continues, i.e., the antithesis of unification, namely, divergence - growing apart and the tendency to preserve own identity, including elements of culture. Elements of cultural difference include the language(s) used by the community, its beliefs (religions), certain social atti-

tudes, moral standards, norms in interpersonal communication, aesthetic preferences, etc. Cultural dimensions, for the first time defined by Geert Hofstede, are frequently used to analyse cultural determinants.

The extent to which businesses operating in global market adjust their strategies and marketing programmes to cultural differences varies. Some choose the strategy of standardisation, whose crucial feature is lack of cultural adjustment in marketing conducted in foreign markets. A different approach is far-reaching adjustment of the product and marketing activity to the specific cultural conditions in the given market. An intermediate solution is the combination of the necessary adaptation of marketing activity to cultural requirements with the regional or global unification of strategy and selected elements of marketing. Businesses should conduct regular research of the cultural environment and changes occurring therein to define the optimum proportions of global and local elements in the marketing mix.

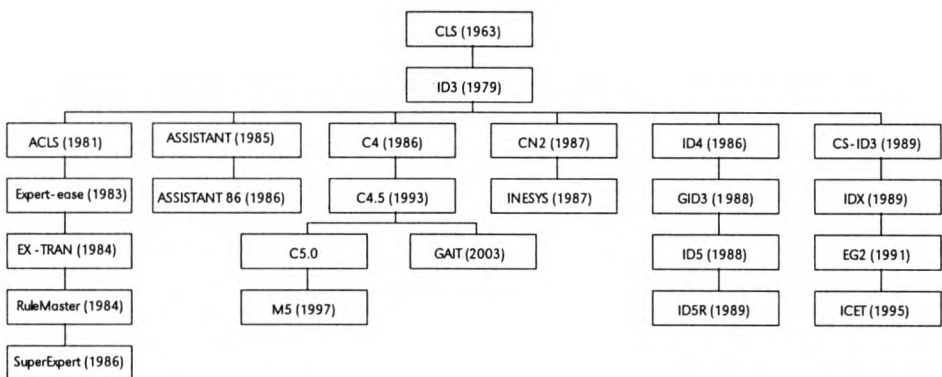
Mariusz Łapczyński

Entropijne sposoby podziału drzew klasyfikacyjnych

Wstęp - wprowadzenie w rodzinę entropijnych drzew klasyfikacyjnych

Drzewa klasyfikacyjne i regresyjne to narzędzia analityczne należące do względnie nowej interdyscyplinarnej dziedziny, zwanej *data mining*. Zdecydowana większość algorytmów podziału drzew klasyfikacyjnych i regresyjnych wywodzi się z trzech klasycznych metod: CLS (*Concept Learning Systems*), AID (*Automatic Interaction Detection*) oraz CART (*Classification and Regression Trees*). Wszystkich algorytmów jest tak wiele, że nie sposób wszystkie wymienić.

Pierwsza „rodzina” - CLS - opiera się na mierze entropii. Aby pokazać skalę zjawiska, na rysunku 1 przedstawiono ewolucję algorytmów na gruncie wielu dyscyplin naukowych. Należy tu zaznaczyć, że zdecydowana większość autorów modyfikowała algorytm Quinlana ID3 z 1979 r.



Rysunek 1. Drzewa entropijne z rodziny CLS

Źródło: opracowanie własne.

Grupa algorytmów z rodziny ACLS (Expert-ease, EX-TRAN, Rule Master, SuperExpert) to komercyjne modyfikacje dokonane przez firmę ITL z Glasgow. ASSISTANT oraz ASSISTANT 86 to dorobek uczonych słoweńskich, do których nawiązał Ross Quinlan w trakcie tworzenia metody C4.5. Różnice między ID3 a ASSISTANT zostaną omówione w dalszej części artykułu.

Autor ID3 nie poprzestał na jednej metodzie budowy drzew klasyfikacyjnych, ale wciąż usprawniał swoje narzędzie. Kilkanaście lat pracy zostało zakończone w 1993 r., kiedy powstał klasyczny przedstawiciel całej rodziny drzew entropijnych - algorytm C4.5. Znajdujący się na schemacie algorytm C5.0 jest komercyjnym następcą wersji Quinlanowskiej i zaimplementowany jako program See5, zaś M5 to kolejna nieznacząca innowacja (Wang, Witten 1997). GAIT (Fu, Golden, Lele, Raghavan, Wasil 2003) to algorytm-hybryda, bazujący na C4.5 i algorytmie genetycznym, skąd bierze się angielskie rozwinięcie akronimu: *Genetic Algorithm approach for generating Intelligent Trees* (algorytm genetyczny do generowania inteligentnych drzew).

Algorytm ID3 był również inspiracją dla twórców narzędzi z dziedziny uczenia się maszyn (*machine learning*) przedstawiających wyniki w postaci zestawu reguł np. CN2 (Clark, Niblet 1987) czy INESYS (Gams, Lavrac 1987).

Bezpośrednimi modyfikacjami metody ID3 były: ID4 (Schlimmer, Fisher 1986), GID3 (Cheng, Fayyad, Irani 1988), ID5 (Utgoff 1988) oraz ID5R (Utgoff 1989). Procedura pierwszej z nich - ID4 - była zbliżona do wzorca Quinlana, w przypadku gdy na danym etapie podziału wybrano jednoznacznie tylko jeden predyktor. W sytuacji gdy kilka predyktorów zapewniało zbliżony poziom błędów w węzłach potomnych, o wyniku decydowała kolejność przypadków w zbiorze uczącym. Algorytm ID4 usuwał drzewa podrzędne, zastępując je innymi drzewami podrzędnymi - testując w ten sposób jakość predyktorów na danym etapie podziału. W metodzie ID5R testowanie predyktorów odbywa się nierekurencyjnie, tj. bezpośrednio w danym węzle drzewa¹.

Odrębny podzbiór stanowią algorytmy, które powstały na gruncie sztucznej inteligencji. Zalicza się tu: CS-ID3 (Tan, Schlimmer 1989, 1990; Tan 1993), IDX (Norton 1989), EG2 (Nuñez 1991) oraz ICET (Turney 1995). Metody CS-ID3 i IDX wykorzystywały miarę utworzoną w oparciu o iloraz przyrostu informacji (*gain ratio*), przy czym CS-ID3 stosował tzw. leniwą strategię oceny (*lazy evaluation strategy*). Polegała ona na częściowym konstruowaniu drzewa - tworzono tylko te gałęzie, które klasyfikowały bieżący przypadek. W metodzie EG2 również wykorzystano iloraz przyrostu informacji, tworząc miarę zwaną funkcją kosztu informacji (*information cost function*, w skrócie *ICF*). W 1995 r.

¹ Obie metody opisano szerzej w: E. Gatnar, *Symboliczne metody klasyfikacji danych*, PWN, Warszawa 1998, s. 183 i nast.

Turney skonstruował narzędzie-hybrydę o nazwie ICET, łącząc właściwości algorytmu EG2 i algorytmu genetycznego GENESIS.

Wprowadzenie do entropii

Entropia to pojęcie wywodzące się z termodynamiki i oznaczające miarę nieuporządkowania. Termin ten utworzono w 1876 r. (R.E. Clausius) z połączenia dwóch słów greckich: $\epsilon\nu$ i $\tau\rho\epsilon\pi\epsilon\upsilon\nu$, co można dosłownie przetłumaczyć jako „do środka”. W pierwotnym znaczeniu entropia oznaczała tę część energii systemu, „która nie mogła być przetworzona na pracę mechaniczną bez przekazywania ciepła innemu ciału lub bez zmiany wartości”². Wzór na entropię zaproponowany przez Boltzmanna w 1896 r. został zmodyfikowany przez Hartleya w 1928 r. i przeniesiony na grunt teorii informacji³:

$$h(p_i) = \log \frac{1}{p_i} = -\log p_i \quad (3.1)$$

gdzie:

p_i oznacza prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia i ,

$h(p_i)$ oznacza niepewność wystąpienia zdarzenia i .

Jest to formuła, która spełnia wszystkie trzy postulaty stawiane mierze nieokreśloności:

1. im zdarzenie jest mniej prawdopodobne, tym niepewność jego wystąpienia większa $h(p_A) > h(p_B)$, jeśli $p_A < p_B$;
2. nieokreśloność zdarzenia łącznego A i B jest równa sumie nieokreśloności tych zdarzeń $h(p_A p_B) = h(p_A) + h(p_B)$;
3. jeśli zdarzenie jest pewne ($p = 1$), to nieokreśloność wynosi zero $h(p) = 0$.

Entropia pojawiła się w teorii informacji w 1948 r., za sprawą Shannona, który postanowił wykorzystać ją do obliczenia przeciętnej ilości informacji przypadającej na jeden znak alfabetu⁴.

$$H = \sum_{i=1}^m p_i h(p_i) = -\sum_{i=1}^m p_i \log p_i \quad (3.2)$$

² N. Abramson, *Teoria informacji i kodowania*, przeł. J. Nowakowski, W. Sobczak, PWN, Warszawa 1969, s. 53.

³ S. Mynarski, *Elementy teorii systemów i cybernetyki*, PWN, Warszawa 1979, s. 155 i nast.

⁴ p_i oznaczało prawdopodobieństwo wystąpienia danej litery alfabetu.

W zależności od podstawy logarytmu przeciętna ilość informacji wyrażona jest w bitach (gdy w podstawie jest liczba 2), nitach lub nepitach (logarytm jest naturalny) albo ditach lub hartleyach (logarytm ma w podstawie liczbę 10). Entropia osiąga maksimum wtedy, gdy poszczególne prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń są sobie równe. Gdyby alfabet składał się z czterech znaków i prawdopodobieństwo wystąpienia każdego z nich byłoby równe 0,25, to wartość entropii byłaby w takim przypadku maksymalna. W poniższej tabeli przedstawiono oszacowania entropii dla dwóch zdarzeń (tabela 1), przy różnych prawdopodobieństwach ich występowania.

Tabela 1. Entropia przeciętna dla dwóch zdarzeń: A i B

P(A)	P(B)	H
0,00001	0,99999	0,000
0,0001	0,9999	0,001
0,001	0,999	0,011
0,01	0,99	0,081
0,1	0,9	0,469
0,2	0,8	0,722
0,3	0,7	0,881
0,4	0,6	0,971
0,5	0,5	1,000

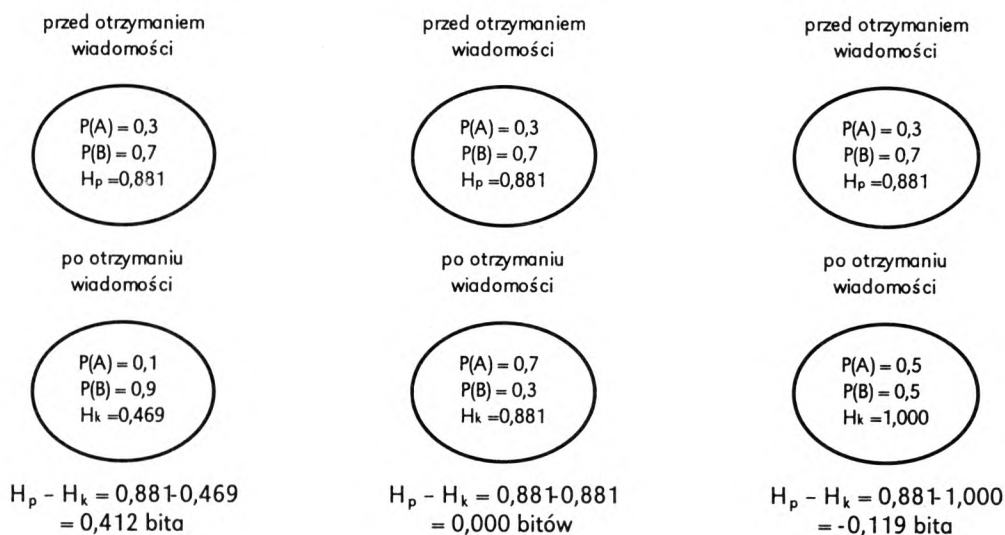
Źródło: opracowanie własne.

Jak łatwo zauważyć, wartość entropii przeciętnej osiąga minimum, kiedy jedno ze zdarzeń jest pewne i stopniowo dąży do maksimum, w miarę jak prawdopodobieństwa zdarzeń się zrównują.

Za miarę ilości informacji uznaje się „wielkość niepewności (entropii), która zostaje usunięta w wyniku otrzymania informacji”⁵. Oznacza to, że informacja jest różnicą między entropią sprzed otrzymania wiadomości (H_p) a entropią po otrzymaniu wiadomości (HJ). W przypadku drzew klasyfikacyjnych należy

⁵ S. Mynarski, *Elementy teorii systemów i cybernetyki*, op. cit., s. 155.

mówić o różnicy między entropią sprzed podziału węzła a entropią otrzymaną po podziale drzewa. Wartość ta może być dodatnia (jeśli wiadomość/podział węzła wprowadza jakiegokolwiek uporządkowanie prawdopodobieństw zdarzeń), równa zero (gdy wiadomość/podział węzła nie zmienia uporządkowania prawdopodobieństw zdarzeń) albo ujemna (jeśli wiadomość/podział węzła wprowadzają nieuporządkowanie prawdopodobieństw zdarzeń). Różne wartości ilości informacji przedstawiono graficznie (rysunek 2), korzystając z danych z tabeli 1.



Rysunek 2. Przykładowe wartości ilości informacji

Źródło: opracowanie własne.

Największy spadek entropii systemu występuje wtedy, gdy ze stanu równowagi prawdopodobieństw zdarzeń dochodzi się do stanu, kiedy jedno ze zdarzeń jest pewne. Maksymalna ilość informacji jest wówczas równa maksymalnej wartości entropii.

Charakterystyka najważniejszych algorytmów entropijnych drzew klasyfikacyjnych

Algorytm ID3 (*Iterative Dichotomizer*)

Pierwszy algorytm Quinlana - ID3, wykorzystywał do podziału drzewa miarą zwaną przyrostem informacji (*information gain*). Jak wcześniej wspomniano, ilość informacji to wielkość entropii usuniętej w danym etapie podziału drzewa. Jest to różnica między entropią sprzed podziału węzła a entropią otrzymaną po podziale drzewa. Aby przybliżyć „mechanizm działania” ID3, posłużono się przykładem⁶. Przykładowe dane (tabela 2) zawierają informacje o respondentach (wiek, miejsce zamieszkania i wykształcenie) oraz o preferowanych przez nich markach luksusowych samochodów (BMW, Jaguar, Mercedes).

Tabela 2. Przykładowe dane do obliczeń

Wiek	Miejsce zamieszkania	Wykształcenie	Marka
wiek 31-50 lat	miasto <= 100 tys. mieszkańców	średnie	BMW
wiek 31-50 lat	miasto <= 100 tys. mieszkańców	średnie	Mercedes
wiek 31-50 lat	miasto > 100 tys. mieszkańców	wyższe	Jaguar
wiek 31-50 lat	miasto > 100 tys. mieszkańców	wyższe	Jaguar
wiek 31-50 lat	wieś	wyższe	BMW
wiek 31-50 lat	wieś	wyższe	Mercedes
wiek 31-50 lat	wieś	wyższe	Mercedes
wiek 51 lub więcej	miasto <= 100 tys. mieszkańców	średnie	Mercedes
wiek 51 lub więcej	miasto <= 100 tys. mieszkańców	średnie	Mercedes
wiek 51 lub więcej	miasto <= 100 tys. mieszkańców	wyższe	Mercedes
wiek 51 lub więcej	miasto > 100 tys. mieszkańców	wyższe	BMW

⁶ Przykład w niniejszej pracy jest analogiczny do przykładu z pracy J.R. Quinlan, *C4.5: Programs for Machine Learning*, Morgan Kaufmann, San Mateo, California 1993, s. 18 i nast., z tą różnicą, że zbiór danych dotyczący warunków pogodowych i gry w tenisa zastąpiono zbiorem z preferowanymi markami samochodów i charakterystykami nabywców.

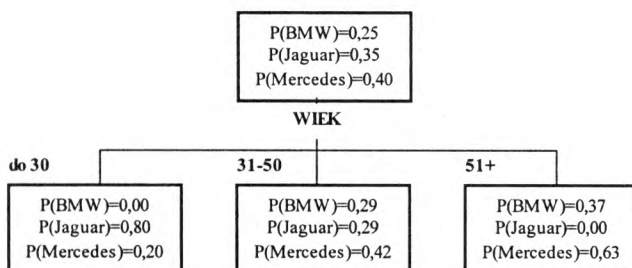
wiek 51 lub więcej	miasto > 100 tys. mieszkańców	wyższe	BMW
wiek 51 lub więcej	wieś	średnie	BMW
wiek 51 lub więcej	wieś	średnie	Mercedes
wiek 51 lub więcej	wieś	wyższe	Mercedes
wiek do 30 lat	miasto <= 100 tys. mieszkańców	wyższe	Jaguar
wiek do 30 lat	miasto <= 100 tys. mieszkańców	wyższe	Jaguar
wiek do 30 lat	miasto <= 100 tys. mieszkańców	wyższe	Jaguar
wiek do 30 lat	miasto > 100 tys. mieszkańców	wyższe	Mercedes
wiek do 30 lat	wieś	średnie	Jaguar

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli zadanie polegałoby na predykcji preferencji w oparciu o dany zestaw zmiennych niezależnych, to pierwszym krokiem będzie oszacowanie entropii wyjściowej dla całego zbioru obserwacji. Znając prawdopodobieństwa występowania poszczególnych klas (tu: marek samochodów): $P(\text{BMW}) = 0,25$; $P(\text{Jaguar}) = 0,30$ i $P(\text{Mercedes}) = 0,45$; łatwo obliczyć, że entropia początkowa wynosi 1,177 bita.

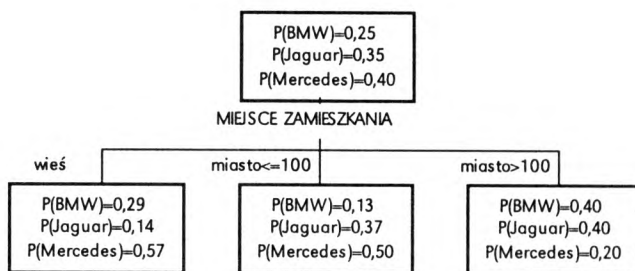
$$H_p = -0,25 \times \log_2(0,25) - 0,30 \times \log_2(0,30) - 0,45 \times \log_2(0,45) = 1,177 \text{ bita}$$

Kolejnym krokiem jest podział całego zbioru obserwacji na podstawie jednego z trzech predyktorów. Aby wybrać najlepszy z nich, trzeba przeanalizować trzy potencjalne fragmenty drzewa (rysunki 3, 4, 5).



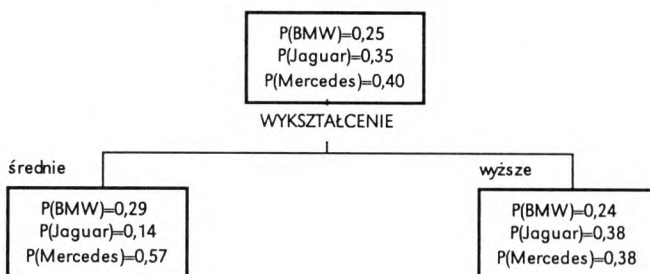
Rysunek 3. Podział w oparciu o zmienną niezależną „wiek”

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 4. Podział w oparciu o zmienną niezależną „miejsce zamieszkania”

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 5. Podział w oparciu o zmienną niezależną „wysztalcenie”

Źródło: opracowanie własne.

Dla każdej zmiennej niezależnej należy obliczyć wartość entropii, przyrost informacji (*information gain*) i na tej podstawie wybrać najlepszy predyktor. Entropia po podziale węzła (H_k) dla poszczególnych zmiennych jest następująca:

- „wiek”

$$\begin{aligned}
 H_{kl} &= 0,25 \times (-0,80 \times \log_2(0,80) - 0,20 \times \log_2(0,20)) + \\
 &+ 0,35 \times (-0,29 \times \log_2(0,29) - 0,29 \times \log_2(0,29) - 0,42 \times \log_2(0,42)) + \\
 &+ 0,40 \times (-0,37 \times \log_2(0,37) - 0,63 \times \log_2(0,63)) = \\
 &= 1,107 \text{ bita}
 \end{aligned}$$

- „miejsce zamieszkania”

$$\begin{aligned}
 H_{k_2} &= 0,35 \times (-0,29 \times \log_2(0,29) - 0,14 \times \log_2(0,14) - 0,57 \times \log_2(0,57)) + \\
 &+ 0,40 \times (-0,13 \times \log_2(0,13) - 0,37 \times \log_2(0,37) - 0,50 \times \log_2(0,50)) + \\
 &+ 0,25 \times (-0,40 \times \log_2(0,40) - 0,40 \times \log_2(0,40) - 0,20 \times \log_2(0,20)) = \\
 &= 1,425 \text{bita}
 \end{aligned}$$

- „wykształcenie”

$$\begin{aligned}
 H_{k_3} &= 0,35 \times (-0,29 \times \log_2(0,29) - 0,14 \times \log_2(0,14) - 0,57 \times \log_2(0,57)) + \\
 &+ 0,65 \times (-0,24 \times \log_2(0,24) - 0,38 \times \log_2(0,38) - 0,38 \times \log_2(0,38)) + \\
 &= 1,489 \text{bita}
 \end{aligned}$$

skąd w prosty sposób można oszacować przyrost informacji:

- „wiek”

$$I_{\text{wiek}} = H_p - H_{k_1} = 1,177 - 1,107 = 0,070 \text{bita}$$

- „miejsce zamieszkania”

$$I_{\text{miejsce_zamieszkania}} = H_p - H_{k_2} = 1,177 - 1,425 = -0,248 \text{bita}$$

- „wykształcenie”

$$I_{\text{wykształcenie}} = H_p - H_{k_3} = 1,177 - 1,489 = -0,312 \text{bita}$$

Jak widać, tylko jeden predyktor - „wiek” - zmniejsza entropię systemu i to on zostaje uznany za najlepszy w danym etapie podziału drzewa. Ogólnie rzecz ujmując, im przyrost informacji większy, tym dana zmienna doprowadza do „lepszego” uporządkowania systemu (zbioru obserwacji). W kolejnych krokach sekwencyjnego podziału zbioru obserwacji, sposób postępowania jest analogiczny.

Algorytm ASSISTANT

ASSISTANT to algorytm będący udoskonaleniem metody ID3 Quinlana. Autorzy położyli nacisk na braki danych, zmienne ciągłe i zmienne wielokategorialne oraz niekompletne dziedziny, tj. dziedziny, w których ilość i rodzaj atrybutów utrudniają przeprowadzenie dokładnej klasyfikacji (atrybuty nie pozwalają na dyskryminację obiektów).

Pierwsza modyfikacja dotyczyła sposobu budowy drzew. W celu uniknięcia czasochłonnych obliczeń na dużych zbiorach obserwacji, wprowadzono tzw. mechanizm okien („*windowing*” *mechanism*). W skrócie polegało to na losowym wyborze zestawu przypadków („*window*” *set*) i budowie drzewa klasyfikacyjnego z ich wykorzystaniem. W kolejnym kroku sprawdzano trafność klasyfikacji pozostałych przypadków ze zbioru obserwacji. Jeśli któryś przypadek nie został sklasyfikowany za pomocą reguł wygenerowanych z „okna”, był włączany do tego zbioru i drzewo budowano od początku. Z punktu widzenia aktualnych możliwości obliczeniowych komputerów, mechanizm okien jest usprawnieniem o małym znaczeniu. Komputery domowe z procesorami o szybkości ponad 3GHz są w stanie analizować zbiory obserwacji z kilkoma milionami przypadków.

Drugie udoskonalenie związane było z analizowaniem zbiorów z licznymi brakami danych. W przeciwieństwie do ID3, nie wprowadzono kategorii „wartość nieznana”, gdyż powodowało to nadmierny rozrost drzewa. ASSISTANT zastępował braki danych przy użyciu prawdopodobieństwa warunkowego występowania danej wartości atrybutu dla przypadków z danej klasy w odpowiednim węźle drzewa.

Trzecia zmiana dotyczyła analizowania niekompletnych dziedzin, czyli zbiorów uczących, których mała liczebność lub niewystarczający zestaw atrybutów utrudniały dokładną klasyfikację. W algorytmie ID3 przypadek ze zbioru testowego, który nie mógł być przydzielony do żadnej z klas, trafiał do liścia „zerowego” (*null leaf*). W ASSISTANT wykorzystuje się regułę klasyfikacji bayesowskiej, która pozwala oszacować najbardziej prawdopodobną klasę, do której mógłby trafić dany obiekt.

Czwarte udoskonalenie związane było z binaryzacją predyktorów. W ID3 na każdym etapie podziału drzewa wybierano najlepszy predyktor i w oparciu o niego dokonywano podziału danego węzła. Liczba węzłów potomków była uzależniona od liczby kategorii predyktora. Jeśli wybrana zmienna niezależna miała 5 wariantów, to z danego węzła „wychodziło” 5 krawędzi. ASSISTANT dychotomizuje zmienne zarówno ilościowe, jak i jakościowe. W przypadku predyktorów, których liczba wariantów jest większa od 4, stosowany jest algorytm heurystyczny, natomiast w przypadku, gdy liczba wariantów jest mniejsza lub równa 4 - algorytm wyczerpujący.

Piąta zmiana dotyczyła analizowania dziedzin z zakłóceniami (*noisy domains*). W sytuacji gdy zestaw atrybutów nie pozwalał na dokładną klasyfikację wszystkich obiektów, ASSISTANT tworzył liść zawierający przypadki z więcej niż jednej klasy - tzw. liść „poszukiwania” (*search leaf*).

Algorytm C4.5

Na początku lat 90. ubiegłego stulecia J.R. Quinlan opublikował pracę, w której opisał najnowsze przemyślenia dotyczące drzew entropijnych⁷. Stworzył algorytm o nazwie C4.5, który obok ID3 jest dziś najpopularniejszym przedstawicielem tej rodziny drzew klasyfikacyjnych. Pracując nad C4.5, autor starał się zniwelować słabości ID3 i wprowadzić nowe udoskonalenia. W skrócie, dotyczyło to modyfikacji miary podziału, analizy zmiennych ilościowych, analizy braków danych, łączenia kategorii predyktorów oraz przycinania drzewa.

Dotychczas stosowana miara podziału - przyrost informacji (*information gain*) - została zastąpiona ilorazem przyrostu informacji (*gain ratio*). W liczniku owego ilorazu znajduje się przyrost informacji dla danego predyktora, a w mianowniku wielkość entropii dla tego predyktora. Aby przybliżyć to znormalizowane kryterium podziału, można posłużyć się danymi z tabeli 2. Przyrost informacji dla poszczególnych predyktorów był następujący:

- $I_{\text{wiek}} = 0,070 \text{ bita}$
- $I_{\text{miejsce_zamieszkania}} = -0,248 \text{ bita}$
- $I_{\text{wykształcenie}} = -0,312 \text{ bita}$

Quinlan uznał, że takie kryterium faworyzuje predyktory wielokategorialne i zdecydował podzielić te wartości przez entropię, dla poszczególnych zmiennych niezależnych. Wielkość ta była szacowana w oparciu o prawdopodobieństwa występowania poszczególnych jej wariantów i wynosiła:

- „wiek”

$$H_{\text{wiek}} = -0,25 \times \log_2(0,25) - 0,35 \times \log_2(0,35) - 0,40 \times \log_2(0,40) = 1,559 \text{ bita}$$

⁷ J.R. Quinlan, *C4.5: Programs for Machine Learning*, Morgan Kaufmann, San Mateo, California 1993.

- „miejsce zamieszkania”

$$H_{\text{miejsce_zamieszkania}} = -0,35 \times \log_2(0,35) - 0,40 \times \log_2(0,40) - 0,25 \times \log_2(0,25) = 1,559 \text{ bita}$$

- „wykształcenie”

$$H_{\text{wykształcenie}} = -0,35 \times \log_2(0,35) - 0,65 \times \log_2(0,65) = 0,934 \text{ bita}$$

skąd łatwo oszacować iloraz przyrostu informacji:

- dla zmiennej „wiek”= 0,045 bita
- dla zmiennej „miejsce zamieszkania”= -0,159 bita
- dla zmiennej „wykształcenie”= -0,334 bita

Im wyższa wartość ilorazu, tym predyktor „lepiej” dzieli zbiór obserwacji.

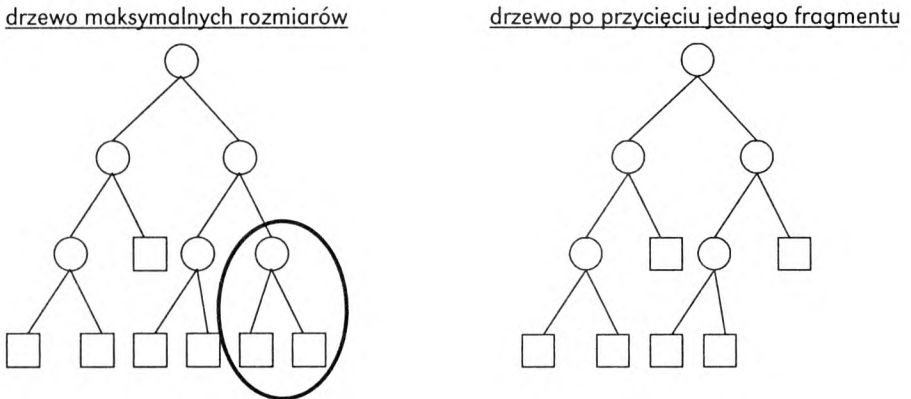
Drugie udoskonalenie wprowadzone w metodzie C4.5 dotyczyło analizy zmiennych ciągłych. Quinlan zdecydował, że wszystkie wartości predyktora ilościowego zostaną posortowane rosnąco, co pozwala oznaczyć je od w_1 do w_n . W kolejnym kroku dokonuje się dychotomizacji tej zmiennej i postępuje podobnie jak w przypadku binarnej zmiennej jakościowej. Liczba wszystkich możliwych podziałów wynosi $n-1$, co jednak nie wydłuża istotnie czasu obliczeń, gdyż wartości te są posortowane.

Trzecia zmiana dotyczyła analizy braków danych. Inspiracją dla Quinlana był tutaj opisany wcześniej algorytm ASSISTANT. Jeśli w danym etapie podziału drzewa pojawia się przypadek z nieznaną wartością zmiennej niezależnej, to algorytm sprawdza prawdopodobieństwo występowania kategorii tej zmiennej dla przypadków z tej samej klasy.

Bardzo ważnym udoskonaleniem metody C4.5 jest możliwość łączenia kategorii zmiennych jakościowych, przy czym łączenie to nie zawsze oznacza dychotomizację zmiennej, a jedynie redukcję jej wartości. W algorytmie ID3 dany węzeł drzewa był dzielony na tyle podzbiorów, ile kategorii liczył najlepszy wybrany predyktor. Niosło to ze sobą dwa istotne ograniczenia. Po pierwsze, duża liczba podzbiorów wymuszała dużą liczbę obserwacji, a po drugie, entropia szacowana dla różnej liczby zdarzeń jest inna. Im większa liczba zdarzeń, tym większa wartość entropii maksymalnej.

Kolejna zmiana wprowadzona przez Quinlana dotyczyła sposobu budowy drzewa. Użycie mechanizmu przycinania (*pruning*) zostało zainspirowane pracą

nt. algorytmu CART autorstwa Breimana i in. Przycinanie polega na redukcji drzewa o maksymalnych rozmiarach, poprzez zastąpienie poszczególnych jego fragmentów liśćmi (rysunek 6)



Rysunek 6. Schemat przycinania drzewa

Źródło: opracowanie własne.

Ogólnie rzecz ujmując, drzewo było przycinane wtedy, gdy poprzez usunięcie którejś jego części wzrastała trafność predykcji dla całego drzewa. W przeciwieństwie do CART, C4.5. szacuje błąd klasyfikacji wyłącznie w oparciu o próbę uczącą. Quinlan wprowadził pesymistyczną ocenę błędu (*pessimistic error pruning*) i jej późniejszą modyfikację poszerzoną o odchylenie standardowe⁸.

Przykłady aplikacji entropijnych drzew klasyfikacyjnych

Algorytm ID3 został utworzony przez matematyka, a kolejne jego modyfikacje były dokonywane przez przedstawicieli pokrewnych dziedzin: sztucznej inteligencji i uczenia się maszyn. W literaturze poświęconej badaniom marketingowym⁹ brakuje prac aplikacyjnych wykorzystujących entropijne drzewa klasyfikacyjne. Spośród drzew klasyfikacyjnych wymienia się najczęściej algorytm CART i pochodne metody detekcji interakcji AID: CHAID oraz MAID. Przyczyna może tkwić w fakcie, że pierwsze algorytmy drzew entropijnych nie

⁸ Obie miary są szczegółowo opisane w pracy E. Gatnar, *Nieparametryczna metoda dyskryminacji i regresji*, PWN, Warszawa 2001, s. 114 i nast.

⁹ *Journal of Marketing Research, Applied Marketing Research, International Journal of Marketing Research, Journal of International Marketing Research, Marketing and Research Today, Marketing Research.*

radziły sobie z jakościowymi predyktorami wielowariantowymi, które w analizach marketingowych występują stosunkowo często (np. poziomy dochodu, poziomy wykształcenia, fazy cyklu życia rodziny, preferowane marki produktów itp.). Na początku lat 80. ubiegłego stulecia istniał bowiem tylko ID3 Quinlana oraz CART tworzący drzewa binarne i CHAID tworzący drzewa dowolne (z możliwością dychotomizowania predyktorów wielowariantowych). Późniejsze modyfikacje ID3, tj. ASSISTANT i C4.5 pozwalały wprawdzie łączyć kategorie zmiennych wielokategorialnych, jednak nadal pozostawały niezauważone przez środowisko badaczy marketingowych.

Pomimo to metoda Quinlana i jej modyfikacje były szeroko stosowane w innych dziedzinach teorii i praktyki. Jedną z opisywanych w literaturze aplikacji dotyczyła predykcji wyścigów chartów¹⁰. Analizie poddano około 200 wyścigów, 1600 psów i 9 zmiennych niezależnych. Zmienna zależna miała 3 poziomy: „wyścig wygrany”, „wyścig przegrany”, „nie obstawiać zakładu”. Porównując trafność predykcji 3 ekspertów - znawców tej dziedziny - oraz trafność predykcji uzyskaną z modelu (ID3) okazało się, że w kolejnych 100 wyścigach ludzie tracili po około 60-70 dolarów, a model „zarobił” niespełna 70 dolarów.

Inne zastosowanie drzew entropijnych dotyczyło selekcji zmiennych w predykcji bankructw właścicieli kart kredytowych¹¹. Analizie poddano 2,9 mln przypadków, z których tylko 2,2 tys. to osoby, które straciły płynność finansową, i którym bank odebrał karty kredytowe. Liczba predyktorów przekraczała 300, a w budowie modelu wykorzystano regresję krokową i algorytm C4.5 Quinlana.

Kolejna aplikacja drzew entropijnych dotyczyła klasyfikacji klientów banku starających się o kredyt hipoteczny, kredyt komercyjny lub kredyt konsumencki¹². Zbadano 750 osób ubiegających się o kredyt hipoteczny i w oparciu o te dane skonstruowano model do oceny wniosków kredytowych. Autorzy porównali metodę ID3, analizę dyskryminacyjną oraz modele logitowe i probitowe. Zmienna zależna była dychotomiczna: „akceptacja wniosku” i „odrzućcie wniosku”, zaś spośród 17 zmiennych niezależnych wymienić można np. płeć klienta, wiek, stan cywilny, zawód, staż pracy, dochód, dochód żyranta, staż pracy żyranta. Przy ocenie trafności predykcji poszczególnych modeli wykorzystano wielokrotną walidację krzyżową.

¹⁰ P. Gestwicki, *ID3: History, Implementation, and Applications*, October 1997, s. 9 (plik pobrano ze strony cite-seer.nj.nec.com latem 2004).

¹¹ D.P. Foster, R.A. Stine, *Variable Selection in Data Mining: Building a Predictive Model for Bankruptcy*, „Journal of the American Statistical Association” 2004, Vol. 99, June, s. 303-313.

¹² T.P. Cronan, L.W. Glorfeld, L.G. Perry, *Production System Development for Expert Systems Using a Recursive Partitioning Induction Approach: An Application to Mortgage, commercial, and consumer Lending*, „Decision Sciences” 1991, Vol. 2, Sep./Oct., s. 812-840.

Inne zastosowanie algorytmu ID3 dotyczyło modelu klasyfikującego podmioty gospodarcze z punktu widzenia stosowanej przez nie metody księgowania (FIFO/LIFO)¹³. Analizowano przedsiębiorstwa z 22 różnych branż i w oparciu o zestaw 12 zmiennych niezależnych zbudowano trzy modele predykcyjne. W ich konstruowaniu wykorzystano algorytm ID3, model probitowy i sztuczne sieci neuronowe. Okazało się, że każdy model „wytypował” nieznacznie inny zestaw predyktorów decydujących o preferowanym sposobie księgowania. Zdaniem autorów, wynikało to z faktu, że ID3 i sieci neuronowe nie mogą służyć do analizy konfirmacyjnej. Drugi wniosek dotyczył skuteczności użytych narzędzi. Model probitowy okazał się najlepszy w przypadku, gdy wszystkie zmienne niezależne były ilościowe, natomiast sztuczne sieci neuronowe dały wyższą trafność predykcji, gdy predyktory były ilościowe i jakościowe. Wyższość algorytmu ID3 zaobserwowano w sytuacji, gdy próba ucząca liczyła niewiele przypadków - algorytm był niewrażliwy na zmniejszanie liczebności próby.

Algorytm C4.5 został również wykorzystany do predykcji oszustw w firmach ubezpieczających samochody¹⁴. Zmienna zależna była binarna i przyjmowała dwa warianty: „zgłoszenie rzeczywistej szkody” oraz „potencjalne oszustwo”. Zestaw zmiennych niezależnych obejmował m.in.: wiek uszkodzonego; czas, jaki upłynął od momentu podpisania polisy do momentu wypadku; czas, jaki upłynął od momentu wypadku do momentu zgłoszenia o szkodzie; fakt reprezentowania uszkodzonego przez pełnomocnika; fakt wystąpienia uszczerbku na zdrowiu u uszkodzonego itp. Autorzy pracy porównali metodę C4.5 z regresją logistyczną, metodą *c*-najbliższego sąsiedztwa, sztucznymi sieciami neuronowymi i metodą naiwnej klasyfikacji bayesowskiej (*naive Bayes*). Okazało się, że z punktu widzenia trafności predykcji, C4.5 budował najgorsze modele.

Kolejna aplikacja drzew entropijnych dotyczyła predykcji bankructw banków w Stanach Zjednoczonych¹⁵. Zbiór danych liczył 118 przypadków (banków), z czego 59 stanowiły instytucje, których działalność zakończyła się niepowodzeniem. W pracy porównano algorytm ID3 z metodą *k*-najbliższego sąsiedztwa, sztucznymi sieciami neuronowymi oraz regresją logistyczną. Zestaw zmiennych niezależnych obejmował przede wszystkim wskaźniki finansowe związane z działalnością banków: wysokość aktywów; wysokość kredytów udzielonych rolnikom; wysokość kredytów komercyj-

¹³ T-P. Liang, J.S. Chandler, I. Han., Roan, *Art empirical investigation of some data effects on the classification accuracy of probit, ID3, and neural networks*, „Contemporary Accounting Research” 1992, Vol. 9, No. 1, Fall, s. 306-328.

¹⁴ S. Viaene, R.A. Derrig, B. Baesens, G. Dedene, *A Comparison of State-of-the-Art Classification Techniques for Expert Automobile Insurance Claim Fraud Detection*, „The Journal of Risk and Insurance” 2002, Vol. 69, No. 3, s. 373-421.

¹⁵ K.Y. Tam, M.Y. Kiang, *Managerial Applications of Neural Networks: The Case of Bank Failure Predictions*, „Management Sciences” 1992, Vol. 38, No. 7, s. 926-947.

nych i konsumpcyjnych; wysokość depozytów; kwota pożyczek, których termin spłaty przedawnił się trzy miesiące i in. Porównanie modeli predykcyjnych wykazało wyższość sieci neuronowych nad pozostałymi metodami analizy danych.

Podsumowanie

Niewielka popularność drzew klasyfikacyjnych opartych na mierze entropii nie oznacza wcale, że narzędzie to jest nieskuteczne. Istnieje wiele obszarów związanych z zarządzaniem i marketingiem, w których z sukcesem można wykorzystać ten sposób analizowania danych. Są to głównie aplikacje dotyczące analitycznego CRM oraz analizy danych ze źródeł wtórnych. Do bardzo ważnych obszarów można zaliczyć: efektywniejsze pozyskiwanie klientów (*customer acquisition*), określenie ich rentowności (*customers' profitability*) oraz wsparcie w zakresie sprzedaży krzyżowej i uzupełniającej (*cross-selling* i *up-selling*). Kolejne obszary badawcze to chociażby segmentacja klientów, analiza migracji klientów (*churn analysis*) czy szeroko rozumiany *web mining* (profilowanie internautów i analiza kolejności odwiedzanych stron - tzw. *click stream*). Warto również nadmienić, że część analiz wykorzystywana jest przez specjalistów z innych dziedzin. Dotyczy to analizy zdolności kredytowej oraz wykrywania nadużyć (*fraud detection*). Algorytm C4.5 zaimplementowano m.in. w programie See5 oraz SPSS Clementine.

Literatura

- [1] N. Abramson, *Teoria informacji i kodowania*, przeł. J. Nowakowski, W. Sobczak, PWN, Warszawa 1969.
- [2] B. Cestnik, I. Kononenko, I. Bratko, *ASSISTANT 86: A Knowledge-Elicitation Tool for Sophisticated Users*, [w:] *Progress in Machine Learning*, (red.) I. Bratko, N. Navrac, Sigma Press, Wimslow 1987.
- [3] T.P. Cronan, L.W. Glorfeld, L.G. Perry, *Production System Development for Expert Systems Using a Recursive Partitioning Induction Approach: An Application to Mortgage, Commercial, and Consumer Lending*, „Decision Sciences” 1991, Vol. 2, Sep.-Oct.
- [4] Foster D.P., Stine R.A., *Variable Selection in Data Mining: Building a Predictive Model for Bankruptcy*, „Journal of the American Statistical Association” 2004, June, Vol. 99.

- [5] Z. Fu i in., *A Genetic Algorithm-Based Approach for Building Accurate Decision Trees*, „INFORMS Journal on Computing” 2003, Vol. 15, No. 1, Winter.
- [6] E. Gatnar, *Nieparametryczna metoda dyskryminacji i regresji*, PWN, Warszawa 2001.
- [7] E. Gatnar, *Symboliczne metody klasyfikacji danych*, PWN, Warszawa 1998.
- [8] P. Gestwicki, *ID3: History, Implementation, and Applications*, October 1997, s. 9 (plik pobrano ze strony citeseer.nj.nec.com latem 2004).
- [9] E.B. Hunt, J. Martin, P.J. Stone, *Experiment in Induction*, Academic Press, New York 1966.
- [10] T-P. Liang, J.S. Chandler, I. Han, J. Roan, *An empirical investigation of some data effects on the classification accuracy of probit, ID3, and neural networks*, „Contemporary Accounting Research” 1992, Vol. 9, No. 1, Fall.
- [11] S. Mynarski, *Elementy teorii systemów i cybernetyki*, PWN, Warszawa 1979.
- [12] J.R. Quinlan, *C4.5: Programs for Machine Learning*, Morgan Kaufmann, San Mateo, California 1993.
- [13] K.Y. Tam, M.Y. Kiang, *Managerial Applications of Neural Networks: The Case of Bank Failure Predictions*, „Management Sciences” 1992, Vol. 38, No. 7, July.
- [14] P.D. Turney, *Cost-Sensitive Classification: Empirical Evaluation of a Hybrid Genetic Decision Tree Induction Algorithm*, „Journal of Artificial Intelligence Research” 1995, nr 2.
- [15] P.E. Utgoff, *Incremental Induction of Decision Trees*, „Machine Learning” 1989, nr 4.
- [16] S. Viaene, R.A. Derrig, B. Baesens, G. Dedene, *A Comparison of State-of-the-Art Classification Techniques for Expert Automobile Insurance Claim Fraud Detection*, „The Journal of Risk and Insurance” 2002, Vol. 69, No. 3.

Summary

The small number of entropy-based classification trees does not mean that as a tool they are inefficient. There are plenty of areas related to management and marketing, where this type of data analysis can be applied successfully. These are mostly applications related to the analytical CRM and analysis of secondary source data.

The number of crucial areas includes more efficient customer acquisition, definition of customer profitability, and support for cross-selling and up-selling. The research areas where success has been achieved include customer segmentation, churn analysis, and broadly understood web mining (visitor profiling and click stream analysis). Worth mentioning is the fact that some analyses

are used by specialists in other fields. This pertains especially to creditworthiness and fraud detection. The C4.5 algorithm was implemented, among others, in the See5 and SPSS Clementine applications.

Jakub Niestrój

Typologia, grupowanie, segmentacja i klasyfikacja w marketingu - terminologiczna analiza porównawcza

Założeniem niniejszego artykułu jest dokonanie możliwie najbardziej związanej charakterystyki, uwypuklenie różnic oraz porównanie takich pojęć, jak grupowanie, klasyfikacja, systematyka, typologia oraz segmentacja, jako pochodnych działania porządkowania elementów w nauce o rynku.

Porządkowanie elementów (obiektów) jest immanentnie związane z szeroko rozumianą percepcją człowieka. Z psychologicznego punktu widzenia działanie porządkowania określa pojęcie przyczynowości, kształtuje podejmowane przez człowieka decyzje oraz wyznacza kierunki rozwoju jego myśli i emocji. Obiekty poddawane procesowi porządkowania pochodzą z wszystkich sfer otaczającej człowieka rzeczywistości. Porządkowaniu poddawane są tak same metody porządkowania, jak i systemy polityczne, gospodarcze, dziedziny nauki, kierunki w sztuce, zasoby naturalne, przyroda *etc.* W naukach ekonomicznych porządkuje się dziedziny nauki, specjalności, pojęcia w obrębie tych dziedzin, a następnie składowe pojęć w obrębie dziedzin, instrumenty, metody, techniki itd.

Człowiek spostrzega i ocenia wszystkie elementy swojego otoczenia przez pryzmat własnych, specyficznych cech osobowości, zarówno tych wrodzonych, jak i nabytych; uświadomionych (jawnych), jak i podświadomych (ukrytych). Na jego sądy mają wpływ uwarunkowania społeczne i ekonomiczne; to, w jakim otoczeniu dorastał i w jakim duchu został wychowany; to, jak ukształtował się jego system wartości, oraz jakie w swoim dotychczasowym życiu zgromadził doświadczenie. Człowiek nie byłby w stanie wypracować żadnej sensownej systematyki spostrzegania, gdyby nie dokonywał porządkowania obiektów, zjawisk i procesów zachodzących w otaczającej go rzeczywistości¹. Umysł ludzki (najczęściej jeszcze w dzieciństwie) wypracowuje złożoną mapę, na której porządkuje elementy według kryterium ich wzajemnego podobieństwa. Proces taki

¹ T. Marek, *Analiza skupień w badaniach empirycznych*, metody SAHN, PWN, Warszawa 1989, s. 11.

pierwotnie odnieść można do grupowania elementów poprzez tworzenie skupień obiektów, czyli porządkowanie, bez założonego *a priori* klucza. W okresie późniejszym porządkowanie to przybiera najczęściej postać klasyfikacji, a więc przydzielania poszczególnych, spostrzeganych elementów do już istniejących (zbudowanych wcześniej w świadomości człowieka) grup. Zapewne psychologia mniej lub bardziej wyczerpująco potrafi udzielić odpowiedzi na pytanie, czy i w jakim stopniu dokonane w umyśle ludzkim zgrupowania oddziałują na siebie. Innymi słowy, czy na przykład umysł człowieka patrzącego na określony budynek mieszkalny automatycznie rysuje obraz właściciela takiego domu? A jeśli tak, to czy rysuje ten obraz na podstawie prostej operacji rozszerzania cechy spostrzeganego domu na jego właściciela? Czy może obraz taki jest wynikiem dokonanych w przeszłości obserwacji (doświadczenie)? Dylemat tego rodzaju nierozzerwalnie związany jest również z mechanizmem tworzenia się stereotypu myślenia, który z psychologicznego punktu widzenia może być, jak się wydaje, traktowany jako rezultat dokonanego w przeszłości, nieelastycznego przyporządkowania określonych cech określonemu obiektowi.

Porządkowanie obiektów umożliwia redukcję wrażenia chaosu i amorfizmu panującego w jego otoczeniu. Przedmiot owej redukcji nazwano wrażeniem, gdyż zazwyczaj spostrzegane obiekty nie są amorficzne i pogrążone w chaosie; lecz w naturalny sposób uporządkowane, według naturalnych (niezrozumiałych lub nierozpoznanych co najwyżej) reguł. Porządkowanie elementów rzeczywistości jest zatem jedynie swoistym dekodowaniem reguł i prawideł panującego wokół systemu i jest zabiegiem posiadającym fundamentalne znaczenie poznawcze dla rozwoju każdej dziedziny wiedzy.

Porządkowanie - systematyka pojęć

Wydaje się uzasadnione, by dokonać próby usystematyzowania pojęć związanych z porządkowaniem elementów. Praktyka oraz studia literaturowe dowodzą znacznej dowolności stosowania pojęć pokrewnych pojęciu porządkowania. Podobnie jak w innych ekonomicznych, tak i w naukach o rynku spotyka się znaczne rozbieżności terminologiczne oraz aplikacyjne w zakresie stosowania terminów określających porządkowanie. Wyróżnić należy następujące terminy opisujące działanie porządkowania obiektów:

1. klasyfikacja i systematyka,
2. grupowanie,
3. segmentacja,
4. typologia.

Klasyfikować (od rzecz, klasyfikacja) to dokonywać podziału przedmiotów lub zjawisk na klasy, działy itp. Według określonej zasady; zaliczać przedmioty, zjawiska do jakiejś klasy; segregować².

Systematyka (gr. *systematikos* = stanowiący układ, system) 1. naukowy układ pojęć (przedmiotów badania) danej nauki, dokonany wg pewnego systemu. 2. Dziedzina jakiejś nauki zajmująca się klasyfikowaniem przedmiotów i pojęć³.

Typologia (gr. *metodol.* - szeregowanie i *log.* - porządkowanie elementów) danego zbioru (przedmiotów, zjawisk itp.) wg zasady porównywania ich cech z cechami elementów uznanych za typy w obrębie określonego zbioru, typ* (łac. *typus*, z gr. *typos* = odbicie, obraz) 1. Wzór, model lub przedstawiciel jakiegoś gatunku, rodzaju, klasy. 2. We współczesnej metodologii nauk empirycznych - obiekt lub konstrukcja pojęciowa mające charakter wzorca i służące systematyzacji i naukowemu opisowi danej dziedziny rzeczywistości⁵.

Wszystkie wymienione pojęcia mają swój źródłosłów w terminach oznaczających przedmiot działania, jaki opisują. Oznacza to, że klasyfikując, działa się na klasach, systematyzując operuje się w obrębie systemów, grupując, tworzy się grupy, dokonując typologii wyodrębnia się typy, dokonując segmentacji, wyodrębnia się segmenty.

Wszystkie te pojęcia łączy jedna idea. Idea porządkowania obiektów ze względu na ich wzajemne podobieństwo. Przy czym należy wskazać, iż klasyfikacja, systematyka, grupowanie i typologia są pojęciami interdyscyplinarnymi, zachowującymi swoje znaczenie i sens na polu wielu nauk, natomiast segmentacja wydaje się pojęciem charakterystycznym dla nauk o rynku (marketingu). Owszem, pojęcie segmentacji występuje w aparaturze pojęciowej nauk matematycznych, technicznych, medycznych czy biologicznych, lecz w żadnej z nich nie jest związane z procesem porządkowania obiektów ze względu na ich wzajemne podobieństwo. Ma to miejsce jedynie w nauce marketingu, gdzie segmentacja oznacza podział rynku według określonego kryterium na jednorodne grupy konsumentów (segmenty rynku), które wyznaczają dla przedsiębiorstwa obszar działania i stanowią punkt odniesienia przy formułowaniu programu tego działania⁶.

² <http://encyklopedia.pwn.pl/szukaj.php?co=klasyfikacja> (7.02.2007).

³ <http://encyklopedia.pwn.pl/szukaj.php?co=systematyka> (7.02.2007).

⁴ <http://encyklopedia.pwn.pl/szukaj.php?co=typ> (7.02.2007).

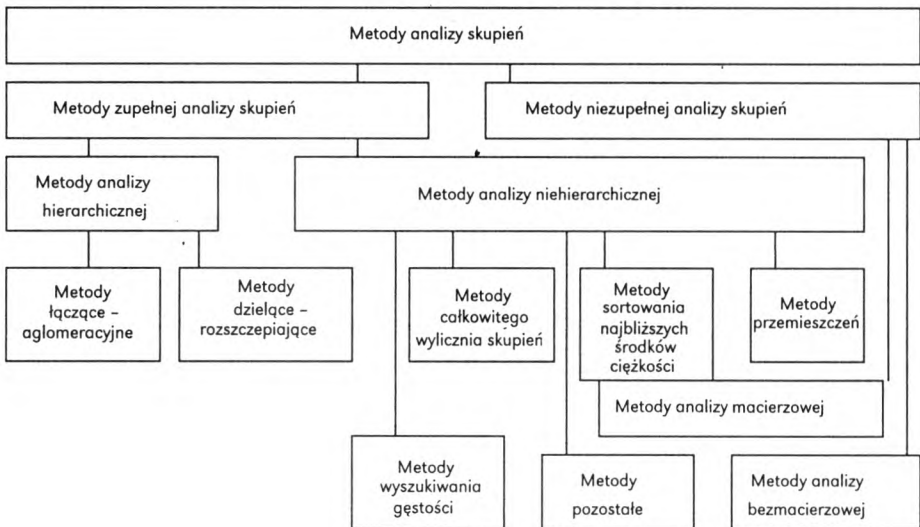
⁵ <http://encyklopedia.pwn.pl/szukaj.php?co=typologia> (7.02.2007).

⁶ I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Strategia marketingowa*, Warszawa 1985, s. 80.

Grupowanie - „ po rząd kowanie pierwotne”

Z punktu widzenia prowadzonych w niniejszym tekście rozważań poza definicyjnym istotne jest wskazanie na operacyjny zakres opisywanych terminów. Zaryzykować można twierdzenie, iż w procedurach porządkowania obiektów znaczenie pierwotne ma działanie grupowania. Wyróżnić należy dwa zasadnicze typy metod grupowania; są to metody klasyfikacji (np. metody analizy dyskryminacyjnej) i metody skupiania (*cluster analysis*). Metody klasyfikacyjne pozwalają na przypisywanie, przydzielanie analizowanych obiektów do już istniejących grup obiektów, które zostały wyodrębnione wcześniej. Badacz przydziela do grup określone obiekty według ich zewnętrznych kryteriów. Grupy są dokładnie scharakteryzowane, a każdy obiekt zaliczany do danej grupy musi odpowiadać jej charakterystyce⁷.

Inaczej w przypadku grupowania przez skupianie. Procedury metod skupiania nie przewidują uwzględniania żadnych, ustalonych kryteriów przypisywania obiektów do grup, a właśnie dopiero istnienie scharakteryzowanych określonymi zmiennymi obiektów jest przesłanką do tworzenia grup. Grupy nie są zatem narzucane *ad hoc*, lecz powstają poprzez skupianie obiektów według ich podobieństwa ze względu na określone cechy. Istnieje tylko jedno wewnętrzne kryterium podziału - matematycznie wyznaczone podobieństwo między obiektami. Podział metod analizy skupień zaprezentowano na rys. 1.



Rysunek 1. Podział metod analizy skupień

Źródło: T. Marek, Cz. Noworol, *Wprowadzenie do analizy skupień*, Skrypty Uczelniane UJ, nr 461, s. 13.

⁷ T. Marek, *Analiza...*, op. cit., s. 15.

Procedura skupiania prowadzi do powstania skupień, których liczebność nie jest zazwyczaj określana z góry, lecz krystalizuje się w toku obliczeń. Funkcja podobieństwa s przyporządkowuje parze obiektów (O_i, O_j) należących do niepustego zbioru obiektów G pewną liczbę rzeczywistą $S_{ij}=s(O_i, O_j)$ ze zbioru R , która jest współczynnikiem podobieństwa tych obiektów. Funkcja podobieństwa s określona jest na iloczynie kartezjańskim niepustego zbioru obiektów $G - s: G * G \Rightarrow R$ i musi spełniać trzy zasadnicze aksjomaty⁸:

1. aksjomat maksymalnego podobieństwa,
2. aksjomat symetrii,
3. aksjomat zwrotności.

Grupowanie przez skupianie prowadzi do wyodrębnienia z niepustego skończonego zbioru obiektów $G=\{O_1, O_2, \dots, O_n\}$ grup, które są względem siebie rozłączne. Dokonanie typologii polega na wyłonieniu typów, czyli pogrupowaniu obiektów pewnego zbioru poprzez skupianie ich. Można zatem przyjąć, że skupienia tworzą jednocześnie typy. Jeśli jako „niepusty skończony zbiór” potraktować rynek (ogół nabywców), to można przyjąć, że wyodrębnianie segmentów rynku jest równoznaczne z wyodrębnianiem typów, a więc grupowaniem obiektów poprzez skupianie. Powstają w ten sposób pewne grupy, które w oparciu o te rozpoznania umożliwiają dokonywanie typologii, a następnie klasyfikacji. S. Nowak pisał, iż zgodnie z wymaganiami logiki schemat klasyfikacyjny powinien być wyczerpujący oraz rozłączny. Wyczerpujący, a więc każdy z przedmiotów podlegających klasyfikacji musi należeć do zakresu którejś z wartości tej zmiennej, i rozłączny, czyli żaden przedmiot nie może należeć do więcej niż jednej klasy⁹. Nasuwa się zatem uzasadniony logicznie wniosek na temat zasadniczej różnicy w naturze klasyfikacji, grupowania i typologii. Prowadzenie działań klasyfikacyjnych możliwe jest dzięki uprzedniemu porządkowaniu elementów przez grupowanie. Także wyodrębnianie typów możliwe jest dzięki uprzedniemu porządkowaniu elementów przez grupowanie.

Segmentacja

Segmentacja natomiast posługuje się instrumentarium porządkowania elementów przez grupowanie, które w związku z tym można prawdopodobnie nazwać porządkowaniem pierwotnym. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa segmentacja nie musi sprowadzać się do wyodrębnienia segmentów, które stanowiłyby rozłączne względem siebie subcałości. Poza tym uzyskane w drodze

⁸ T. Marek, *Analiza skupień...*, op. cit., s. 19.

⁹ S. Nowak, *Metodologia badań socjologicznych*, PWN, Warszawa 1970, s. 90.

grupowania podziały są zazwyczaj podziałami zupełnymi, a więc charakteryzują się tym, że wszystkie grupowane obiekty są zaliczone do uzyskanych skupień, podczas gdy w procedurze segmentacji nie jest to konieczne. Co więcej w naturę segmentacji wpisane jest niejako dokonywanie zawężania rozpatrywanego spektrum, do tych obszarów „niepustego skończonego zbioru”, czyli rynku, które są (ze względu na posiadanie określonych cech) przedmiotem zainteresowania przedsiębiorstwa. Tabela 1 prezentuje porównanie metod segmentacji.

Tabela 1. Charakterystyka metod segmentacji *a priori* oraz *post hoc*

		Segmentacja <i>a priori</i>	Segmentacja <i>post hoc</i>
KRYTERIA	Sposób identyfikacji segmentów	Ex ante	Ex post
	Związki określane między zmiennymi	Zależności	Współzależności
	Ilość zmiennych	Mała	Duża
	Podstawa segmentacji	Zmienne opisowe	Zmienne „działaniowe”
	Podstawa profilowania	Zmienne „działaniowe”	Zmienne opisowe
	Cel analizy segmenatcyjnej	Predykcyjno-opisowy	Opisowo-predykcyjny
TYP ANALIZY		Analiza dyskryminacyjna	Analiza korespondencji MCA
		AID (analiza detekcji interakcji)	Analiza skupień
		Pomiar wieloczynnikowy	Skalowanie wielowymiarowe MDS
			Analiza czynnikowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Sagan, *Podejścia do badań segmentacji rynku*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie” 1995, nr 457, s. 19–35.

Podczas gdy procedura grupowania (skupiania lub klasyfikacji) elementów sprowadza się do określonej konsekwencji matematycznej i statystycznej, typologia odbywa się zawsze według swoistego rygoru ogólności. Wynika to z faktu, iż rozpatrywanie wyników grupowania z punktu widzenia ogromnej liczby

zmiennych objaśniających jest wielce niepraktyczne i często nieefektywne. Niska klarowność uzyskanego obrazu wiąże się zazwyczaj z rozbudowanym, wielowymiarowym podziałem porządkowanej zbiorowości, w wyniku którego powstaje duża liczba mało licznych wewnątrznie (lub wręcz pustych) podzbiorów. Środkiem zaradczym często jest właśnie budowanie typologii.

Typologia

O ile klasyfikacja wielowymiarowa mnoży liczbę wyróżnionych klas, to celem typologii jest ponowne zredukowanie ich liczby, nierzadko do jednego nawet typu¹⁰. Pojęcie oznaczające „typ” to tyle co pojęcie oznaczające pewne zjawisko, własność lub konfigurację zjawisk, czy własności rozważanych przedmiotów, zdarzeń czy procesów, z takich czy innych względów uznanych za na tyle doniosłe, że warte specjalnej uwagi i wyodrębnienia w aparaturze pojęciowej¹¹.

Typologie odgrywają istotną rolę w budowaniu pewnego rodzaju teorii. Pojęciem „typu” obejmuje się wówczas klasę zdarzeń czy procesów przebiegających według podanego mechanizmu w sposób niezakłócony, wolny od działania wpływów ubocznych, według jednolitej, teoretycznie określonej zasady. To właśnie typologię przeprowadza się często z myślą o segmentacji rynku dóbr i usług i to właśnie segmentacja rynku jest procesem badawczym prowadzącym do wyróżnienia segmentów rynku i pozwalającym opisać postępowanie konsumentów na poszczególnych rynkach. Podstawą procesu segmentacji są konsumenci, produkty oraz środki oddziaływania na potencjalnych nabywców¹².

Literatura

- [1.] A. Barton, *Pojęcie przestrzeni własności*, [w:] praca zbiorowa pod red. S. Nowak, *Metody badań socjologicznych*, Warszawa 1965.
- [2.] E. Kieźel, *Typologia konsumentów źródłem wiedzy marketingowej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe AE w Katowicach” 1997, nr 141.
- [3.] I. Lazari-Pawłowska, *Pojęcie typu w humanistyce*, [w:] praca zbiorowa pod red. T. Pawłowskiego, *Logiczna teoria nauki*, Łódź 1956.

¹⁰ A. Barton, *Pojęcie przestrzeni własności*, [w:] praca zbiorowa pod red. S. Nowak, *Metody badań socjologicznych*, Warszawa 1965.

¹¹ S. Nowak, *Metodologia badań socjologicznych*, PWN, Warszawa 1970, s. 92 oraz I. Lazari-Pawłowska, *Pojęcie typu w humanistyce*, [w:] *Logiczna teoria nauki*, pod red. T. Pawłowskiego, Łódź 1956.

¹² E. Kieźel, *Typologia konsumentów źródłem wiedzy marketingowej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe AE w Katowicach” 1997, nr 141, s. 9.

- [4.] T. Marek, *Analiza skupień w badaniach empirycznych, metody SAHN*, PWN, Warszawa 1989.
- [5.] T. Marek, Cz. Noworol, *Wprowadzenie do analizy skupień*, Skrypty Uczel-niane UJ, nr 461.
- [6.] S. Nowak, *Metodologia badań socjologicznych*, PWN, Warszawa 1970.
- [7.] I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Strategia marketingowa*, Warszawa 1985.
- [8.] A. Sagan, *Badania marketingowe - podstawowe kierunki*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1998.
- [9.] <http://encyklopedia.pwn.pl>.

Summary

Human perception is inalienably connected with the ordering of objects. The goal of this paper is to make a basic description, and to highlight the differences and compare such terms as clustering, classification, typology, and market segmentation being the derivatives of ordering the elements in marketing.

Jolanta Mirek

Błędy w badaniach sondażowych a ich skuteczność

Wprowadzenie

Pomimo rosnącej popularności badań jakościowych badania sondażowe w formie wywiadów kwestionariuszowych oraz technik ankietowych należą wciąż do najbardziej popularnych rodzajów badań marketingowych. Najogólniej badania te można podzielić na: badania wykorzystywane w celach opisowych i badania wykorzystywane w celach decyzyjnych. Przykładem pierwszych mogą być badania przeprowadzane dla potrzeb prac: magisterskich, doktorskich, habilitacyjnych oraz innego typu publikacji książkowych i czasopiśmienniczych. Nie mają one charakteru decyzyjnego, choć pośrednio ich wyniki mogą stanowić dla przedsiębiorstw źródło informacji o rynku, na którym działają. Nieco inny charakter mają badania prowadzone w celu rozwiązania konkretnego problemu decyzyjnego. Przeprowadzane są one nie tylko przez wyspecjalizowane firmy badawcze, ale również przez większe przedsiębiorstwa. W przypadku tych ostatnich możemy mówić o skuteczności badań.

Problem skuteczności badań jest bardzo często akcentowany w naukach technicznych i przyrodniczych (szczególnie w medycynie). Natomiast bardzo rzadko jest on podnoszony w naukach ekonomicznych, gdyż skuteczność tych badań trudno jest bezpośrednio i jednoznacznie zweryfikować.

Możemy przyjąć, iż badania są skuteczne, jeśli podjęte na ich podstawie decyzje przynoszą spodziewany efekt rynkowy, np. wzrost sprzedaży. Na skuteczność badań może mieć wpływ wiele czynników, takich jak: możliwość dotarcia do informacji o przedmiocie badań, terminowość przedstawienia wyników badań umożliwiające podjęcie decyzji w określonym czasie, a także relacja korzyści płynących z badań do kosztów poniesionych przy ich realizacji. O skuteczności badań sondażowych w znacznym stopniu decyduje ich solidne wykonanie oraz istnienie związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy realizacją badań a procesem podejmowania decyzji rynkowych. Solidne wykonanie badań wiąże się z ograniczeniem ewentualnych błędów mogących wystąpić na każdym eta-

pie procesu badawczego. Zdaniem H.H. Hymana¹: „każde badanie jest przedmiotem błędu i jest daleko lepiej mieć jego świadomość, studiować jego źródła w dążeniu do jego zredukowania i oceniać jego wielkość w uzyskiwanych wynikach, niż być ignorantem w zakresie błędów obecnych w danych”.

W niniejszym opracowaniu przyjęto, iż minimalizacja błędów jest głównym czynnikiem decydującym o skuteczności badań sondażowych. Na podstawie studiów literaturowych ogólnie przedstawiono rodzaje błędów mogących wystąpić w badaniach sondażowych i spróbowano opisać ich wpływ na skuteczność tych badań.

Błędy w badaniach sondażowych i próba oceny ich wpływu na skuteczność badań

Od sposobu realizacji badań zależy sukces całego przedsięwzięcia, dlatego bardzo istotna jest ich właściwa organizacja. Skutki popełnianych błędów mają nie tylko wymiar poznawczy (np. brak potrzebnej wiedzy o danym segmencie rynku czy zjawisku rynkowym), ale przede wszystkim wymiar ekonomiczny. Straty finansowe nie ograniczają się jedynie do strat związanych z kosztem badań, lecz wiążą się także ze stratami wynikającymi z podjęcia niewłaściwych decyzji².

Błędem w badaniach marketingowych nazywamy różnicę między wartością otrzymaną w rezultacie określonej czynności badawczej a wartością prawdziwą lub wartością oczekiwaną przez badacza.

Błędy badawcze mogą być błędami zamierzonymi, wynikającymi z nieetycznego postępowania: badacza bądź jego współpracowników (przede wszystkim ankieterów) lub decydenta. Niektóre z tych osób nie dostrzegają problemu moralnej dopuszczalności, czy też społecznej odpowiedzialności określonego trybu postępowania³. Z reguły jednak błędy badawcze są błędami niezamierzonymi, które w różnym stopniu pojawiają się we wszystkich badaniach. Na każdym etapie procesu badawczego mogą wystąpić trudności zarówno te zależne, jak i niezależne od badacza, które zakłócają przebieg badań, a także zmniejszają wiarygodność uzyskanych wyników.

¹ P.B. Sztabiński, *Ankieterzy i ich respondenci. Od kogo zależą wyniki badań ankietowych*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 1997, s. 14.

² P. Kisiel, *Spoleczne aspekty badań marketingowych. Wybrane problemy*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2000, s. 37.

³ G.A. Churchill, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 71.

W literaturze możemy znaleźć różne podziały błędów. Możemy je podzielić na:

- błędy przy określaniu problemu badawczego i celu badań,
- błędy doboru próby,
- błędy instrumentu pomiarowego,
- błędy zbierania i redukcji danych,
- błędy analizy danych i interpretacji wyników,
- błędy prezentacji wyników,
- błędy w wykorzystaniu rezultatów badań,
- błędy w oszacowaniu budżetu badań.

Pierwszym etapem badań jest określenie problemu badawczego, a także celu badań. Poprawność działań podjętych w punkcie wyjścia rzutuje na całość badań. Dlatego bardzo ważne jest, aby precyzyjnie określić, jakie informacje będą nam potrzebne do rozwiązania problemu decyzyjnego i w jaki sposób je pozyskać.

Jednym z najistotniejszych problemów w badaniach sondażowych, przesądającym o ich wartości, jest kwestia doboru próby. Na procedurę doboru próby składają się następujące etapy: określenie populacji generalnej, zdefiniowanie oparatu losowania, ustalenie jednostek, które powinny stanowić badaną próbę, wybór metody doboru próby oraz określenie wielkości próby. Sposób realizacji każdego etapu wpływa na poziom błędów całego badania. Cztery pierwsze etapy procesu doboru próby mogą stanowić o poziomie błędów nielosowych, natomiast ostatni etap (w przypadku doboru losowego) decyduje o poziomie błędów losowych obciążających uzyskane wyniki. Na poziom błędów nielosowych duży wpływ ma sprawność organizacyjna badacza oraz rzetelność przeprowadzających badanie. Z kolei wybór metody doboru próby oraz ustalenie jej liczebności rozstrzyga o jakości uzyskanych wyników. Przy czym rozmiary błędów losowych i nielosowych określają łączną dokładność wyników badania, natomiast rozmiary jedynie błędów losowych określają precyzję prowadzonego wnioskowania na podstawie wyników próby⁴.

Kolejną grupę błędów stanowią błędy instrumentu pomiarowego. Związane są one głównie z niewłaściwą budową tego instrumentu, w tym przypadku kwestionariusza. Uzyskanie wiarygodnych i jednoznacznych odpowiedzi jest uzależnione od spełnienia następujących warunków: respondent musi rozumieć pytania, być w stanie na nie odpowiedzieć oraz musi chcieć udzielić odpowiedzi⁵. Dwa pierwsze warunki związane są z odpowiednim do charakteru bada-

⁴ M. Rószkiewicz, *Uwagi na temat doboru próby w badaniach marketingowych*, [w:] *Metody badań marketingowych - materiały z X Konferencji Katedr Marketingu i Handlu uczelni i wydziałów ekonomicznych*, Krynica 1996, s. 36.

⁵ H. Mruk, B. Sojkin, *lak prowadzić badania ankietowe*, „Businessman”, styczeń 1992, s. 53.

nej próby stopniem trudności pytań. Natomiast trzeci warunek dotyczy odpowiedzi na pytania drażliwe, które poprzez zastosowanie odpowiedniej formy oraz zamieszczenie w odpowiednim miejscu w kwestionariuszu, można w pewien sposób złagodzić⁶. Problem stanowią również pytania otwarte, gdyż często odpowiedzi na nie są dla niektórych respondentów zbyt trudne. Jednakże w niektórych przypadkach uzasadnione jest ich stosowanie, np. jeśli chcemy zbadać wiedzę respondenta na dany temat lub jeśli prosimy o podanie konkretnej marki, a liczba możliwych odpowiedzi byłaby bardzo duża.

Bardzo ważnym etapem badań jest etap zbierania i redukcji danych. Na tym etapie może pojawić się wiele trudności, które mogą wpływać na wiarygodność, a tym samym skuteczność konkretnych badań. Zdarza się, iż na tym etapie brakuje harmonogramu badań oraz ich wewnętrznej koordynacji, czego efektem jest niedokładność tych badań, a co za tym idzie mniejsza ich skuteczność.

Jednym z problemów może być odmowa udziału w badaniach przez osoby wytypowane bądź wylosowane do badań lub trudność skontaktowania się z nimi. Ta część respondentów, która odmawia udziału w badaniu, może być w swoich postawach i opiniach różna od reszty populacji. W związku z tym brak możliwości przebadania tych respondentów generuje kolejny błąd⁷, który wpływa na skuteczność badań. Problem niskiej zwrotności dotyczy głównie technik ankietowych. Istnieje bardzo wiele czynników warunkujących liczbę uzyskiwanych materiałów, przy czym zasadniczo można je podzielić na dwie grupy⁸. Pierwszą stanowią pewne indywidualne cechy społeczno-demograficzne respondentów, a także ich charakterystyki psychologiczne (poglądy, postawy, określone normy i wzory kulturowe, moralne itd.). Druga grupa czynników wpływających na liczbę zwrotów to stosowane środki techniczne i organizacyjne, mające za zadanie ukształtowanie optymalnej, z punktu widzenia badacza, sytuacji (długość kwestionariusza, jego układ graficzny, forma pytań, zastosowanie listu zapowiedniego, monitów, nagród itp.). Czynniki należące do pierwszej grupy nie są zależne od badacza. Natomiast może on manipulować środkami technicznymi i organizacyjnymi, zwiększając efektywność ich działania.

⁶ Problem wad w budowie pytań kwestionariuszowych podnoszony jest często w literaturze, jednakże najbardziej obszerną i wyczerpującą klasyfikację tych wad można znaleźć w pozycji K. Lutyńskiej, *Wywiad kwestionariuszowy. Przygotowanie i sprawdzenie narzędzia badawczego*, Polska Akademia Nauk, Instytut Filozofii i Socjologii, Ossolineum, Wrocław 1984.

⁷ M. Szreder, *Błędy w badaniach opinii publicznej*, „Marketing i Rynek” 2002, nr 1, s. 24.

⁸ F. Sztabiński, *Ankieta pocztowa i wywiad kwestionariuszowy*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 1997, s. 137.

Należy podkreślić, że na uzyskane wyniki może wpływać również sposób zbierania danych. W przypadku zastosowania wywiadu bezpośredniego czy telefonicznego kolejność odpowiadania jest ustalona przez badacza, a czas do namysłu nad odpowiedzią jest ograniczony. Natomiast w przypadku ankiety tempo i kolejność odpowiadania jest uzależniona całkowicie od respondenta⁹. Wybór odpowiedniej metody może być również podyktowany tematyką badania.

W przypadku wywiadów kwestionariuszowych bardzo ważnym problemem mającym wpływ na wartość zebranych informacji jest kwestia zniekształceń, których źródłem jest ankieter. Bardzo trudno jest ocenić rzetelność pracy ankietera, gdyż możliwość kontroli jego postępowania jest ze względów czasowych i finansowych bardzo ograniczona¹⁰. Na rysunku 1 przedstawiono najczęściej występujące rodzaje błędów popełnianych przez ankieterów, mających wpływ na jakość zebranych informacji.

Pojawiają się również trudności z redukcją danych. Dotyczy to głównie sposobu postępowania w przypadku braków odpowiedzi oraz odpowiedzi udzielonych niewłaściwie. Problem dotyczy również analizy odpowiedzi na pytania otwarte i pytania z kafeterią półotwartą, które czasami trudno jednoznacznie pogrupować. Bieżąca wyrwykowa kontrola może zapobiegać pomyłkom we wprowadzaniu do komputera zakodowanych odpowiedzi.

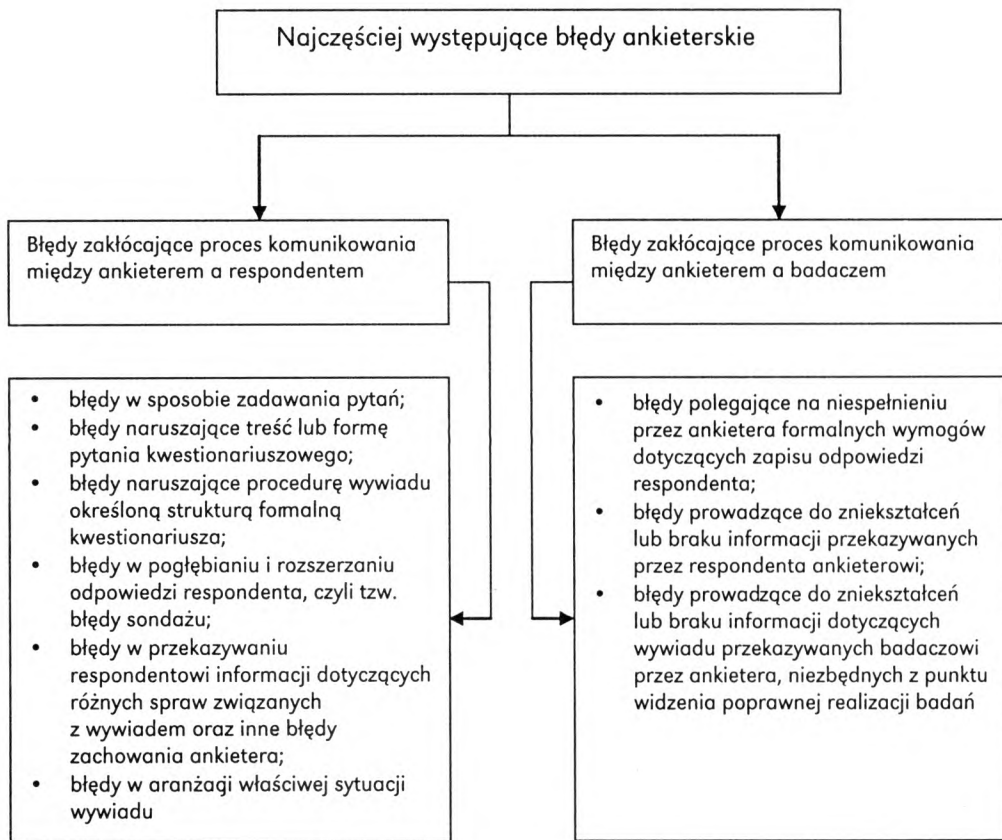
Analiza i interpretacja wyników prowadzi do wybrania z ogromnej ilości danych istotnej z punktu widzenia marketingowego informacji¹¹. Zdarza się, iż w analizie bezkrytycznie wykorzystuje się metody, które nie powinny być zastosowane w danym przypadku. Użycie którejkolwiek z metod wymaga dokładnego przestudiowania warunków ograniczających jej stosowanie, gdyż nawet prosty test niezależności χ^2 nie może być stosowany w każdym przypadku. Dotyczy to w szczególności metod wielowymiarowych. Stosując je, badacz na wielu etapach podejmuje subiektywne decyzje, które przy różnych wyborach mogą dawać różne wyniki. Metody te, pomimo ich niewątpliwych zalet, trudno jest racjonalnie kontrolować. Dlatego bardzo ważne jest, aby mało doświadczeni badacze testowali je w pierwszej kolejności w badaniach opisowych, które nie są obciążone ryzykiem podjęcia błędnej decyzji rynkowej. Zastosowanie właściwej metody zapewnia odpowiednią interpretację uzyskanych wyników badań.

⁹ G. Wieczorkowska, J. Wierziński, *Badania sondażowe i eksperymentalne. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 107.

¹⁰ Efektowi ankieterskiemu jest poświęcona m.in. pozycja P.B. Sztabińskiego *Ankieterzy i ich respondenci. Od kogo zależą wyniki badań ankietowych*, op. cit.

¹¹ K. Siekierski, *Właściwa interpretacja wyników badań (cz. I)*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 9, s. 9.

Błędna interpretacja rzutuje na niewielką możliwość wykorzystania rezultatów badań. Przyczyną niezrozumienia wyników badań są z reguły nadmierne uproszczenia we wnioskowaniu, np. przypisywanie wystąpienia określonego zjawiska wyłącznie jednemu czynnikowi¹².



Rysunek 1. Rodzaje błędów popełnianych przez ankieterów

Źródło: J. Bazarnik, K.P. Wojdacki, *Identyfikacja ankierskich zniekształceń informacji w wywiadach kwestionariuszowych*, [w:] *Metody badań marketingowych*, op. cit., s. 99.

¹² W. Ciechomski, *Błędy w badaniach marketingowych*, [w:] *Metody badań marketingowych*, op. cit., Krynica 1996, s. 87.

Ostatni etap procesu badawczego to prezentacja wyników. W związku z tym, iż decyzje kierownictwa firmy zlecającej badania podejmowane są w dużej mierze w oparciu o przygotowaną prezentację, odgrywa ona bardzo ważną rolę w całym procesie badawczym i dlatego powinna być przygotowana profesjonalnie, z wykorzystaniem wizualnych form prezentacji. Wyniki powinny być przedstawione w formie czytelnych tabel, rysunków oraz właściwej ich interpretacji. Oprócz prezentacji wizualnej klienci otrzymują raport w formie pisemnej, a często także bazy danych na nośnikach magnetycznych. Na podstawie tak przygotowanych opracowań, przedsiębiorstwo może samodzielnie przeprowadzać analizy¹¹.

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań kierownictwo firmy może podejmować konkretne decyzje rynkowe. Często jednak zdarza się, iż brakuje sprzężenia pomiędzy realizacją badań a wykorzystywaniem ich wyników w praktyce. Decyzje bywają podejmowane intuicyjnie, a badania przeprowadzane są tylko w okresach lepszego prosperowania firmy¹⁴. Ze względu na koszt badań nie wszystkie firmy stać na zakup wyników badań bądź ich samodzielne przeprowadzenie. Z drugiej strony niektórzy decydenci traktują bezkrytycznie wyniki badań. Nie można zapominać, że wyniki badań są jednym z elementów podejmowania decyzji i należy je wzbogacić własną wiedzą, doświadczeniem i znajomością rynku¹⁵.

Błędne oszacowanie lub brak kontroli kosztów badań ma znaczący wpływ na ich terminowość i jakość, a pośrednio na skuteczność. Budżet badań powinien uwzględniać wszystkie prawdopodobne koszty. Należą do nich: koszty opracowania ankiety, opracowania graficznego, przeprowadzenia badań pilotażowych, wydruków próbnych, druku kwestionariusza ankietowego, realizacji badań w terenie (płace ankietów, koordynatorów badań itd.), koszty zakupu potrzebnych do analizy programów, koszty wprowadzenia danych oraz koszty opracowania danych. Często dochodzą do nich wydatki związane z zakupem prezentów dla respondentów, zachęcających do wzięcia udziału w badaniach¹⁶. Badania sondażowe należą do najdroższych¹⁷, dlatego bardzo ważne jest, aby już na wstępie koszty zostały prawidłowo oszacowane. Niespodziewane zmniejszenie budżetu przeznaczanego na badania, powoduje trudności w precyzyjnym pomiarze lub uniemożliwia dokończenie badań.

¹¹ D. Tworzyło, *Błędy w badaniach marketingowych*, „Marketing w praktyce” 2001, nr 1, s. 11.

¹⁴ W. Ciechomski, *Błędy w badaniach marketingowych*, *op. cit.*, s. 88.

¹⁵ H. Mruk, B. Sojkin, *Jak prowadzić badania ankietowe*, *op. cit.*, s. 55.

¹⁶ A. Jonas, *Koszty pozyskiwania informacji w badaniach marketingowych*, „Marketing i Rynek” 2003, nr 5, s. 12.

¹⁷ Por. J. Tkaczyk, *Badania marketingowe nie muszą być drogie*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 9, s. 6.

Uwagi końcowe

W niniejszym opracowaniu przyjęto, iż głównym czynnikiem wpływającym na skuteczność badań sondażowych jest ich solidne wykonanie oraz rzeczywiste wykorzystywanie wyników badań w procesie podejmowania decyzji. Solidność badań wiąże się z możliwie największą eliminacją błędów. W literaturze można spotkać wiele opisów i klasyfikacji błędów dokonanych pod różnym kątem¹⁸. Jednakże zgodnie z powiedzeniem, iż „człowiek najlepiej uczy się na własnych błędach”, zdaniem autorki badacz nabiera największego doświadczenia w trakcie prowadzonych przez siebie badań. Dlatego badania wykorzystywane w celach opisowych mają ogromne znaczenie, gdyż na nich możemy testować różne podejścia i metody badawcze bez ryzyka ponoszenia konsekwencji błędnych decyzji.

Literatura

- [1] J. Bazarnik, K.P. Wojdacki, *Identyfikacja ankieterskich zniekształceń informacji w wywiadach kwestionariuszowych*, [w:] *Metody badań marketingowych - materiały z X Konferencji Katedr Marketingu i Handlu uczelni i wydziałów ekonomicznych*, Krynica 1996.
- [2] G.A. Churchill, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, PWN, Warszawa 2002.
- [3] W. Ciechomski, *Błędy w badaniach marketingowych*, [w:] *Metody badań marketingowych - materiały z X Konferencji Katedr Marketingu i Handlu uczelni i wydziałów ekonomicznych*, Krynica 1996.
- [4] R.M. Groves, *Survey Errors and Survey Costs*, Villey-Interscience, 2005.
- [5] A. Jonas, *Koszty pozyskiwania informacji w badaniach marketingowych*, „Marketing i Rynek” 2003, nr 5.
- [6] P. Kisiel, *Spoleczne aspekty badań marketingowych. Wybrane problemy*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2000.
- [7] J.T. Lessler, W.D. Kalsbeek, *Nonsampling Error in Surveys*, Hardcover 1992.
- [8] K. Lutyńska, *Wywiad kwestionariuszowy. Przygotowanie i sprawdzenie narzędzia badawczego*, Polska Akademia Nauk, Instytut Filozofii i Socjologii, Ossolineum, Wrocław 1984.

¹¹¹ Uzupełnienie zaprezentowanej w niniejszym artykule literatury polskiej mogą stanowić pozycje zagraniczne, takie jak: R.M. Groves, *Survey Errors and Survey Costs*, Villey-Interscience 2005; H. Weisberg, *The Total Survey Error Approach: A Guide the New Science of Survey to Research*, University of Chicago Press 2005; J.T. Lessler, W.D. Kalsbeek, *Nonsampling Error in Surveys*, Hardcover 1992.

- [9] H. Mruk, B. Sojkin, *Jak prowadzić badania ankietowe*, „Businessman”, styczeń 1992.
- [10] M. Rószkiewicz, *Uwagi na temat doboru próby w badaniach marketingowych*, [w:] *Metody badań marketingowych - materiały z X Konferencji Katedr Marketingu i Handlu uczelni i wydziałów ekonomicznych*, Krynica 1996.
- [11] K. Siekierski, *Właściwa interpretacja wyników badań (cz. I)*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 9.
- [12] M. Szreder, *Błędy w badaniach opinii publicznej*, „Marketing i Rynek” 2002, nr 1.
- [13] F. Sztabiński, *Ankieta pocztowa i wywiad kwestionariuszowy*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 1997.
- [14] P.B. Sztabiński, *Ankieterzy i ich respondenci. Od kogo zależą wyniki badań ankietowych*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 1997.
- [15] J. Tkaczyk, *Badania marketingowe nie muszą być drogie*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 9.
- [16] D. Tworzyło, *Błędy w badaniach marketingowych*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 1.
- [17] H. Weisberg, *The total Survey Error Approach: A Guide the New Science of Survey to Research*, University of Chicago Press 2005.
- [18] G. Wiczorkowska, J. Wierziński, *Badania sondażowe i eksperymentalne. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.

Summary

Opinion polling making use of questionnaires belongs among the most popular techniques applied for marketing research. One should, nevertheless, consider the value of information obtained from this research, ergo the degree to which this form of opinion polling may be efficient.

The paper defines in a general manner the notion of efficiency of research and attempts a definition of the factors that can influence it. It was assumed that of key importance is the minimisation of errors that may occur at individual stages of research. For that reason - following research of literature of the subject and the author's own research experience - the article includes a short characteristic of the most frequent errors in opinion polling and attempts at presenting their influence on poll results.

Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka

Decyzje nabywcze młodych konsumentów (w wieku 9 - 11 lat)

Dzieci i młodzież są coraz częściej w kręgu zainteresowania przedsiębiorstw, a to za sprawą wyraźnego zaznaczenia swojego udziału w nabywaniu dóbr. Ich rola nie ogranicza się do nabywania produktów pod dyktando rodzica. Coraz częściej młodzi konsumenci podejmują samodzielne decyzje o zakupie dóbr, również i tych, które nie są postrzegane jako typowo dziecięce. Z drugiej strony w literaturze przedmiotu można znaleźć także wyniki badań wskazujące na dominującą rolę dzieci i młodzieży przy podejmowaniu decyzji synkretycznych. Występują one w roli swoistych „nauczycieli” swoich rodziców, co jest określane mianem zjawiska uspołecznienia odwrotnego, czyli zamiany ról, kiedy to rodzice uczą się od swoich dzieci, traktując je jako ekspertów, a tym samym osoby mające decydujące zdanie przy zakupie dóbr.

Stąd też ważny wydaje się opis zakresu decyzji nabywczych młodych konsumentów.

Nieuzasadnione jednakże wydaje się traktowanie wszystkich młodych nabywców jako osoby mające podobne kompetencje nabywcze, dlatego też w opracowaniu uwaga została skupiona przede wszystkim na jednym subsegmentie rynku - dzieciach w wieku 9-11 lat.

Proces podejmowania decyzji przez młodych nabywców

Analogicznie do dorosłych, dzieci podejmują różne decyzje nabywcze oraz odgrywają różnorodne role w procesie decyzyjnym. Mogą one gromadzić informacje (poprzez oglądanie reklam, czytanie ogłoszeń, rozmowy ze znajomymi, kolegami, rówieśnikami), mogą ulegać wpływowi bądź wywierać wpływ, podejmować ostateczną decyzję o zakupie, dokonywać zakupu oraz konsumować dobra.

Pomimo tych podobieństw błędne byłoby założenie, że młodzi konsumenci podejmują decyzje nabywcze tak, jak czynią to osoby dorosłe. Wynika to przede wszystkim z faktu, że to właśnie w dzieciństwie kształtuje się umiejętność po-

dejmowania decyzji konsumenckich. Uproszczony proces podejmowania decyzji zmienia się wraz z wiekiem, ponieważ zwiększa się zakres wykorzystywanych przy podejmowaniu decyzji strategii. Skutkuje to tym, że młodsze dzieci wykorzystują mniej atrybutów do oceny oferty na rynku, opierając się głównie na wizualnych cechach produktów, a nie na aspektach funkcjonalnych. Stosują proste strategie oceny oferty rynkowej, nie potrafiąc wykorzystywać strategii kompensacyjnych przy ocenie możliwości wyboru.

Wraz z wiekiem dzieci uczą się polegania na różnych typach informacji. Prawdopodobnie jedną z najważniejszych zmian rozwojowych występujących u dzieci, jest przejście od opierania się jedynie na percepcyjnych atrybutach produktu do analizowania funkcjonalności produktu, co widoczne jest w zmieniającym się wraz z dorastaniem typie poszukiwanych informacji. Zwiększa się zainteresowanie informacjami dotyczącymi ceny oraz marki, przy czym skupianie się na tych atrybutach jest powiązane z kategorią produktu.

W miarę jak młodzi nabywcy dorastają, rozwija się u nich świadomość istnienia różnych źródeł informacji oraz umiejętność wykorzystywania ich w bardziej elastyczny sposób. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez A. Olejniczuk-Mertę¹, dzieci o wiele rzadziej niż młodzież poszukują informacji przed zakupem, a jeżeli już to głównie wśród koleżanek, kolegów, oglądając reklamy telewizyjne, rzadziej sięgają po fachową, rzeczową informację. Nadmienić jednak należy, że wraz z wiekiem młodzi konsumenci szukają większej ilości informacji. Prowadzone w sierpniu 2005 roku przez ISPOS² badania wskazują jeszcze wyraźniej, że głównym źródłem informacji, z którego korzystają młodzi nabywcy, jest reklama. Zaskakujące było to, że jedynie niewielki procent respondentów szukał potwierdzenia informacji w innych źródłach.

Nastolatki w porównaniu do dzieci młodszych, wykorzystują więcej źródeł informacji przed nabyciem produktu. Co ważniejsze, rozwijają preferencje dla specyficznych źródeł informacji, faworyzując w miarę dojrzewania rówieśników i przyjaciół przed rodzicami i mass mediami³. Zaczynają być także bardziej elastyczne w wykorzystaniu różnych źródeł, faworyzując rówieśników i przyjaciół przy wyborze pewnych typów produktów, a rodziców przy wyborze innych.

¹ A. Olejniczuk-Merta, *Rynek młodych konsumentów*, Difin, Warszawa 2001, s. 80.

² *Badania rynku - Młody konsument na zakupach*, <http://www.supermarketnews.com.pl/>; badania przeprowadzone na zlecenie UOK.

³ G.P. Moschis, R.L. Moore, *Decision making among the young: A socialisation perspective*, „Journal of Consumer Research” 1979, Volume 6 (September), s. 101-112.

Istotną różnicą pomiędzy procesem decyzyjnym dziecka i dorosłego jest brak umiejętności adaptacji procesu decyzyjnego do wymagań sytuacyjnych u dzieci.

Wyniki badań Gregan-Paxton i Roedder John potwierdziły, że dzieci w różnych przedziałach wiekowych inaczej podchodzą do zagadnienia zysków i strat dostrzeganych w procesie podejmowania decyzji, co może być powiązane z różnymi aspektami poszukiwania informacji - ilości informacji, poświęconego czasu, wzorców szukania informacji⁴. Wyniki badań wskazały, że istnieją różnice w umiejętnościach dzieci w różnym wieku związane z właściwym zastosowaniem podejścia do kosztów i zysków przy szukaniu informacji. Starsze dzieci odpowiadały na zmiany sytuacji decyzyjnej, uwzględniały różne poziomy szukania informacji poprzez modyfikowanie ilości gromadzonych informacji, jak również stosowanie różnych sposobów zdobywania informacji. Młodsze dzieci nie potrafiły przystosować swoich poszukiwań do zmieniających się warunków. Analizowały one zyski i straty jedynie w ograniczonym zakresie. Redukowały ilość gromadzonych informacji jedynie wtedy, kiedy oczywiste były wysokie koszty i niskie zyski pozyskiwania ich. Starsze dzieci wykazywały umiejętności do adaptacji w większym zakresie sytuacji, wykazując większą aktywność w szukaniu informacji, jak i w strategiach⁵.

Wraz z wiekiem dzieci coraz skuteczniej gromadzą informacje konieczne do podjęcia właściwej decyzji. Szukają tych dotyczących wyłonionych możliwości wyboru wśród osiągalnych informacji w miarę rozwoju kompleksowości decyzji. Starsze dzieci doskonalały wzorce szukania informacji, wskazując na większe wykorzystanie strategii pozwalających eliminować w krótkim czasie niektóre możliwości i ograniczając się do tych najbardziej obiecujących⁶.

Wyniki badań Roedder John i Lakshmi-Ratan potwierdziły istnienie zależności pomiędzy wiekiem dzieci a procesem podejmowania decyzji o zakupie nowego produktu. W miarę jak dzieci dorastają, tendencja do ustalania podobieństw pomiędzy nowym a istniejącym produktem wzrasta, co powoduje, że wraz ze wzrostem sprzedaży nowego produktu spada zainteresowanie produktem najbardziej podobnym do niego. Dla kontrastu młodsze dzieci wykazują tendencję do ignorowania podobieństw między nowymi a istniejącymi produktami. Wraz ze wzrostem zainteresowania nowym produktem następuje mniej więcej równy spadek zainteresowania pozostałymi produktami niezależnie od ich podobieństw. Ponadto młodsze dzieci częściej wybierają nowe pro-

⁴ J. Gregan-Paxton, D. Roedder John, *Are young children adaptive decision makers? A study of age differences in information search behaviour*. „Journal of Consumer Research” 1995, Volume 21 (March), s. 567-579.

⁵ *Ibidem*, s. 573.

⁶ *Ibidem*, s. 575.

dukty niż ich starsi koledzy, mimo że obie grupy podobnie emocjonalnie na nie reagują. Wynik ten sugeruje, że młodsze dzieci mogą mieć większą skłonność do testowania nowych produktów, co może przekładać się na lepszą pozycję na rynku nowo wprowadzanych produktów w danym segmencie⁷.

Powyższe cechy dzieci jako nabywców skutkują tym, że częściej niż dorośli dokonują one zakupu pod wpływem impulsu (gdyż nie posiadają w pełni wykształconej umiejętności racjonalnego oceniania oferty). Dziecięcy sposób podejmowania decyzji charakteryzuje duży stopień impulsywności. Podyktowane jest to w części tym, że często nabywają produkty impulsowe, które są tanie i dostępne dla większości dzieci (w granicach ich kieszonkowego). Warte podkreślenia jest, że dzieci kupują dobra impulsowe w odmienny niż dorośli sposób - „nieimpulsowy”, gdyż zastanawiają się, zanim podejmą decyzję o nabyciu produktu⁸.

Decyzje nabywcze młodych konsumentów

Młodzi konsumenci podejmują decyzje o zakupie produktów na własny użytek w ramach rynku podstawowego oraz współuczestniczą w nabywaniu dóbr i usług przeznaczonych do wspólnej konsumpcji w ramach rynku wpływu. Decyzje te mogą podejmować samodzielnie bądź przy współudziale osób trzecich. Przyjęcie takiej perspektywy pozwala na usystematyzowanie decyzji podejmowanych przez młodych nabywców w ramach ich uczestnictwa w rynku.

Podział opiera się na założeniu, że młodzi nabywcy:

- ze względu na przeznaczenie produktu (podmiot konsumpcji)
 - 1) mogą nabywać dobra dla rodziny,
 - 2) mogą nabywać dobra na własny użytek
- ze względu na samodzielność decyzji (podmiot zakupu),
 - 1) mogą nabywać samodzielnie z uwzględnieniem opinii czynników społecznych,
 - 2) mogą współuczestniczyć w nabywaniu produktów, zakupu dokonuje rodzic.

Dzięki takim założeniom można wyróżnić cztery podstawowe typy decyzji nabywczych, charakterystycznych dla młodych konsumentów: decyzje autonomiczne odnoszące się do dóbr użytku własnego (samodzielnie dla siebie), decyzje autonomiczne odnoszące się do dóbr użytku wspólnego (samodzielnie dla innych), decyzje wspólne odnoszące się do dóbr użytku własnego (wspólnie dla

⁷ D. Roedder John, R. Lakshmi-Ratan, *Age differences in children's choice behaviour: the impact of available alternatives*, „Journal of Consumer Research” 1992, Volume 29 (May), s. 216-226.

⁸ H. Janowicz, *Rynek produktów impulsowych*, „Poradnik Handlowca” 1998, nr 8, s. 10.

siebie), decyzje wspólne odnoszące się do dóbr użytku wspólnego (wspólnie dla rodziny) (patrz tabela 1).

Tabela 1. Typy decyzji: podmiot zakupu/podmiot konsumpcji (sytuacja zakupu)

		podmiot konsumpcji	
		dla młodego konsumenta	dla rodziny
podmiot zakupu	nabywane samodzielnie przez młodego konsumenta – rynek podstawowy	Decyzje autonomiczne odnoszące się do dóbr użytku własnego	Decyzje autonomiczne odnoszące się do dóbr użytku wspólnego
	nabywane przez rodziców – rynek wpływu	Decyzje wspólne odnoszące się do dóbr użytku własnego	Decyzje wspólne odnoszące się do dóbr użytku wspólnego

Źródło: opracowanie własne – niepublikowana praca doktorska autorki.

Metodyka badawcza

Zgodnie z przesłankami wynikającymi z opracowań teoretycznych można przyjąć, że młodzi konsumenci w wieku 9-11 lat są uczestnikami zarówno rynku podstawowego, jak i rynku wpływu. Oznacza to, że angażują się w procesy decyzyjne dotyczące zakupu dóbr, które mogą być konsumowane tylko przez młodych konsumentów jak i przez pozostałych członków rodziny. Dlatego interesujące wydaje się znalezienie odpowiedzi na pytanie, jakimi produktami na rynku zainteresowani są nabywcy w wieku 9-11 lat, zarówno gdy podejmują samodzielne decyzje nabywcze, jak i przy włączaniu się we wspólne decyzje rodzinne.

Celem znalezienia odpowiedzi na to pytanie przeprowadzono badania ilościowe na grupie 408 uczniów w wieku 9-11 lat z losowo wybranych szkół z terenu Krakowa⁹. Dane zbierane były na przełomie maja-czerwca 2005 roku. Skorzystano w tym celu z metody ankiety audytoryjnej opartej na stworzonym specjalnie w tym celu kwestionariuszu ankiety. Łącznie wśród 408 kwestionariuszy znalazło się 206 wypełnionych przez chłopców oraz 202 przez dziewczęta. Losowy dobór próby wykorzystany w badaniu przyczynił się do nierównomiernego rozłożenia przedziałów wiekowych. Dominowali 10- i 11-letni respondenci.

⁹ Wyniki badań są częścią materiału empirycznego wykorzystanego do napisania nieopublikowanej pracy doktorskiej autorki.

Przy tworzeniu instrumentu pomiarowego autorka, uwzględniając ograniczenia intelektualne respondentów w wieku 9-11 lat, część pytań skonkretyzowała, posługując się przykładowymi kategoriami dóbr. Dla produktów wybieralnych była to odzież, w przypadku dóbr codziennego użytku słodycze i słone przekąski.

Decyzje nabywcze konsumentów w wieku 9-11 lat (w świetle badań własnych)

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdziły, że młodzi konsumenci podejmują samodzielne decyzje w ramach rynku podstawowego, kupując produkty przeznaczone dla nich, jak i dokonują samodzielnych wyborów produktów przeznaczonych do wspólnego użytku, i, co ważne, mają w tym względzie spore doświadczenie.

Jak wynika z przeprowadzonych badań własnych, nabywanie dóbr przez młodych konsumentów z tej grupy wiekowej nie jest rzadkie. Wszyscy badani potwierdzili, że choć z różną częstotliwością, to jednak robią zakupy. Żaden z respondentów nie odpowiedział, że nigdy nie był na zakupach. Najczęściej (48% wskazań) respondenci chodzą na zakupy kilka razy w tygodniu.

Możliwości finansowe a decyzje nabywcze konsumentów w wieku 9-11 lat

Warunkami koniecznymi wystąpienia zachowań rynkowych młodych konsumentów są: posiadanie własnych środków finansowych oraz chęć zakupu wynikająca z pozytywnego stosunku do nabywania dóbr. Jest to czynnik istotny, ponieważ młodzi nabywcy nie mają żadnego przymusu dokonywania zakupów, w przeciwieństwie do dorosłych nabywców odpowiedzialnych za zaopatrzenie gospodarstwa domowego.

Z przeprowadzonych badań własnych wynika, że młodzi konsumenci w wieku 9-11 lat mają pozytywny stosunek do zakupów. 78% z nich odpowiedziało, że lubi zakupy, jedynie 3% odpowiedzi wskazywało na negatywny stosunek do dokonywania zakupów. 19% respondentów określiło stosunek do chodzenia na zakupy jako obojętny.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, 94% respondentów ma własne środki finansowe. 60% respondentów przyznało, że otrzymuje regularnie pieniądze, z czego 7% otrzymuje codziennie, 28% - co tydzień, a 25% regularnie co miesiąc. Otrzymywane środki finansowe w 53% wskazań respondentów określone zostały jako kieszonkowe, w pozostałych przypadkach są to środki otrzymywane w formie prezentów od innych członków rodziny jako nagroda za stopnie szkolne czy

prace wykonywane w domu i poza nim. Wysokość kwot, którymi dysponują młodzi konsumenci w wieku 9-11 lat, świadczy o ich znaczącym potencjale nabywczym. Wartość średnia wielkości środków finansowych, które mają do dyspozycji w miesiącu, obliczona dla badanej populacji wynosiła 32,97 zł.

Młodzi konsumenci nie wydają wszystkich otrzymywanych środków finansowych, część z nich oszczędzają. 80% badanych respondentów przyznało, że oszczędza na coś specjalnego.

Co ciekawe, im częściej młodzi nabywcy otrzymują pieniądze, tym częściej je wydają na zakup produktów. Jak wynika z analizy regresji, wspomniana zależność wydaje się dotyczyć głównie nabywania produktów przez młodych konsumentów z przeznaczeniem do własnej konsumpcji samodzielnie ($p=0,0008$; $\beta=0,2125$) bądź w ramach wspólnych decyzji rodzinnych ($p=0,0288$; $\beta=0,1402$). Z tego wynika, że im częściej młodzi nabywcy otrzymują środki finansowe, tym częściej nabywają samodzielnie produkty dla siebie oraz częściej podejmują wspólnie z rodzicami decyzję o zakupie produktów przeznaczonych dla nich (młodych konsumentów).

Wraz ze wzrostem wysokości oszczędności maleje częstotliwość kupowania produktów. Pomimo nasuwającej się interpretacji mówiącej, że logiczne jest wydawanie mniejszej ilości pieniędzy na zakup przy zwiększaniu się oszczędzanej kwoty, pojawia się także inna możliwość wyjaśnienia relacji. Wytlumaczenie zależności związane jest także z możliwością dysponowania pieniędzmi przez młodych konsumentów. Najczęściej zaoszczędzone większe kwoty wydawane są jedynie przy pozwoleniu rodziców, którzy ingerują zarówno w sposób, jak i termin wydawania pieniędzy. Zależność ta jest istotna statystycznie jedynie w przypadku dóbr wybieralnych. Powiązane to może być także z różnicą w cenie analizowanych kategorii produktowych, gdyż młodzi konsumenci mogą nie dostrzegać konieczności oszczędzania na słodycze.

Odwołanie się do nabywania dóbr codziennego użytku oraz dóbr wybieralnych pozwoliło także na uchwycenie zależności mówiącej o wzroście częstotliwości nabywania tych dóbr przy zwiększaniu się kwoty kieszonkowego.

Autonomiczne decyzje nabywcze konsumentów w wieku 9-11 lat w ramach rynku podstawowego (w świetle badań własnych)

Jak pokazały wyniki przeprowadzonych badań, młodzi konsumenci mają częste samodzielne kontakty z rynkiem. 69% respondentów nabywa samodzielnie coś dla siebie co najmniej raz w tygodniu, w tym codziennie zakupu dokonywało około 23% respondentów. Napytanie o samodzielne nabywanie żywności 65% respondentów odpowiedziało, że robią to co najmniej raz w tygodniu.

Aczkolwiek tu 9% respondentów wskazało, że nigdy nie zrobiło samodzielnie takiego zakupu.

Zgodnie z otrzymanymi wynikami 96% respondentów kupuje samodzielnie produkty przeznaczone do użytku własnego, w tym 16% respondentów robi to bardzo często, 26% często, a najwięcej, bo 34% respondentów, nabywa samodzielnie produkty od czasu do czasu. Jedyne 3% respondentów określiło, że nigdy nie dokonali samodzielnie zakupu dóbr dla siebie. Badania pokazały także, iż 95% respondentów samodzielnie kupowało produkty dla innych, z czego również najwyższy odsetek wskazań padł na odpowiedź czasami (35%).

Młodzi konsumenci w wieku 9-11 lat najczęściej samodzielnie sięgają po **produkty codziennego użytku** (patrz tabela 2). Samodzielnie młodzi nabywcy najczęściej kupują słodczyce i słone przekąski. Wśród tej kategorii produktów najczęściej sięgają po batony (26%), chipsy (16%), czekolady (14%) oraz lody (12%). Często sięgają także po artykuły żywnościowe, kupując sobie napoje, przekąski na drugie śniadanie. Wśród tej kategorii pojawiły się dania fast food i cole, ale także warzywa i owoce.

Wśród **produktów wybieralnych** liczbą wskazań dominowała odzież. Nie-wielka liczba respondentów wskazała także, że samodzielnie nabywa multimedia (głównie gry komputerowe) oraz akcesoria sportowe, dwóch respondentów wspomniało o samodzielnym nabywaniu kaft telefonicznych. Te kategorie produktu są o tyle istotne, że coraz częściej w literaturze przedmiotu wspomina się o znaczącej roli młodych konsumentów przy nabywaniu produktów opartych na wysokich technologiach. Jak wynika z przeprowadzonych badań własnych, respondenci w wieku 9-11 lat w bardzo małym zakresie interesują się nabywaniem tych kategorii produktowych. Pamiętać jednak należy, że dzieci do 13. roku życia nie mają możliwości prawnych samodzielnego nabywania takich dóbr, co też może w części być przyczyną takiej obserwacji.

Tabela 2. Rodzaj produktów nabywanych samodzielnie przez młodych konsumentów w wieku 9-11 lat

Kategoria produktu	Liczność	Procent odpowiedzi
Słodczyce/słone przekąski	331	28,8
Artykuły szkolne/papiernicze	309	26,9
Żywność	257	22,37
Odzież	90	7,83
Prasa/książki	42	3,66
Multimedia	24	2,09

Decyzje nabywcze młodych konsumentów (w wieku 9-11 lat)

Zabawki	21	1,83
Kosmetyki	9	0,78
Akcesoria sportowe	8	0,7
Inne	16	1,38
Nic nie kupuję	7	0,61
Brak danych	35	3,05
Razem	1149	100,00

N=407, wielokrotna dychotomia

Źródło: opracowanie własne.

Samodzielność podejmowania decyzji nabywczych przez młodych konsumentów w wieku 9-11 lat jest ściśle powiązana z **rodzajem nabywanego produktu**. Częściej samodzielne decyzje podejmowane są przy zakupie produktów codziennego użytku. Testując zakup słodczy i słonych przekąsek, 49% respondentów odpowiedziało, że nabywa je samodzielnie bez jakiegokolwiek pomocy ze strony rodziców. Z kolei w przypadku produktów wybieralnych (odzieży) do samodzielnego nabywania dóbr przyznało się 21% respondentów. Natomiast 58% stwierdziło, że wybór produktu jest konsultowany z którymś z rodziców. W przypadku 3% respondentów wyboru odzieży dokonują samodzielnie rodzice.

Ważny przy kształtowaniu się samodzielnych decyzji nabywczych okazał się **trening konsumencki**. Im częściej młodzi konsumenci kupują, tym są bardziej samodzielni przy zakupie produktów zarówno codziennego użytku, jak i wybieralnych. Istnieją jednak różnice w nabywaniu dóbr będących przykładami tych typów produktów.

Jak pokazały wyniki badań, wraz ze wzrostem częstotliwości kontaktów nabywczych (rozumianych jako ogólne wcześniejsze doświadczenia nabywcze) zwiększa się stopień samodzielności w dokonywaniu zakupu słodczy i słonych przekąsek ($p=0,0048$), czyli produktów przeznaczonych dla młodych konsumentów. Samodzielność przy podejmowaniu decyzji uzależniona jest także od częstotliwości nabywania danej kategorii produktowej ($p=0,0285$). Im częściej młodzi konsumenci w wieku 9-11 lat nabywają słodcze i słone przekąski, tym ich decyzje nabywcze w tym zakresie są bardziej samodzielne. Podobnie wpływa częstotliwość chodzenia na zakupy z matką ($p=0,0172$). Co ciekawe, towarzyszenie w zakupach ojcu nie wpływa istotnie statystycznie na samodzielność podejmowanej decyzji.

Podobnie w przypadku zakupu dóbr wybieralnych przeprowadzona analiza wykazała istnienie istotnego statystycznie związku mówiącego, że wraz ze zwiększ-

szaniem się częstotliwości zakupu odzieży wzrasta ogólny poziom samodzielności ($p=0,0048$; $\beta=0,1491$). Jednakże należy podkreślić, że rzadziej młodzi konsumenci samodzielnie decydują o nabyciu tej kategorii produktu, co może wynikać z tego, że przy zakupie dóbr wybieralnych konieczne jest zaangażowanie większej kwoty pieniędzy. Niezbędna jest więc akceptacja ze strony rodziców dotycząca finansowania zakupu, co ogranicza możliwości decyzyjne młodych konsumentów

Co ciekawe, wyniki badań nie dostarczyły podstaw do tego, aby stwierdzić istnienie zależności pomiędzy samodzielnością w nabywaniu słodczy i słonych przekąsek a **stosunkiem do dokonywania zakupu** dóbr (lubi/nie lubi dokonywać zakupu). Może to wynikać z cech dóbr codziennego użytku, gdyż powszechnie produkty takie są raczej postrzegane jako mające mniejsze znaczenie, nie przywiązuje się więc większej wagi do posiadania konkretnego dobra. Natomiast w przypadku dóbr wybieralnych (na przykładzie odzieży) im bardziej młodzi konsumenci lubią zakupy, tym częściej nabywają je samodzielnie.

Wyniki badań nie pozwoliły na uchwycenie zależności pomiędzy częstotliwością konsumowania słodczy i słonych przekąsek a częstością samodzielnego nabywania tej kategorii dóbr. Potwierdza to, że młodzi nabywcy często konsumują dobra, których wcześniej samodzielnie nie nabyli. Stąd być może, pomimo że często konsumują słodcze (94% respondentów zjada słodcze i słone przekąski co najmniej raz w tygodniu), nie przekłada się to na częstość samodzielnego ich nabywania.

Młodzi konsumenci w wieku 9-11 lat także odmiennie oceniają znaczenie produktów. W przypadku produktów wybieralnych bardziej zależy im na posiadaniu dóbr, co okazało się wpływać na większą częstotliwość samodzielnego ich nabywania.

Decyzje synkretyczne konsumentów w wieku 9-11 lat w ramach rynku wtórnego (w świetle badań własnych)

Młodzi konsumenci nie tylko samodzielnie decydują o przeznaczeniu własnych środków finansowych, ale mają wpływ na decyzje zakupowe swoich rodziców. Jak wynika z cytowanych powyżej badań IPSOS¹⁰, w jednej trzeciej przypadków dzieci towarzyszą rodzicom na zakupach kilka razy w tygodniu, a w około jednej czwartej raz w tygodniu. Zgodnie z tymi badaniami najczęściej zaznaczają swój udział w wyborze marek jogurtów i serków. Mniejszy ich udział widać przy zakupie płatków śniadaniowych i pasty do zębów oraz sprzętu grającego (odtwarzacze, magnetofony).

¹⁰ *Badania rynku - Młody konsument na zakupach*, <http://www.supermarketnews.com.pl/>; badania przeprowadzone na zlecenie UOK.

Odwołując się do badań własnych, można przyjąć, że młodzi konsumenci w wieku 9-11 lat na zakupach częściej towarzyszą matce niż ojcu. Co najmniej raz w tygodniu z matką na zakupach było około 80% respondentów, w tym najczęściej wskazywano odpowiedź kilka razy w tygodniu (42%). Natomiast z ojcem co najmniej raz w tygodniu na zakupach było 45% respondentów, w tym najczęściej raz w tygodniu (24%). Warto również dodać, że w 50% przypadków dzieci chodzą na zakupy z obydwójm rodziców, przy czym 13% respondentów przyznało, że nigdy nie byli na zakupach z obydwójm rodziców.

Młodzi konsumenci uczestniczą w synkretycznych decyzjach nabywczych, przy czym ich udział w podejmowanej decyzji uzależniony jest od płci rodzica. Jak wynika z badań własnych, konsumenci w wieku 9-11 lat częściej pełnią rolę doradcy przy zakupach z matką niż z ojcem. 37% respondentów odpowiedziało, że nie doradzała nigdy ojcu bądź doradza rzadko. W przypadku doradzania matce jedynie 13% respondentów wskazało taką odpowiedź.

Pojawiły się także różnice w rodzajach produktów, których zakup doradzają młodzi konsumenci w zależności od płci rodzica podejmującego decyzję (patrz tabela 4 i tabela 5).

W przypadku sugerowania zakupu matce młodzi konsumenci raczej upatrują swój wpływ przy nabywaniu produktów codziennego użytku związanych z prowadzeniem gospodarstwa domowego, takich jak artykuły spożywcze, słodkie i słone przekąski czy chemia gospodarcza. Pojawiły się też odpowiedzi wskazujące na doradzanie przy zakupie odzieży dla członków rodziny, co było podobnie ocenione niezależnie od płci, przy czym większa liczba respondentów przyznała, że doradza przy zakupie tegoż produktu matce. Natomiast co ciekawe, doradztwo przy zakupie takich produktów jak akcesoria sportowe, samochodowe, multimedia raczej przypisywane jest zakupom z ojcem.

Tabela 3. Rodzaj produktów, przy których zakupie młodzi nabywcy doradzają matce

Kategoria produktu	Liczność	Procent odpowiedzi
Artykuły spożywcze	158	32,91
Odzież	121	25,21
Słodkie/słone przekąski	59	12,29
Kosmetyki	23	4,79
Wyposażenie mieszkania	6	1,25

Sprzęt RTV/AGD	5	1,04
Chemia gospodarcza	4	0,83
Multimedia	1	0,21
Akcesoria sportowe	1	0,21
Inne	35	7,3
Nie doradzam	5	1,04
Brak danych	62	12,92
Razem	480	100

N=360, wielokrotna dychotomia

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Rodzaj produktów, przy których zakupie młodzi nabywcy doradzają ojcu

Kategoria produktu	Liczność	Procent odpowiedzi
Odzież	73	21,28
Artykuły spożywcze	40	11,66
Słodczyce/słone przekąski	16	4,67
Sprzęt RTV/AGD	13	3,79
Multimedia	12	3,5
Akcesoria sportowe	9	2,62
Akcesoria samochodowe	7	2,04
Artykuły remontowe	7	2,04
Kosmetyki	4	1,17
Samochód	4	1,17
Wyposażenie mieszkania	4	1,17
Meble	2	0,58
Chemia gospodarcza	2	0,58

Inne	28	8,16
Nie doradzam	12	3,5
Brak danych	110	32,07
Razem	343	100

N=293, wielokrotna dychotomia

Źródło: opracowanie własne.

Takie zróżnicowanie wyników może być konsekwencją odmiennej roli matki i ojca w rodzinie oraz różnic w socjalizacji konsumenckiej młodych nabywców. Matki, które są odpowiedzialne za zaopatrzenie domu w podstawowe dobra częściej nabywają produkty w towarzystwie młodych konsumentów. Natomiast ojcowie rzadziej angażują się w dokonywanie codziennych zakupów. Przypisane im decyzje nabywcze dotyczą zakupów związanych z większym ryzykiem finansowym (jak produktów hobbystycznych). Ponadto może to wynikać ze stereotypowo odmiennych zainteresowań rodziców, stąd częściej produkty np. z branży samochodowej interesować mogą ojców i oni też mogą być decydentami w takich przypadkach.

W grupie wiekowej 9-11 lat nie zaobserwowano znaczącego udziału młodych konsumentów w podejmowaniu decyzji o nabywaniu produktów z zakresu sprzętu nowoczesnych technologii (jak komputery, gry komputerowe) czy produktów uważanych za skierowane do dorosłych nabywców (samochody). Jednakże nawet niewielki procent wskazań, widocznych głównie przy doradzeniu ojcu, daje podstawy do stwierdzenia, że udział młodych konsumentów przy nabywaniu tych kategorii dóbr występuje i może się zwiększać.

Podsumowanie

Z przedstawionych badań wynika, że młodzi konsumenci mają doświadczenia nabywcze pozwalające na traktowanie ich jako samodzielnych uczestników rynku. Nabywają produkty zarówno samodzielnie, jak i zaznaczają swój udział w decyzjach wspólnych. Zakres decyzji nabywczych młodych konsumentów jest szeroki. Nabywają produkty nie tylko przeznaczone dla tego segmentu rynku. Jednakże częściej dokonywanie zakupu produktów wychodzących poza produkty dziecięce związane jest z ich udziałem we wspólnym procesie decyzyjnym. Jak pokazały wyniki badań, udział młodych nabywców przy zakupie dóbr w tym przypadku należy badać w kontekście tego, który z rodziców uczestniczy

w procesie decyzyjnym, gdyż występuje widoczna tendencja do różnicowania rodzaju produktów kupowanych wspólnie z każdym rodzicem.

Literatura

- [1] *Badania rynku - Młody konsument na zakupach*, <http://www.supermarket-news.com.pl/>; badania przeprowadzone na zlecenie UOK.
- [2] M. Budzanowska-Drzewiecka, *Spoleczne uwarunkowania zachowań rynkowych konsumentów w wieku 9-11 lat w środowisku wielkomiejskim*, niepublikowana praca doktorska.
- [3] J. Gregan-Paxton, D. John Roedder, *Are young children adaptive decision makers? A study of age differences in information search behavior*, „Journal of Consumer Research” 1995, Volume 21 (March).
- [4] H. Janowicz, *Rynek produktów impulsowych*, „Poradnik Handlowca” 1998, nr 8.
- [5] D. Roedder John, R. Lakshmi-Ratan, *Age differences in childrens' choice behavior: The impact of available alternatives*, „Journal of Marketing Research” 1992, Volume 29 (May).
- [6] G.P. Moschis, R.L. Moore, *Decision making among the young: a socialization perspective*, „Journal of Consumer Research” 1979, Volume 6 (September).
- [7] A. Olejniczuk-Merta, *Rynek młodych konsumentów*, Difin, Warszawa 2001.

Summary

Young consumers begin their active participation in the market purchasing goods that are earmarked solely for them as well as products that are not considered for children. The author presents the range of purchase decisions of children and youth referring to the classification of autonomous and syncretic developed especially for that purpose. This description is accompanied by the descriptions of own research conducted in the market sub-segment of the young (i.e. aged 9-11) consumer. It is preceded by an analysis of basic differences in the process of making purchase decisions by adults and children.

Ryszard Węgrzyn

Arbitraż na rynku opcji jako podstawa ich wyceny

Wstęp

Działania arbitrażowe uznawane są za potężną siłę rynkową, która prowadzi do właściwych relacji cenowych. W praktyce obserwować można jednak często znaczące odchylenia od niektórych relacji wynikających z teorii, co skłania do dokładniejszego przyjrzenia się samym operacjom arbitrażowym.

Celem niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi na możliwości stosowania arbitrażu w zakresie opcji jako podstawy właściwej ich wyceny. W szczególności położono nacisk na podstawowe ograniczenia i właściwości cen europejskich opcji kupna oraz opcji sprzedaży wynikające z działań arbitrażowych.

Ogólnie wolność arbitrażową uczestników rynku należy uznać za podstawowy warunek rozwoju teorii wyceny opcji. Podstawowym założeniem modelu wyceny opcji Blacka-Scholesa jest tzw. brak arbitrażu rozumiany jako sytuacja, w której arbitraż nie przynosi zysku, bo relacje cenowe na to nie pozwalają, a więc są właściwe. W praktyce pojawiające się możliwości arbitrażu powinny być natychmiast przez uczestników rynku wykorzystywane i tym samym prowadzić z powrotem do właściwych relacji.

Określając ograniczenia i właściwości cen opcji wychodzi się zwykle od rynku doskonałego, nie uwzględnia się kwestii opodatkowania oraz przyjmuje się możliwość stosowania sprzedaży krótkiej (*short selling*), rozumianej jako sprzedaż pożyczonej akcji. W tym kontekście zostaną zaprezentowane podstawowe ograniczenia i właściwości cen akcyjnych opcji kupna i akcyjnych opcji sprzedaży.

Arbitraż w zakresie opcji kupna

Zaczynając od opcji kupna (C), można zauważyć, że jej cena nie powinna być nigdy ujemna, a zatem $C \geq 0$. Jeżeli bowiem byłoby $C < 0$, to już w momencie zakupu uzyskiwano by dochód, podczas gdy przetrzymywanie opcji do terminu wykupu nie wiązałoby się z ponoszeniem żadnych strat. Poza tym opcja z defini-

cji jest prawem, a więc nie wiąże się z żadnymi zobowiązaniami ze strony kupującego, zatem jej cena nie może być ujemna.

Amerykańskie opcje kupna dają możliwość ich wykonania w każdym czasie od momentu nabycia. Oznacza to, że cena opcji nie może spaść poniżej wartości otrzymywanej przy wykonaniu opcji, a więc $C \geq S - K$, gdzie: S - kurs akcji, K - cena wykonania. Gdyby tak było, opłacałoby się kupić opcję kupna i natychmiast ją wykonać¹.

W przypadku opcji europejskich nie jest to jednak takie proste, bo opcja ta może zostać zrealizowana tylko w terminie wykonania. Ograniczenie to występuje zatem tylko w terminie wykonania, a więc gdy czas do wykonania $T = 0$. Istnieje jednak możliwość sprzedaży akcji przed terminem wykonania opcji, czyli czasem, kiedy można ją kupić po cenie wykonania. Po uwzględnieniu kosztów finansowych oznacza to ograniczenie:

$$C \geq S - K \cdot e^{-rT} \quad (1)$$

gdzie: r - stopa wolna od ryzyka, e - stała będąca podstawą logarytmu naturalnego².

Jeżeli jednak okazałoby się, że powstanie nierówność:

$$C < S - K \cdot e^{-rT}, \text{ czyli: } 0 < S - K \cdot e^{-rT} - C \quad (2)$$

to stwarza to możliwość zastosowania arbitrażu polegającego na sprzedaży instrumentu bazowego, zakupie opcji kupna oraz zakupie papieru wartościowego wolnego od ryzyka - np. zerokuponowej obligacji skarbowej lub bonu skarbowego. Arbitraż ten przyniósłby natychmiastowy dochód i żadnych ujemnych wartości w przyszłości. Działanie takie powinno również doprowadzić do wzrostu ceny opcji kupna i spadku kursu akcji, co uniemożliwiłoby dalszy arbitraż.

Przepływy pieniądza związane z taką operacją arbitrażową zostały zaprezentowane w tabeli 1. Suma wartości obecnych wskazuje na poziom dochodu w momencie dokonania arbitrażu, natomiast suma wartości w terminie wykonania zależy od ukształtowania się kursu akcji S^t . Jeżeli kurs ukształtuje się po-

¹ K. Spremann, *Investition und Finanzierung*, Oldenbourg—Wien 1991, s. 558.

² R. Jarrow, S. Turnbull, *Derivative Securities*, South-Western College Publishing, Cincinnati 2000, s. 68-74, D. M. Chance, *An Introduction to Derivatives and Risk Management*, South-Western, Mason 2004, s. 58-73, A. Weron, R. Weron, *Inżynieria finansowa*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2005, s. 122-124, R.A. Haugen, *Teoria nowoczesnego inwestowania*, przeł. Środa, WIG-Press, Warszawa 1996, s. 543-544.

wyżej ceny wykonania, to arbitrażysta już więcej nie zarobi, gdy jednak będzie mniejszy, pojawi się dodatkowy dochód $K - S^*$.

Następnym ograniczeniem ceny opcji kupna jest jej ograniczenie od góry, które mówi, że cena opcji kupna nie może wzrosnąć powyżej kursu akcji, czyli instrumentu bazowego, na który opiewa. A zatem $C \leq S$.

W przypadku $C > S$ sprzedaż opcji kupna i kupno akcji przynosiłoby dochód w wysokości $C - S$, a wszystkie możliwe płatności w terminie wykonania byłyby dodatnie (tabela 2).

Tabela 1. Wynik arbitrażu przy $0 < S - K \cdot e^{-rT} - C$.

Budowa portfela	Wartości obecne	Wartości w terminie wykonania	
		$S^* \leq K$	$S^* > K$
Sprzedaż akcji (sprzedaż krótka)	S	- S^*	- S^*
Kupno opcji kupna	- C	0	$S^* - K$
Kupno papieru skarbowego o stałym dochodzie	- $K \cdot e^{-rT}$	K	K
Suma	$S - K \cdot e^{-rT} - C$	$K - S^*$	0

Źródło: na podstawie K. Spremann, *Investition und Finanzierung*, op. cit., s. 559; A. Weron, R. Weron, *Inżynieria finansowa*, op. cit., s. 123-124; R.A. Haugen, *Teoria nowoczesnego inwestowania*, op. cit., s. 543-544.

Tabela 2. Wynik arbitrażu przy $C > S$.

Budowa portfela	Wartości obecne	Wartości w terminie wykonania	
		$S^* \leq K$	$S^* > K$
Kupno akcji	- S	S^*	S^*
Sprzedaż opcji kupna	C	0	- ($S^* - K$)
Suma	$C - S$	S^*	K

Źródło: na podstawie K. Spremann, *Investition und Finanzierung*, op. cit., s. 559; A. Weron, R. Weron, *Inżynieria finansowa*, op. cit., s. 122-124.

Reasumując: dla europejskiej opcji kupna można wyznaczyć następujące ograniczenia:

$$S \geq C \geq \max\{0, S - K \cdot e^{-rT}\} \quad (3)$$

W rozważaniach do tej pory pomijano możliwość wypłaty dywidendy z akcji. Wypłata dywidendy będzie jednak korygować minimalny poziom ceny opcji kupna w dół. Aby uwzględnić wypłatę dywidend, należy dokładnie określić ich poziom (d_j) i czas do ich wypłaty (t_j), a następnie wyliczyć wartość obecną przyszłych dywidend (D) jako sumę zdyskontowanych płatności:

$$D = \sum d_j \cdot e^{-rt_j} \quad (4)$$

Z uwzględnieniem płatności z tytułu dywidend minimalny poziom ceny opcji kupna można określić następująco:

$$C \geq (S - D) - K \cdot e^{-rT} \quad (5)$$

Gdyby bowiem było $0 < S - D - K \cdot e^{-rT} - C$, arbitrażysta powinien sprzedać krótko akcję, kupić opcję kupna, ulokować wartość $K \cdot e^{-rT}$ przy stałej stopie procentowej oraz uwzględnić płatność z tytułu dywidendy. W taki sposób osiągnąłby dochód w momencie zastosowania arbitrażu, suma przyszłych płatności nie byłaby ujemna (zob. tabela 3).

Ograniczenia ceny opcji kupna z uwzględnieniem wypłaty dywidendy można zatem przedstawić jako następującą formułę:

$$S \geq C \geq \max\{0, (S - D) - K \cdot e^{-rT}\}^3 \quad (6)$$

Tabela 3. Wynik arbitrażu przy $0 < S - D - K \cdot e^{-rT} - C$

Budowa portfela	Wartości obecne	Wartości w terminie wykonania	
		$S^* \leq K$	$S^* > K$
Sprzedaz akcji (sprzedaz krótka)	S	- S^*	- S^*
Kupno opcji kupna	- C	0	$S^* - K$
Kupno papieru skarbowego o stałym dochodzie	- $K \cdot e^{-rT}$	K	K
Dostarczenie dywidendy	- D	0	0
Suma	$S - D - K \cdot e^{-rT} - C$	$K - S^*$	0

Źródło: na podstawie K. Spremann, *Investition und Finanzierung*, op. cit., s. 561.

³ K. Spremann, *Investition und Finanzierung*, Oldenbourg, op.cit., s. 558-561; A. Weron, R. Weron, *Inżynieria finansowa*, op. cit., s. 122-124; R.A. Haugen, *Teoria nowoczesnego inwestowania*, op. cit., s. 543-544.

Poza zaprezentowanymi ograniczeniami opcje kupna posiadają też pewne właściwości wynikające z arbitrażu. Dla dwóch opcji kupna różniących się tylko ceną wykonania zachodzi mianowicie nierówność:

$$C(K_1) \geq C(K_2), \text{ jeżeli } K_2 > K_1 \quad (7)$$

Gdyby opcja kupna z niższą ceną wykonania była tańsza, od opcji kupna z wyższą ceną wykonania, a więc $C(K_1) < C(K_2)$, można by kupić tańszą opcję i sprzedać droższą, co przyniosłoby natychmiastowy zysk oraz żadnych ujemnych przyszłych płatności. Wynik takiego arbitrażu został przedstawiony w tabeli 4.

Tabela 4. Wynik arbitrażu przy $C(K_2) > C(K_1)$

Budowa portfela	Wartości obecne	Wartości w terminie wygasania		
		$S' \leq K_1$	$K_1 < S' < K_2$	$K_2 \leq S'$
Kupno opcji kupna z ceną wykonania K_1	$-C(K_1)$	0	$S' - K_1$	$S' - K_1$
Sprzedaż opcji kupna z ceną wykonania K_2	$C(K_2)$	0	0	$-(S' - K_2)$
Suma	$C(K_2) - C(K_1)$	0	$S' - K_1$	$K_2 - K_1$

Źródło: na podstawie K. Spremann, *Investition und Finanzierung*, op. cit., s. 561.

Kolejną właściwość dla dwóch opcji kupna różniących się wyłącznie ceną wykonania można określić następująco:

$$K_2 - K_1 \geq C(K_1) - C(K_2), \text{ jeżeli } K_2 > K_1 \quad (8)$$

Gdyby bowiem różnica pomiędzy cenami opcji była większa od różnicy pomiędzy cenami wykonania, tzn. $K_2 - K_1 < C(K_1) - C(K_2)$, czyli $0 < (C(K_1) - C(K_2)) - (K_2 - K_1)$, można by osiągnąć natychmiastowy dochód poprzez sprzedaż opcji droższej, zakup opcji tańszej oraz ulokowanie przy stopie wolnej od ryzyka kwoty $K_2 - K_1$. Takie działanie arbitrażowe nie przyniosłoby też żadnych ujemnych płatności w terminie wykonania, co zaprezentowano w tabeli 5. Niezależnie od ukształtowania się kursu akcji w terminie wygaśnięcia pojawia się jeszcze dodatkowy dochód dla arbitrażysty, który może wynieść nawet $(K_2 - K_1) \cdot e^{rT}$, jeżeli $S' \leq K_1$.

Tabela 5. Wynik arbitrażu przy $0 < (C(K_1) - C(K_2)) - (K_2 - K_1)$

Budowa portfela	Wartości obecne	Wartości w terminie wygasania		
		$S' \leq K_1$	$K_1 < S' < K_2$	$K_2 \leq S'$
Sprzedż opcji kupna z ceną wykonania K_1	$C(K_1)$	0	$-(S' - K_1)$	$-(S' - K_1)$
Kupno opcji kupna z ceną wykonania K_2	$-C(K_2)$	0	0	$S' - K_2$
Kupno papieru skarbowego o stałym dochodzie	$-(K_2 - K_1)$	$(K_2 - K_1) \cdot e^{-rT}$	$(K_2 - K_1) \cdot e^{-rT}$	$(K_2 - K_1) \cdot e^{-rT}$
Suma	$C(K_1) - C(K_2) - (K_2 - K_1)$	$(K_2 - K_1) \cdot e^{-rT}$	$(K_2 - K_1) \cdot e^{-rT} + (K_1 - S')$	$(K_2 - K_1) \cdot (e^{-rT} - 1)$

Źródło: na podstawie K. Spremann, *Investition und Finanzierung*, op. cit., s. 562.

Kolejna właściwość cen opcji kupna powiązana jest z ich okresem do wygaśnięcia. Jeżeli mianowicie dwie opcje kupna różnią się tylko okresem do wygaśnięcia t , to zachodzi nierówność:

$$C(t_2) \geq C(t_1), \text{ przy } t_2 > t_1^4 \quad (9)$$

Gdyby bowiem opcja z dłuższym okresem do wygaśnięcia była droższa od opcji z krótszym okresem do wygaśnięcia, czyli $C(t_2) < C(t_1)$, arbitraż polegający na zakupie opcji z dłuższym okresem i sprzedaży opcji z krótszym okresem przyniósłby natychmiastowy dochód w wysokości $C(t_1) - C(t_2)$ oraz żadnych ujemnych przyszłych płatności. Przyjmując, że opcja kupna z wcześniejszym terminem wygaśnięcia podlega wykonaniu w terminie t' ($t' \leq t_1$) przy kursie akcji S' , arbitrażysta otrzymuje płatność w wysokości $C(t') - \max\{0, S' - K\}$, jako różnicę pomiędzy aktualną wartością zakupionej opcji w czasie t' a wykonaną sprzedaną opcją kupna. Ponieważ, jak wykazano wcześniej, $C(t') \geq \max\{0, S' - K\}$ arbitrażysta poprzez sprzedaż w czasie t' zakupionej opcji z dłuższym okresem do wygaśnięcia może osiągnąć jeszcze dodatkowy dochód.

⁴ K. Spremann, *Investition und Finanzierung*, op. cit., s. 564-565; A. Weron, R. Weron, *Inżynieria finansowa*, op. cit., s. 123-124.

Arbitraż w zakresie opcji sprzedaży

Analogicznie można przedstawić odpowiednie ograniczenia i właściwości cen opcji sprzedaży. Podobnie jak wartość opcji kupna, również wartość opcji sprzedaży (P), jako wartość prawa, a nie zobowiązania, nie może być mniejsza od zera ($P > 0$).

Wartość amerykańskiej opcji sprzedaży nie może być też mniejsza niż wartość uzyskiwana w momencie jej wykonania, gdy opcja jest w cenie. A więc: $P \geq K - S$. Jeżeli byłoby bowiem $P < K - S$, opłacałoby się zakupić opcję sprzedaży i natychmiast ją wykonać.

Dla europejskiej opcji sprzedaży ograniczenie to występuje tylko przy przyjęciu $T = 0$. Jeżeli $T > 0$, to należy uwzględnić czynnik czasu i stopę procentową. Wówczas ograniczenie przyjmuje postać:

$$P \geq K \cdot e^{-rT} - S \quad (10)$$

Gdyby okazało się, że powstanie nierówność:

$$P < K \cdot e^{-rT} - S, \text{ czyli } 0 < K \cdot e^{-rT} - S - P \quad (11)$$

to stwarza to możliwość zastosowania arbitrażu polegającego na zakupie akcji, zakupie opcji sprzedaży oraz sprzedaży papieru wartościowego wolnego od ryzyka. Arbitraż ten przyniósłby natychmiastowy dochód i żadnych ujemnych wartości w przyszłości.

Przepływy pieniądza związane z tą operacją arbitrażową zostały zaprezentowane w tabeli 6. Suma wartości obecnych wskazuje na poziom dochodu w momencie dokonania arbitrażu, natomiast suma wartości w terminie wykonania wskazuje na możliwość osiągnięcia dodatkowego dochodu $S^* - K$, przy ukształtowaniu się kursu akcji w terminie wykonania powyżej ceny wykonania opcji sprzedaży.

Kolejnym ograniczeniem ceny opcji sprzedaży jest ograniczenie od góry, które mówi, że cena opcji sprzedaży nie może być większa od ceny wykonania, czyli: $P \leq K$. Ponieważ opcja sprzedaży oznacza prawo do uzyskania płatności na poziomie K poprzez jej wykonanie, nie może ona być więcej warta niż sama płatność K .

Tabela 6. Wynik arbitrażu przy $0 < K \cdot e^{-rT} - S - P$

Budowa portfela	Wartości obecne	Wartości w terminie wygasania	
		$S' \leq K$	$S' > K$
Kupno akcji Kupno opcji sprzedaży Sprzedaż papieru skarbowego o stałym dochodzie	- S - P $K \cdot e^{-rT}$	S' $K - S'$ - K	S' 0 - K
Suma	$K \cdot e^{-rT} - S - P$	0	$S' - K$

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku $P - K > 0$ sprzedaż opcji sprzedaży i kupno papieru skarbowego o wartości K przynosiłoby dochód w wysokości $P - K$, a wszystkie możliwe płatności w terminie wykonania byłyby dodatnie (zob. tabela 7).

Tabela 7. Wynik arbitrażu przy $P - K > 0$

Budowa portfela	Wartości obecne	Wartości w terminie wykonania	
		$S' < K$	$S' \geq K$
Kupno papieru skarbowego Sprzedaż opcji sprzedaży	- K P	$K \cdot e^{rT}$ $-(K - S')$	$K \cdot e^{rT}$ 0
Suma	$P - K$	$K \cdot (e^{rT} - 1) + S'$	$K \cdot e^{rT}$

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, dla europejskiej opcji sprzedaży można wyznaczyć następujące ograniczenia:

$$K \geq P \geq \max\{0, K \cdot e^{-rT} - S\}^5 \quad (12)$$

⁵ R. Jarrow, S. Turnbull, *Derivative Securities*, South-Western College Publishing, Cincinnati 2000, s. 74-79, D.M. Chance, *An Introduction to Derivatives and Risk Management*, op. cit., s. 73-83; K. Spremann, *Investition und Finanzierung*, op. cit., s. 567; A. Weron, R. Weron, *Inżynieria finansowa*, op. cit., s. 122-124; R.A. Haugen, *Teoria nowoczesnego inwestowania*, op. cit., s. 543-544.

Przy uwzględnieniu płatności z tytułu dywidend minimalny poziom ceny opcji sprzedaży ulega korekcie w górę, a można go określić następująco:

$$P \geq (K \cdot e^{-rT} + D) - S \quad (13)$$

Jeżeli relacja ta nie jest zachowana, tzn.:

$$0 < (K \cdot e^{-rT} + D) - S - P \quad (14)$$

pojawia się możliwość arbitrażu polegającego na sprzedaży papieru bez ryzyka, zakupie instrumentu bazowego, zakupie opcji sprzedaży oraz ewentualnego pobrania dywidendy, jeżeli instrument bazowy ją zapewnia. W taki sposób arbitrażysta osiągnąłby dochód z zastosowania arbitrażu w wysokości: $(K \cdot e^{-rT} + D) - S - P$, a żadna z sum płatności w terminie wykonania nie byłaby ujemna (zob. tabela 8).

Ograniczenia ceny opcji sprzedaży z uwzględnieniem wypłaty dywidendy można zatem zapisać jako następującą formułę:

$$K \geq P \geq \max\{0, (K \cdot e^{-rT} + D) - S\} \quad (15)$$

Poza ograniczeniami opcje sprzedaży posiadają także analogiczne do opcji kupna właściwości wynikające z arbitrażu. I tak dla dwóch opcji sprzedaży różniących się tylko ceną wykonania zachodzi nierówność:

$$P(K_2) \geq P(K_1), \text{ jeżeli } K_2 > K_1 \quad (16)$$

Tabela 8. Wynik arbitrażu przy $0 < (K \cdot e^{-rT} + D) - S - P$

Budowa portfela	Wartości obecne	Wartości w terminie wygasania	
		$S' \leq K$	$S' > K$
Kupno akcji	- S	S'	S'
Kupno opcji sprzedaży	- P	$K - S'$	0
Sprzedaż papieru skarbowego o stałym dochodzie	$K \cdot e^{-rT}$	- K	- K
Pobór dywidendy	D	0	0
Suma	$K \cdot e^{-rT} + D$ - S - P	0	$S' - K$

Gdyby opcja sprzedaży z wyższą ceną wykonania była tańsza od opcji sprzedaży z niższą ceną wykonania, a więc $P(K_2) < P(K_1)$, arbitraż polegałby na kupnie tańszej opcji i sprzedaży droższej, co przyniosłoby natychmiastowy dochód w wysokości $P(K_1) - P(K_2)$. Poza tym żadna z płatności w terminie wykonania nie byłaby ujemna, co zaprezentowano w tabeli 9.

Kolejna właściwość dla dwóch opcji sprzedaży różniących się tylko ceną wykonania może zostać określona następująco:

$$K_2 - K_1 \geq P(K_2) - P(K_1), \text{ jeżeli } K_2 > K_1 \quad (17)$$

Gdyby różnica pomiędzy cenami opcji była większa od różnicy pomiędzy cenami wykonania, czyli $K_2 - K_1 < P(K_2) - P(K_1)$, można by osiągnąć natychmiastowy dochód w wysokości $(P(K_2) - P(K_1)) - (K_2 - K_1)$, poprzez sprzedaż opcji z ceną wykonania K_2 , zakup opcji z ceną wykonania K_1 oraz ulokowanie przy stopie wolnej od ryzyka kwoty $K_2 - K_1$. Taki arbitraż nie przyniosłby też żadnych ujemnych płatności w terminie wykonania, co zaprezentowano w tabeli 10. Niezależnie od ukształtowania się kursu akcji w terminie wykonania arbitrażysta uzyskuje jeszcze dodatkowy dochód, który może wynieść nawet $(K_2 - K_1) \cdot e^{rT}$, jeżeli $S^* \geq K_2$.

Tabela 9. Wynik arbitrażu przy $P(K_2) < P(K_1)$

Budowa portfela	Wartości obecne	Wartości w terminie wygasania		
		$S^* \leq K_1$	$K_1 < S^* < K_2$	$K_2 \leq S^*$
Sprzedaż opcji sprzedaży z ceną wykonania K_1	$P(K_1)$	$-(K_1 - S^*)$	0	0
Kupno opcji sprzedaży z ceną wykonania K_2	$-P(K_2)$	$(K_2 - S^*)$	$K_2 - S^*$	0
Suma	$P(K_1) - P(K_2)$	$K_2 - K_1$	$K_2 - S^*$	0

Źródło: opracowanie własne.

Kolejna właściwość cen opcji sprzedaży dotyczy opcji o różnych okresach do wygaśnięcia. Jeżeli mianowicie dwie opcje sprzedaży różnią się tylko okresem do wygaśnięcia t , to:

$$P(t_2) \geq P(t_1), \text{ przy } t_2 > t_1 \quad (18)$$

Tabela 10. Wynik arbitrażu przy $0 < (P(K_2) - P(K_1)) - (K_2 - K_1)$

Budowa portfela	Wartości obecne	Wartości w terminie wygasania		
		$S' \leq K_1$	$K_1 < S' < K_2$	$K_2 \leq S'$
Sprzedaż opcji sprzedaży z ceną wykonania K_2 Kupno opcji sprzedaży z ceną wykonania K_1 Kupno papieru skarbowego o stałym dochodzie	$P(K_2)$	$-(K_2 - S')$	$-(K_2 - S')$	0
	$-P(K_1)$	$K_1 - S'$	0	0
	$-(K_2 - K_1)$	$(K_2 - K_1) \cdot e^{rT}$	$(K_2 - K_1) \cdot e^{rT}$	$(K_2 - K_1) \cdot e^{rT}$
Suma	$P(K_2) - P(K_1)$ $-(K_2 - K_1)$	$(K_2 - K_1)$ $\cdot (e^{rT} - 1)$	$(K_2 - K_1) \cdot e^{rT}$ $-(K_2 - S')$	$(K_2 - K_1) \cdot e^{rT}$

Źródło: opracowanie własne.

Jeżeli bowiem opcja z dłuższym okresem do wygaśnięcia byłaby droższa od opcji z krótszym okresem do wygaśnięcia, czyli $P(t_2) < P(t_1)$, arbitraż polegający na zakupie opcji z dłuższym okresem i sprzedaży opcji z krótszym okresem przyniósłby natychmiastowy dochód w wysokości $P(t_1) - P(t_2)$ oraz żadnych ujemnych przyszłych płatności.

Dzieje się tak dlatego, że jeżeli opcja sprzedaży z wcześniejszym terminem wygaśnięcia podlega wykonaniu w terminie t' ($t' \leq t_1$) przy kursie akcji S' , arbitrażysta otrzymuje płatność w wysokości $P(t') - \max\{0, K - S'\}$, jako różnicę pomiędzy aktualną wartością zakupionej opcji a wykonaną sprzedaną opcją sprzedaży. Ponieważ, jak wykazano wcześniej, $P(t') \geq \max\{0, K - S'\}$, arbitrażysta, sprzedając w czasie t' zakupioną opcję z dłuższym okresem do wygaśnięcia, może osiągnąć jeszcze dodatkowy dochód.

Zakończenie

Podsumowując, można stwierdzić, że właściwie stosowany arbitraż jest podstawą kształtowania się określonych relacji cenowych. Należy jednak pamiętać o przyjętych na początku założeniach. Podstawowym było wyjście od rynku doskonałego, który nie uwzględnia kosztów związanych z przyjmowaniem i utrzymywaniem określonych pozycji. W praktyce uczestnicy rynku zwykle ponoszą koszty przyjęcia pozycji, zobowiązani są także do utrzymywania odpowiednich depozytów zabezpieczających. Koszty te są jednak znacznie niższe w przypadku dużych instytucji finansowych. Depozyt zabezpieczający w ich przypadku mogą

stanowiąc w dużej mierze odpowiednie papiery wartościowe. Oznacza to, że to właśnie duże instytucje finansowe są szczególnie predystynowane do odkrywania możliwości arbitrażu i stosowania go w praktyce.

Literatura

- [1] Z. Bodie, A. Kane, A.J. Marcus, *Investments*, IRWIN Inc., USA 1993.
- [2] R.M. Bookstaber, *Option Replication Technology*, [w:] *Advanced Strategies in Financial Risk Management*, ed. R.J. Schwartz, C.W. Smith, New York Institute of Finance, New York 1998.
- [3] Chance D. M., *An Introduction to Derivatives and Risk Management*, South-Western, Mason 2004.
- [4] R.A. Haugen, *Teoria nowoczesnego inwestowania*, WIG-Press, Warszawa 1996.
- [5] }. Hull, *Kontrakty terminowe i opcje. Wprowadzenie*, WIG-Press, Warszawa 1997.
- [6] K. Jajuga, T. Jajuga, *Inwestycje*, PWN, Warszawa 1996.
- [7]. R. Jarrow, S. Turnbull, *Derivative Securities*, South-Western College Publishing, Cincinnati 2000.
- [8] R. Kolb, *Financial Derivatives*, Institute of Finance, New York 1993.
- [9] L.G. McMillan, *Options as a Strategic Investment*, New York Institute of Finance, New York 1993.
- [10] *Options- und Termingeschäfte I*, Einführung in den Handel mit Optionen und Futures, OÖOB, Wien 1993.
- [11] K. Spremann, *Investition und Finanzierung*, Oldenbourg-Wien 1991.
- [12] A. Weron, R. Weron, *Inżynieria finansowa*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2005.

Summary

The freedom of arbitration of parties participating in the market is to be considered a fundamental condition for the development of option valuation theory. One of the assumptions in the most popular option valuation model (Black-Scholes) is the so-called absence of arbitrage, construed as a situation where arbitrage brings no profit, as this is precluded by price relations.

This article turns the attention to the possibility of applying arbitrage in relation to options as the basis for their correct valuation (pricing). Special emphasis is laid on the basic limitations and properties of European purchase and

sales options prices resulting from arbitration. The article emphasises also the role of the costs related to the assumption and maintenance of certain items, which are not as a rule accounted for in models.



Noty o autorach

Mgr Tomasz Bober

Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Mgr Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka

Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Dr Magdalena Dolhasz

Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Prof. KSW dr hab. Dariusz Fatuła

Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Dr Janusz Fudaliński

Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Dr Piotr Hadrian

Akademia Ekonomiczna

dr Agnieszka Hajdukiewicz

Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Mgr Dominika Kubacka

Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Mgr Mariusz Łapczyński

Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Dr Jolanta Mirek

Akademiczna Ekonomiczna

Mgr Jakub Niestrój

Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Dr Jarosław Plichta

Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Dr Maria Plonka

Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Dr Marek Rawski

Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Mgr Marek Rutkowski

WSB -NLB Nowy Sącz

Dr Halina Smutek

Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Dr Jadwiga Stobiecka

Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Prof. KSW dr hab. Danuta Surówka-Marszałek

Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Doc. PhDr. Miroslava Szarková

Katedra Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Bratysławie

Dr Jolanta Walas-Trębacz

Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Dr Ryszard Węgrzyn

Akademia Ekonomiczna



Biblioteka Krakowskiej Akademii

im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Czytelnia

KA 339.138

Inw. 64940

OFICyna
WYDAWNICZA



ISBN 83-89823-87-X

978-83-89823-87-8