

Zeszyty Naukowe



**Polskiego Towarzystwa
Ekonomicznego
w Zielonej Górze**



**Zeszyty Naukowe
Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego
w Zielonej Górze**

Marketingowe uwarunkowania rozwoju organizacji

**pod redakcją
Anetty Barskiej
Bogdana Ślusarza**

Zielona Góra 2015

Zawarte w publikacji teksty wydrukowano zgodnie z materiałami dostarczonymi przez autorów po uwzględnieniu uwag recenzentów i niezbędnej korekcie wydawniczej. Wydawca nie ponosi odpowiedzialności za ich treść, formę i styl.

WYDAWCA

Polskie Towarzystwo Ekonomiczne w Zielonej Górze
Copyright © by PTE, Zielona Góra 2015

RADA NAUKOWA

*Elżbieta Mączyńska (Przewodnicząca), Anetta Barska, Yuri Boshytskyi,
Bogusław Fiedor, Grzegorz Gorzelak, Janina Jędrzejczak-Gas, Jerzy Kaźmierczyk,
Stanisław Owsiak, Bogusław Pietrulewicz, Stanisław Rudolf, Eulalia Skawińska,
Andrzej Szplit, Jurij Szwec, Janusz Witkowski, Henryk Wnorowski, Joanna Wyrwa*

RECENZENCI WSPÓŁPRACUJĄCY

Tadeusz Waściński, Andrzej Małkiewicz

KOMITET REDAKCYJNY

Redaktor naczelny

Bogdan Ślusarz

Redaktor tematyczny

Anetta Barska

Redaktor techniczny

Jacek Grzelak

Redaktor statystyczny

Roman Fedak

Redaktor językowy

Krzysztof Maciej Wieliczko

ISSN 2391-7830

ISBN 978-83-87193-87-4

Pierwotną wersją publikacji jest wersja drukowana.

Adres redakcji:

Polskie Towarzystwo Ekonomiczne
ul. Żeromskiego 3
65-066 Zielona Góra
tel./fax: 68-3202589, 68-3270419
e-mail: biuro@ptezg.pl
www.ptezg.pl

Wydanie pierwsze
Druk i oprawa: www.ligatura.com.pl
Projekt okładki: www.reklamowaagencja.pl

Spis treści

WSTĘP.....	3
Mariola Michałowska	
Marketingowe czynniki i instrumenty wzrostu organizacji	4
Joanna Wyrwa	
Marketingowe aspekty funkcjonowania jednostki samorządu terytorialnego	17
Paweł Józwiakowski	
Marketing szeptany jako nieformalna komunikacja międzyludzka.....	36
Urszula Kłosiewicz-Górecka	
Nakłady inwestycyjne zagranicznych przedsiębiorstw handlowych i ich wpływ na handel w Polsce	47
Anetta Barska	
Kryteria wyboru e-dostawcy z perspektywy konsumenta generacji Y	59
Wiesław Danielak	
Zarządzanie relacjami z klientem z perspektywy budowania kapitału relacyjnego	71
Wioletta Suszek-Masłowska	
Rola coachingu w kształtowaniu jakościowej przewagi konkurencyjnej usług – na przykładzie usług kształcenia akademickiego	84
Anna Wasiluk, Ewelina Markowska	
Wpływ działań promocyjnych na wybór uczelni przez maturzystów	98
Julita Mlaskawa	
Biometria w bankowości - szanse i zagrożenia Banku przyszłości	110
Romuald Zabrocki, Anna Suszek-Namroży	
Zjawisko jednostronnych zmian zasad umów przez banki i ich wpływ na zachowania oraz lojalność klientów	121

WSTĘP

Skuteczność i efektywność funkcjonowania organizacji XXI wieku są istotnie determinowane przyjęciem koncepcji marketingu w procesie zarządzania. Podjęcie odpowiednich działań, a co za tym idzie przygotowanie i wdrożenie odpowiedniej strategii marketingowej na bazie koncepcji marketingu mix staje się ważne z punktu widzenia zarówno przetrwania, jak i wzrostu organizacji. Potrzebę tą nasilają procesy globalizacyjne, które sprawiają, że organizacje intensywnie poszukują źródeł osiągnięcia przewagi konkurencyjnej również z wykorzystaniem marketingowych instrumentów oddziaływania na rynek. Z drugiej strony konieczne staje się dokonanie całościowej oceny efektów dotychczasowych działań marketingowych organizacji, co jest niezmiernie trudne ze względu na problem obiektywnego pomiaru ich jakości i efektywności oraz konieczności prowadzenia szeroko zakrojonych badań o charakterze jakościowym.

Istotna rola marketingu w funkcjonowaniu każdej organizacji uzasadnia podejmowanie rozważań z tego obszaru zarówno w zakresie rozwiązywania problemów, jak i ich opisywania, analizowania oraz interpretowania. Dlatego też numer trzeci Zeszytów Naukowych Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze został zatytułowany: ***Marketingowe uwarunkowania rozwoju organizacji***, a jego problematyka koncentruje się wokół różnych aspektów planowania i realizacji działań marketingowych w praktyce. Celem publikacji jest prezentacja najnowszego dorobku naukowego z zakresu marketingu, a także wymiana doświadczeń, myśli i inspiracji.

Redaktor tematyczny

Anetta Barska

dr inż. Mariola Michałowska
Wydział Ekonomii i Zarządzania
Uniwersytet Zielonogórski

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2015.24>

Marketingowe czynniki i instrumenty wzrostu organizacji

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa jako organizacje są systemami otwartymi, wchodzącymi w ciągłe interakcje z otoczeniem oparte na wymianie, zaś najbardziej ogólnym celem działania wszystkich organizacji jest przetrwanie i rozwój (Paliwoda-Matiolańska 2005, s. 439). Stosowanie marketingu w organizacji jest związane z dążeniem do osiągnięcia założonych celów działania. Pod pojęciem marketingu można rozumieć szereg działań mających na celu zapewnienie organizacji przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo może przetrwać w długim okresie i realizować swoje podstawowe cele tylko pod warunkiem permanentnego rozwoju oraz wzrostu (Pierścionek 1996, s. 11). Rozwój jest przede wszystkim zjawiskiem jakościowym, polegającym na wprowadzeniu innowacji produktowych, procesowych, strukturalnych oraz innowacji w dziedzinie organizacji i zarządzania, zaś wzrost stanowi kategorię ilościową związaną z powiększeniem ilości zasobów przedsiębiorstwa zwiększając skalę ich działalności (Pierścionek 1996, s. 11). Wzrost obejmuje zatem zmiany ilościowe takich mierników jak np. zatrudnienie, przychody, czy też kapitał.

Jak zauważył F. Bławat podwalin teorii wzrostu należy szukać w neoklasycznych teoriach równowagi ogólnej i w teorii rozwoju J. Schumpetera (Bławat 2004, s. 24). W teoriach neoklasycznych wzrost firmy postrzegany jest przez pryzmat ekonomii skali produkcji, zaś podejście do wzrostu firmy Schumpetera jest związane z przedsiębiorcą jako główną siłą sprawczą rozwoju przedsiębiorstw i gospodarek (Bławat 2004, s. 24). Celem artykułu jest próba ukazania marketingowych czynników i instrumentów wzrostu organizacji, które mogą być źródłem długotrwałej przewagi konkurencyjnej.

2. Istota marketingu w zarządzaniu organizacją

Niewątpliwie wykorzystanie marketingu w zarządzaniu organizacją staje się ważnym elementem działań organizacji, a poprzez właściwy dobór instrumentów marketingowych może być źródłem wzrostu organizacji i osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej.

W Tabeli 1 podjęto próbę zdefiniowania marketingu w ujęciu wybranych definicji ich autorów.

Tabela 1. Istota marketingu

Autor definicji	Istota marketingu
Ph. Kotler	Marketing jest procesem społecznym i zarządczym, dzięki któremu konkretne osoby i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną osiągnąć poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę posiadających wartość produktów.
H. Lazo i A. Corbin	Marketing jest działalnością mającą na celu wykrycie i wzbudzenie u konsumenta potrzeby nabycia produktu lub usługi, a następnie pozyskiwanie coraz większej liczby konsumentów dla danych produktów lub usług.
H.P. Klein	Marketing to skoordynowane działania przedsiębiorstwa na rynku, obejmujące kształtowanie produktu, opakowanie, badanie rynku i oddziaływanie nań w celu osiągnięcia optymalnego obrotu i zysku.
L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek	Marketing to celowy sposób postępowania na rynku, oparty na zintegrowanym zbiorze instrumentów i działań oraz orientacji rynkowej.

Źródło: opracowano na podstawie: Kotler 1997, s. 6, Limański, Śliwińska 2002, s. 32, Garbarski, Rutkowski, Wrzosek 2001, s. 29.

Na podstawie tak sformułowanych definicji marketing można zdefiniować jako koncepcję zarządzania organizacją zgodnie z orientacją marketingową, a więc nastawioną na zaspokojenie określonych potrzeb nabywców. Warto zauważyć, że w próbach definiowania marketingu pojawiają się też instrumenty marketingu mix, czyli tzw. 4 P, a więc produkt (*product*), cena (*price*), dystrybucja (*place*), promocja (*promotion*). Według Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu marketing jest to „planowanie i realizacja koncepcji, produktów, cen, promocji oraz dystrybucji pomysłów, produktów i usług w celu doprowadzenia do wymiany zapewniającej satysfakcję nabywcom i osiągnięcie celów przedsiębiorstwu” (Sztucki 2000, s. 39). Wówczas jak zauważyli A. Nowacka i R. Nowacki interpretując to sformułowanie marketing to „dostarczenie właściwego produktu, po właściwej cenie, we właściwym miejscu i czasie i przy użyciu właściwych środków promocji” (Nowacka, Nowacki 2004, s. 14). Marketing należy rozumieć więc jako zintegrowany zespół instrumentów i działań mających na celu zaspokojenie potrzeb nabywców przy jednoczesnym osiągnięciu celu przedsiębiorstwa. Organizacje starają się uzyskać pozytywną reakcję na rynku docelowym, łącząc wspomniane cztery zmienne marketingu mix w optymalny sposób (Sutherland, Canwell 2008, s. 133), a przez to osiągnąć założone cele i doprowadzić do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. R. Lauterborn zaproponował zastąpienie 4P formułą 4C, czyli zastąpienie koncepcji odzwierciedlającej punkt widzenia menedżera formułą widzianą z perspektywy klienta,

tj. *customer wants and needs* – klient wraz ze swoimi potrzebami i wymaganiami zamiast produktu (*product*), *convenience* – dogodność zamiast miejsca (*place*), *cost* – koszt zamiast ceny (*price*), *communication* – komunikacja zamiast promocji (*promotion*) (Lauterborn 1990, s. 26). Chodzi o to, że „dogodność” jest lepszą koncepcją niż termin „miejsce”, ponieważ koncentruje się bezpośrednio na korzyściach oferowanych klientowi. Dogodność może wynikać nie tylko z miejsca, ale również z cech produktu (np. łatwo otwierającego się opakowania), ceny (5 zł zamiast 5,07 zł), promocji (warto umieścić mapę dojazdu w wyszukiwarce firm). Wszystko to sprawia, że koncepcja dogodności jest o wiele bardziej praktyczna. Podobnie uzasadnione jest uwzględnienie oprócz ceny wszystkich kosztów ponoszonych przez klienta. Kwota do zapłaty za towary i usługi to tylko część kosztów ponoszonych przez klienta, gdyż ponosi on jeszcze inne koszty np. dojazdu. Zatem jak zauważył Ph. Kotler koncepcja 4 C przypomina, że klienci oczekują wartości, niskiego kosztu całkowitego, dużej wygody i komunikacji, a nie promocji (Kotler 2004, s. 69).

3. Marketingowe instrumenty i czynniki wzrostu organizacji

Postępujące procesy globalizacyjne sprawiają, że organizacje poszukują źródeł osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa dążą do m.in. minimalizacji całkowitych kosztów przepływu produktów, obsługi dostaw, optymalizacji poziomu zapasów, a wszystko po to, aby zwiększyć zyski i rentowność organizacji. Dynamicznie rozwijająca się konkurencja wymusiła działania zgodne z orientacją marketingową, gdzie w centrum zainteresowania znajduje się klient i jego potrzeby. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest możliwe poprzez uzyskanie wyższości jednego instrumentu marketingu nad konkurencyjnym, co może wiązać się z ofertą asortymentową, ustaloną ceną, rozbudową kanałów dystrybucyjnych, czy też podejmowanymi działaniami promocyjnymi, lub poziomem obsługi, a w konsekwencji będzie przekładało się na lepsze zaspokojenie potrzeb i oczekiwań odbiorców.

W tym miejscu warto zauważyć, że cena jest ważnym instrumentem marketingu mix, który w sposób bezpośredni wpływa na wielkość sprzedaży (przychodu organizacji i jej rentowność), gdyż zmieniając poziom cen przedsiębiorstwo może uzyskać różne cele, np. doprowadzić do wzrostu wielkości sprzedaży, czy też utrzymać sprzedaż produktów na dotychczasowym poziomie. Cena nie jest jedynym kryterium wyboru produktów przez konsumentów. Obok ceny pojawiają się inne kryteria, którymi kierują się nabywcy np. jakość, możliwość reklamacji/zwrotu produktu, usługi posprzedażowe

itp. Nabywcy dokonując wyboru określonego produktu biorą pod uwagę korzyści, jakie mogą uzyskać w wyniku podjęcia decyzji o zakupie. Cena jest jedynym elementem marketingu mix, który można szybko dostosować do sytuacji panującej na rynku, a wynikających z analizy potrzeb i oczekiwań nabywców.

Organizacje mogą kreować przewagę konkurencyjną w oparciu o lepsze dostosowanie oferty do potrzeb docelowej grup klientów, wdrożenie modyfikacji produktowych, nowe produkty, czy też jakość produktów i usług, które mogą stać się głównym czynnikiem konkurencyjności i decydować o zakupie produktów przez nabywców. Promocja jest instrumentem marketingowego oddziaływania, który w procesie podejmowania decyzji spełnia ogromną rolę. W procesie dokonywania zakupów często szczególnego znaczenia nabiera możliwość skorzystania z akcji promocyjnych, co wiąże się z zakupem tańszego produktu. Nie bez znaczenia jest poza tym możliwość uzyskania szczegółowych informacji o produkcie. Ważne jest również zapewnienie najkrótszego czasu realizacji zamówienia, a także terminowość. Niewątpliwie miła i fachowa obsługa staje się również czynnikiem wyboru organizacji jako miejsca dokonywania zakupów.

Determinanty wzrostu organizacji można podzielić na czynniki związane z (Bławat 2004, s. 25-32): osobą właściciela-menedżera, organizacją i jej otoczeniem, a przyjęta strategia marketingowa decydować będzie o jej sukcesie bądź porażce.

W warunkach globalizacji gospodarki bycie skutecznym menedżerem jest coraz trudniejsze. Na tym tle pojawia się przede wszystkim pytanie o kompetencje, które powinien posiadać skuteczny menedżer, bowiem warunkiem zapewnienia organizacji wzrostu jest odpowiednie nią zarządzanie. Aby menedżer był skuteczny musi posiadać wiedzę o rynku, umiejętność dostosowania produktu, dystrybucji, ceny i promocji do potrzeb i oczekiwań potencjalnych i przyszłych klientów, rozpoznawania zmian w otoczeniu, analizy konkurencji i zmian dokonujących się w bliższym i dalszym otoczeniu organizacji. R. Boyatzis definiuje kompetencje jako podstawową cechę osoby, której wynikiem jest efektywne i/albo wysokie osiągnięcie w pracy zawodowej (Boyatzis 1982, s. 97). B. Wawrzyniak kompetencje rozumie jako wiedza, umiejętności, motywacje, postawy i zachowania pracowników (Wawrzyniak 1999, s. 24). Kompetencje zatem są pojęciem szerszym od umiejętności, gdyż jak już wspomniano wcześniej odnoszą się m.in. do takich obszarów, jak: wiedza, umiejętności oraz postawy i zachowania. Bycie menedżerem wiąże się z posiadaniem odpowiednich umiejętności,

gdyż pozwalają one skuteczniej osiągać zamierzone cele. Ph. Kotler opracował listę idealnych umiejętności menedżera marketingu (Kotler 2004, s. 44-45):

- menedżerom marketingu potrzebne są klasyczne umiejętności z dziedziny badań rynku, prac nad produktem i zarządzania nim, ustalania cen, negocjowania, komunikowania się, sztuki sprzedaży i zarządzania kanałami dystrybucji;
- muszą się oni orientować w sprawach globalnych, aby dostrzegać nowe możliwości;
- muszą znać zasady analizy finansowej, aby móc oszacować skutki finansowe proponowanych strategii marketingowych;
- muszą mieć gruntowną wiedzę o technologiach informatycznych, urządzeniach i mediach, żeby mogli korzystać z internetu, baz danych, telemarketingu;
- muszą znać mocne i słabe strony różnych środków przekazu, aby móc prowadzić zintegrowaną komunikację marketingową z nabywcą;
- potrzebują umiejętności twórczego myślenia, by móc odkrywać nowe źródła zysków firmy.

Nabycie tych umiejętności nie jest warunkiem wystarczającym, aby menedżer był kompetentny, ponieważ w przeważającej mierze od wiedzy, umiejętności, doświadczenia oraz postawy i zachowania właściciela-menedżera zależy prawidłowe funkcjonowanie organizacji.

Czynniki wzrostu związane z organizacją to przede wszystkim wiek organizacji, jej wielkość, struktura aktywów i pasywów. Z badań nad czynnikami wzrostu związanych z organizacją wynika, że jej wzrost jest odwrotnie skorelowany z jej wiekiem i wielkością (Bławat 2004, s. 28). Wielkość organizacji mierzona jest liczbą zatrudnionych (Griffin 2000, s. 371), która często wzrasta w sytuacji prawidłowego jej funkcjonowania i odczuwalnego zwiększenia zysku.

Kolejnym ważnym czynnikiem determinującym wzrost organizacji jest otoczenie marketingowe, które dostarcza zarówno szans, jak i zagrożeń. „Na otoczenie marketingowe firmy składają się podmioty i siły zewnętrzne dla marketingu, wpływające na zdolność kierownictwa marketingu do nawiązania i skutecznego przeprowadzania transakcji z docelowymi klientami” (Kotler, Armstrong, Saunders, Wong 2002, s. 182). Otoczenie to składa się z (Kotler, Armstrong, Saunders, Wong 2002, s. 182): 1) mikrootoczenia, czyli organizacji, dostawców, pośredników, nabywców, konkurentów i innych podmiotów funkcjonujących na rynku oraz

2) makrootoczenia obejmującego sześć podstawowych elementów je tworzących tj. otoczenie ekonomiczne, przyrodnicze, technologiczne, społeczno-kulturowe, demograficzne, polityczne i prawne (Tabela 2.), gdyż to one wywierają największy wpływ na organizację.

Tabela 2. Charakterystyka otoczenia dalszego organizacji

Elementy makrootoczenia	Charakterystyka
Otoczenie ekonomiczne	– koniunktura gospodarcza – inflacja – kursy walutowe – dochody – dostępność i oprocentowanie kredytów
Otoczenie przyrodnicze	– zasoby surowców – zanieczyszczenie środowiska – źródła i koszty energii
Otoczenie technologiczne	– nowe odkrycia naukowe – wdrożenie nowych technologii – wydatki na badania i rozwój
Otoczenie społeczno-kulturowe	– wzorce wydatków ludności – system wartości – normy zachowań – subkultury – postrzeganie siebie i świata przez ludzi
Otoczenie demograficzne	– liczba i struktura ludności – przyrost naturalny – wykształcenie – wzorzec gospodarstw domowych
Otoczenie polityczno-prawne	– polityka rządu – przepisy prawne regulujące działalność podmiotów gospodarczych – przepisy podatkowe i celne – ugrupowania gospodarcze krajowe i międzynarodowe

Źródło: Załuska 2005, s. 267.

Każda organizacja jest powiązana z otoczeniem, które tworzy zestaw szans i zagrożeń zarówno dla jej bieżącego funkcjonowania, jak i dalszego wzrostu. W dobie postępujących procesów globalizacji staje się jednak coraz bardziej zmienne. Warto w tym miejscu zauważyć, że organizacje muszą wykorzystać wszystkie szanse w otoczeniu, aby konkurencja ich nie wyprzedziła. Wiąże się to z dostosowywaniem do zmian występujących w burzliwym otoczeniu, analizowaniem wszystkich elementów swojego otoczenia uwzględniając między nimi istniejące związki i zależności, a także opracowaniem i wdrożeniem strategii marketingowej.

Warunkiem prawidłowego funkcjonowania organizacji jest opracowanie i wdrożenie strategii marketingowej. Odpowiednio opracowana strategia jest szansą wyróżnienia się przedsiębiorstwa spośród konkurencji. Do najbardziej znanych strategicznych opcji rozwoju organizacji należy czteropolowa macierz H. I. Ansoffa oparta na parze elementów produkt–rynek. Dokonał on podziału strategii, biorąc pod

uwagę relacje zachodzące między produktem a rynkiem i wyróżnił 4 strategie: penetracji rynku, rozwoju rynku, rozwoju produktu i dywersyfikacji (Ansoff 1985, s. 40). Strategia penetracji rynku oznacza poszukiwanie możliwości zwiększenia sprzedaży na dotychczasowym rynku. Druga strategia, tj. rozwoju rynku polega na wchodzeniu z dotychczasowym produktem na nowe rynki. Strategia rozwoju produktu zakłada wprowadzenie nowego, ulepszanego produktu, spełniającego swoje dotychczasowe przeznaczenie, na dotychczasowy rynek. Natomiast czwarta strategia, tj. dywersyfikacji, polega na wprowadzaniu nowych produktów na nowe rynki. Wybory strategiczne, przed którymi stoi organizacja, dokonują się w trzech obszarach: pola działania, typu relacji z konkurentami, rodzaju przewagi konkurencyjnej, zatem można im przyporządkować siedem rodzajów strategii (Tabela 3.).

Tabela 3. Obszary wyboru strategii

Plaszczyzna wyboru	Treść	Rodzaje strategii
Pole działań konkurencyjnych (gdzie konkurujemy?)	Wybór rynku, na którym organizacja zamierza konkurować	Strategia specjalizacji (zawężenie pola działań) Strategia dywersyfikacji (poszerzenie zakresu działania)
Relacje z konkurentami (jak konkurujemy?)	Określenie zasadniczych relacji z konkurentami, wyznaczanie pola współpracy i obszaru walki	Strategia konfrontacji (rozwój kosztem konkurentów) Strategia współpracy (rezygnacja z konfrontacji) Strategia uniku (bezpieczna egzystencja obok rywala)
Rodzaje przewagi konkurencyjnej (czym konkurujemy?)	Określenie podstaw budowy pozycji konkurencyjnej	Strategia przewagi kosztowej (koszty jako skuteczny oręż w walce z konkurentami) Strategia wyróżniania (znalezienia atrybutów unikatowości)

Źródło: Safin 2008, s. 98.

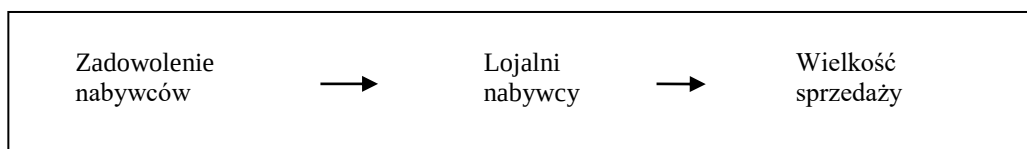
Szanse na wzrost (rozwój) organizacji i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej istnieją wówczas, gdy podejmuje się działania dotyczące wyboru optymalnej strategii funkcjonowania biorąc pod uwagę czynniki wpływające na jej wzrost (rozwój) pochodzące z podsiągniętych zasobów (z wnętrza organizacji) oraz znajdujących się na zewnątrz organizacji. Mając powyższe na względzie, warto podkreślić, że strategia dywersyfikacji działalności z punktu widzenia bezpieczeństwa organizacji, funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu jest niewątpliwie strategią najlepszą, jednakże w porównaniu do strategii specjalizacji bardziej kosztowną i mniej efektywną ekonomicznie w krótkim okresie (Krupski 2005, s. 57).

Podkreślenia ważności wymagają takie czynniki budowy przewagi konkurencyjnej jak: nawiązywanie trwałych relacji z klientami i dostawcami i innymi uczestnikami rynku, marka, wizerunek organizacji itp. Marka może być skutecznym

instrumentem umacniania pozycji rynkowej organizacji. Uzyskanie przewagi konkurencyjnej opartej na marce pozwala organizacji na osiągnięcie rentowności wyższej niż konkurencja, ponadto dzięki silnej marce dysponuje ona większą siłą przetargową w negocjacjach z pośrednikami, co przekłada się na bardziej korzystne warunki finansowe dla organizacji. Silna marka obniża elastyczność cenową popytu, co oznacza, że klienci w mniejszym stopniu reagują na zmianę ceny niż w przypadku produktu niemarkowego. Pozytywny wizerunek może w istotny sposób przyczynić się do uzyskania bądź umocnienia pozycji organizacji na rynku. Na obraz organizacji wpływ mają nie tylko opinie i odczucia dotyczące produktów, zastosowanych cen, wykorzystywanych kanałów dystrybucji, sposobów komunikowania się z otoczeniem, ale także postępowanie wobec pracowników, zajmowane stanowisko w ważnych sprawach społecznych itp.

Podstawą każdej działalności gospodarczej jest najpierw pozyskiwanie, a następnie utrzymywanie zadowolonych i lojalnych nabywców, gdyż tylko wtedy istnieje możliwość osiągnięcia efektów finalnych w postaci wielkości sprzedaży (Rysunek 1.).

Rysunek 1. Związek między posiadaniem zadowolonych nabywców a możliwością osiągnięcia efektów finalnych przez organizację



Źródło: Rutkowski 2005, s. 25.

Pozyskanie lojalnych klientów wiąże się z wieloma korzyściami, które w efekcie prowadzą do wzrostu zysków przedsiębiorstwa w dwóch sytuacjach (Rudawska 2005, s. 37):

- kiedy klienci wydają więcej pieniędzy w danej firmie lub nabywają większą liczbę produktów;
- kiedy koszty ulegają obniżeniu - większa lojalność może się przyczyniać do obniżki kosztów w obszarze mniejszych kosztów działalności marketingowej, niższych kosztów obsługi, czy też mniejszych kosztów pozyskania nowych klientów na miejsce utraconych dzięki wysokiemu poziomowi retencji.

Pozyskanie i utrzymanie lojalnych klientów zapewnia osiągnięcie przez organizację długookresowych efektów wynikających z przyjętych założeń i planów marketingowych. W budowaniu lojalności klientów bardzo ważną rolę odgrywają

pracownicy, których kompetencje wpływają na to, czy klient dokona ponownych zakupów, czy odejdzie do konkurencji.

Warto również zauważyć, że im dłużej klienci z nimi pozostają tym większe przynoszą zyski, gdyż wynika to z czterech powodów (Kotler 1999, s. 180-181):

- stali klienci kupują z czasem coraz więcej, jeśli są bardzo zadowoleni;
- koszty obsługi stałego klienta stają się z czasem coraz niższe;
- bardzo zadowolony klient często poleca sprzedającemu innych potencjalnych klientów;
- stali klienci nie są uwrażliwieni na cenę;

Na tym tle warto również odnieść się do badania przeprowadzonego przez M. LeBoeuf'a, w którym autor badania wymienia następujące powody, dla których klienci przestają kupować produkty danej firmy (LeBoeuf 2005, s.18-19):

- 3% zmienia miejsce zamieszkania;
- 5% nawiązuje kontakty z innymi firmami;
- 9% odchodzi z powodu korzystniejszej oferty firm konkurencyjnych;
- 14% kieruje się faktem niezadowolenia z produktów oferowanych przez firmę;
- 69% odchodzi z powodu obojętnego stosunku pracowników firmy.

W innym badaniu, prowadzonym przez Fundację Rockefellera podjęto również próbę ukazania powodów, dla których klienci odchodzą (Griffin 2005, s. 19):

- 14% odchodzi z powodu niezadowolonej reklamacji;
- 9% rezygnuje z danej firmy ze względu na działalność konkurentów;
- 9% odchodzi z powodu zmiany miejsca zamieszkania;
- 68% dokonuje zmiany bez żadnego specjalnego powodu.

Prawdopodobnie osoby, które odchodzą od firmy bez żadnego specjalnego powodu nie czuli, że firma o nich zabiega, a w konsekwencji przekładało się to na brak więzi z firmą (Rudawska 2005, s. 19). Coraz większa konkurencja na rynku, zmiany w zachowaniach konsumentów sprawiają, że skuteczność podejmowanych działań w dużej mierze zależą nie tylko od zastosowanej koncepcji marketingowej, ale także relacji z klientami, dostawcami i innymi uczestnikami rynku opartych na zaufaniu i lojalności.

4. Podsumowanie i wnioski

Podejmując próbę określenia marketingowych czynników i instrumentów wpływających na wzrost organizacji skoncentrowano się przede wszystkim na czynnikach związanych z osobą właściciela-menedżera, organizacją i jej otoczeniem. Podkreślono, że warunkiem prawidłowego funkcjonowania organizacji jest opracowanie i wdrożenie optymalnej strategii marketingowej. Wskazano również na odpowiedni dobór instrumentów marketingowych jako źródło wzrostu organizacji i osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Czynniki i instrumenty marketingowe mogą sprzyjać wzrostowi, bądź go ograniczać. Warto zauważyć, że zaprezentowany zestaw czynników i instrumentów nie wyczerpuje ich listy oraz złożoności omawianej problematyki. Istotnym jest jednak, aby dobrać takie instrumenty polityki marketingowej, które będą dopełniały się łącząc swoje najlepsze cechy wpływając na korzyści płynące z ich istnienia przynosząc wymierne efekty. Aby zapewnić ich największą skuteczność wszystkie instrumenty marketingu mix powinny być zintegrowane, co w konsekwencji będzie miało wpływ na wzrost organizacji oraz sprawne i efektywne jej funkcjonowanie na rynku.

Organizacja i jej otoczenie oddziałują wzajemnie na siebie. Umiejętność dostosowania się do zmian zachodzących w dynamicznie zmieniającym się świecie, a nawet ich wyprzedzanie decyduje o przetrwaniu i wzroście organizacji. We współczesnych uwarunkowaniach rynkowych chcąc skutecznie funkcjonować muszą one nieustannie wdrażać coraz nowsze koncepcje i instrumenty marketingowe, a także pamiętać o utrzymywaniu relacji z klientami. Zapewni to organizacji znacznie lepsze dostosowanie do wymagań i oczekiwań klientów i przyczyni się do skuteczniejszego funkcjonowania organizacji na rynku.

Kluczem do sukcesu, a tym samym do wzrostu organizacji jest utrzymywanie pozytywnych relacji organizacji z klientami, partnerami i innymi podmiotami z ich otoczenia, które mogą być traktowane jako źródło osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, jak również jako narzędzie warunkujące wzrost (rozwój) organizacji. Relacje muszą opierać się przede wszystkim na zaufaniu i lojalności. Pozytywne relacje sprzyjają realizacji wzajemnych oczekiwań i potrzeb w przyczyniają się do osiągnięcia zakładanych celów każdej ze stron poprzez wymianę poczynionych wcześniej obietnic.

Menedżerowie-właściciele organizacji stale poszukują skutecznych i efektywnych czynników i instrumentów wzrostu organizacji, zaś prawidłowe funkcjonowanie organizacji zależy od ich wiedzy, doświadczenia, umiejętności, postaw

i zachowań. Skuteczność działania menedżera oznacza umiejętność dokonywania właściwych wyborów, radzenia sobie z konfliktami, motywowania pracowników, umiejętność wprowadzania nowych rozwiązań, przewycięzania kryzysów, gotowość do uczenia się, doceniania roli klientów i umiejętność wykorzystania szans i możliwości stwarzanych przez otoczenie marketingowe.

Literatura

1. Ansoff H. I. (1985), *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
2. Bławat F. (2004), *Determinanty małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Bławat F. (red.), *Przetwarzanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk.
3. Boyatzis R. (1982), *The competent manager: A model for effective performance*, John Wiley&Sons, Inc, New York.
4. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W.(2001), *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa.
5. Griffin J. (1997), *Customer Loyalty, How to earn It, How to Keep It*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, [za:] Rudawska E. (2005), *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa.
6. Griffin R. W. (2000), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
7. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2002), *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa.
8. Kotler Ph. (1997), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa.
9. Kotler Ph.(2004), *Philip Kotler odpowiada na pytania na temat marketingu*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
10. Krupski R. (2005), *Elastyczność celów i strategii*, [w:] Krupski R (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa.
11. Lauterborn R. (1990), *New Marketing Litany: 4 Ps Passe; C - Words Take Over*, Advertising Age, vol. 61, no 4.
12. LeBoeuf M. (1987), *How to Win Customers and Keep Them for Life*, G. P. Putman's Sons, New York 1987, [za:] Rudawska E. (2005), *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa.
13. Limański A., Śliwińska K. (2002), *Marketing. Zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku*, Difin, Warszawa.
14. Nowacka A., Nowacki R.(2004), *Podstawy marketingu*, Difin, Warszawa.
15. Paliwoda-Matiolańska A. (2005), *Zrównoważony rozwój jako strategiczny wymóg przedsiębiorstwa*, Annales. Etyka w życiu gospodarczym, Tom 8, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
16. Pierścionek Z.(1996), *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa.
17. Rudawska E.(2005), *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa.
18. Rutkowski I.(2005), *Identyfikacja efektów*, [w:] Wrzosek W.(red.), *Efektywność marketingu*, PWE, Warszawa.
19. Safin K. (2008), *Wybory strategiczne w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem*, [w:] Safin K., *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
20. Sutherland J. S., Canwell D. (2008), *Klucz do marketingu. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, PWN, Warszawa.

21. Sztucki T.(2000), *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
22. Wawrzyniak B.(1999), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, [w:] Ludwiczynski A. (red.), *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa.
23. Załuska U.(2005), *Prognozy makrootoczenia przedsiębiorstwa*, [w:] Cieślak M. (red.), *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, PWN, Warszawa.

Streszczenie

Marketingowe czynniki i instrumenty wzrostu organizacji

Marketing spełnia w organizacji ważną rolę. W dobie dynamicznie zmieniającego się otoczenia coraz większego znaczenia nabierają marketingowe czynniki i instrumenty wzrostu organizacji. W procesie ich wdrażania można jednak dostrzec wiele możliwości dla wzrostu organizacji, ale również i zagrożeń. Dlatego też zachodzi konieczność udoskonalania koncepcji marketingowej, dostosowywania jej do zmian zachodzących na rynku. Podjęcie odpowiednich działań, a co za tym idzie przygotowanie i wdrożenie odpowiedniej strategii marketingowej na bazie koncepcji marketingu mix staje się ważne z punktu widzenia zarówno przetrwania, jak i wzrostu organizacji. Organizacje dążą do opracowania skutecznej i efektywnej koncepcji marketingu mix. Jednakże jest to zadanie bardzo trudne, gdyż nie sposób określić efektów, które mogą zostać osiągnięte dzięki poniesionym nakładom w ramach realizowanej koncepcji. Trzeba przy tym zdawać sobie sprawę z tego, że skuteczność i efektywność działań marketingowych w zasadniczym stopniu zależy od właściwego ich doboru przez właściciela - menedżera organizacji, gdyż to od jego kompetencji i umiejętności zależy prawidłowe jej funkcjonowanie. Celem artykułu jest próba ukazania marketingowych czynników i instrumentów wzrostu organizacji, które mogą być źródłem długotrwałej przewagi konkurencyjnej. W opracowaniu wykorzystano metodę badawczą opartą na studiach literaturowych w przeważającej mierze z zakresu marketingu. Artykuł koncentruje się wokół marketingowych czynników i instrumentów wzrostu organizacji. Dlatego też na wstępie nawiązano do teorii wzrostu i rozwoju organizacji, kolejno ukazano istotę marketingu, aby w dalszej części podjąć próbę wskazania czynników i instrumentów wzrostu organizacji.

Słowa kluczowe: organizacja, instrumenty marketingu mix, teoria wzrostu i rozwoju organizacji, determinanty wzrostu organizacji, otoczenie, przewaga konkurencyjna, kompetencje i umiejętności menedżera

Abstract

Marketing factors and instruments of the growth of the organization

Marketing fulfills an important role in the organization. In an era of rapidly changing environment marketing factors and instruments of the growth of the organization are becoming increasingly important. In the process of their implementation we can, however, see many opportunities for the growth of the organization, but also threats. Therefore, it is necessary to improve the marketing concept to adapt it to developments in the market. Taking appropriate action, and thus preparing and implementing appropriate marketing strategy based on the concept of the marketing mix becomes important from the point of view of both survival and growth of the organization. Organizations are seeking to develop an effective and efficient concept of the marketing mix. However, this is a very difficult task, because it is impossible to determine the effects that can be achieved by outlays in pursuit of the concept. We must also be aware of the fact that the effectiveness and efficiency of marketing activities is highly

dependent on their proper selection by the owner-manager of the organization, because it is of his competence and skills that its proper functioning depends. The purpose of this article is to attempt to show marketing factors and tools of the organization growth that can provide a long-term competitive advantage. The study used a research method based on studies of literature overwhelmingly in the field of marketing. The article focuses on the marketing factors and tools for the growth of the organization. Therefore, at the outset, it refers to the theory of the growth and development of the organization, successively, it shows the essence of marketing, to later attempt to identify the factors and tools for the growth of the organization.

Key words: the organization, the instruments of the marketing mix, theory of growth and development of the organization, determinants of the growth of the organization, environment, competitive advantage, manager's competencies and skills.

dr Joanna Wyrwa
Wydział Ekonomii i Zarządzania
Uniwersytet Zielonogórski

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2015.25>

Marketingowe aspekty funkcjonowania jednostki samorządu terytorialnego

1. Wstęp

Współczesny marketing jest kategorią dynamiczną i wzbogaconą o nowe dziedziny zainteresowań (Gregor 2006, s. 9-32). L. Żabiński (2007, s. 28) zwraca uwagę, że fundamentalne koncepcje marketingu, będące rozwiązaniami opartymi na jego całościowych paradygmatach, stanowią podstawę implementowanych do praktyki zoperacjonalizowanych projektów rozwiązań marketingowych w nowych obszarach jego wykorzystania, wśród których znajdują się także jednostki terytorialne.

W dobie nasilonej konkurencji coraz ważniejsza w rozwoju terytorium staje się sprawność samorządów w działaniach marketingowych. Zastosowanie marketingu na szczeblu zarządzania społecznościami lokalnymi wynika z faktu, że współczesne organizacje powinny szukać nowych sposobów podnoszenia efektywności swoich działań (Domański 1997, s. 20; Sekuła 2008, s. 272).

Do nowych obszarów zainteresowań należy *place's marketing*, który w języku polskim określany jest marketingiem terytorialnym lub komunalnym (Szromnik 2006, s. 34). Skupiając się na płaszczyźnie miejsca można uznać, że jest ono traktowane jako szczególnie składnik aktywów gospodarczych. Wynika to z przyjętej koncepcji marketingu terytorialnego, która zakłada, że każde miejsce konkuruje z innym „na polu” ekonomicznych atutów, promując swój wizerunek, kulturę, historię, potencjał inwestycyjny oraz turystyczny, a działania na rzecz marketingu miejsc są niezbędnym elementem wspomagającym rozwój jednostek terytorialnych i jednocześnie decydującym o ich konkurencyjności i atrakcyjności (Raftowicz-Filipkiewicz 2013, s. 57).

Kluczowe znaczenie dla procesu rozwoju marketingu terytorialnego miało opublikowanie przez Ph. Kotlera i S. J. Levy'ego (1969, s. 10-15) tez na temat nowych zastosowań marketingu oraz nowej interpretacji procesu wymiany (Kotler 1972, s. 46-54). Ogólna koncepcja marketingu, identyfikowana poprzez relacje wymienne oparte na

transakcji kupna-sprzedaży dóbr konsumpcyjnych, została rozszerzona o wymianę wartości, której przedmiotem stały się niedostrzegane do tej pory usługi, nieruchomości, idee, technologie, osoby lub miejsca. Nowe kierunki rozwoju marketingu wiązały się z tym, że w kategoriach marketingowych zaczęto rozpatrywać nie tylko podstawowe potrzeby człowieka, ale także pragnienia wyższego rzędu, zaspokajane m.in. przez uczestnictwo w życiu społecznym (Kuźniar 2013, s. 50).

Wzrost zainteresowania marketingiem terytorialnym jest także efektem rozwoju koncepcji marketingowych, takich jak zarządzanie marketingowe, marketing strategiczny, społeczny oraz partnerski, a także teorii pokrewnych (teoria interesariuszy, teoria agencyjna). Nie ulega jednak wątpliwości, że ważnym etapem w ewolucji marketingu terytorialnego było wdrożenie nowego zarządzania publicznego, które polega na przyjęciu menedżerskiego stylu zarządzania w sektorze publicznym, wykorzystaniu metod i technik zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym, wprowadzeniu konkurencji oraz położeniu nacisku na oszczędność wykorzystania zasobów (Kamiński 2011, s. 12; Żbikowski 2012, s. 27-28; Florek 2013, s. 10; Kaczorowska-Budek 2014, s. 15-21; Ziółkowski 2015, s. 151-155).

Marketing terytorialny jest istotnym narzędziem działania władz publicznych, wymagającym szerokiej i interdyscyplinarnej wiedzy (Markowski 2006, s. 7). Wykorzystanie idei marketingu terytorialnego przez administrację określonego obszaru przestrzennego powinno zmierzać przede wszystkim do:

- ustalenia zorientowanych marketingowo celów jednostki terytorialnej,
- świadomej orientacji na klienta i jego potrzeby we wszystkich sferach działalności,
- regularnego prowadzenia badań rynku,
- oddziaływania na rynek z wykorzystaniem instrumentów terytorialnego marketingu mix.

W artykule omówiono istotę i znaczenie marketingu terytorialnego w ujęciu teoretycznym i praktycznym. Na tle analitycznych rozważań odnoszących się do zagadnień marketingu terytorialnego, zaprezentowano wybrane obszary aktywności marketingowej gminy.

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji marketingu terytorialnego oraz sposobów jej wykorzystania na przykładzie wytypowanej jednostki samorządu lokalnego. Dokonanie całościowej oceny efektów działań marketingowych administracji samorządowej jest trudne ze względu na problem obiektywnego pomiaru jej jakości

i efektywności oraz konieczności prowadzenia szeroko zakrojonych badań o charakterze jakościowym. W artykule dokonano identyfikacji działań na rzecz marketingu terytorialnego, ze szczególnym uwzględnieniem przedsięwzięć o charakterze promocyjnym. Badanie oparto na audycie elektronicznym oraz weryfikacji serwisów internetowych¹.

2. Pojęcie marketingu terytorialnego

W literaturze przedmiotu istnieje wiele ujęć i interpretacji pojęcia marketingu terytorialnego (Kotler, Gertner 2002, s. 249-261; Adamowicz 2006, s. 377; Skinner 2008, s. 915-917; Metaxas 2010, s. 229; Gertner 2011, s. 91-106; Zenker, Martin 2011, s. 33; Szromnik 2012, s. 28; Eshuis, Florek 2013, s. 11; Braun, Klijn E.H. 2013, s. 508; Basile, Miano, Scozzese 2014, s. 61).

W warstwie teoretycznej marketing terytorialny opiera się na trzech podstawowych przesłankach (Kamiński 2011, s. 6). Pierwszą jest założenie, że terytoria (miejsca), podobnie jak produkty, stanowić mogą przedmiot wymiany rynkowej. Po drugie, konkurują ze sobą, ponieważ istnieje zawsze alternatywne miejsce pod względem wykorzystania, a ewolucja miejsca wymaga ciągłego dopływu czynników rozwojowych, które są deficytowe. Trzecią przesłanką jest przeświadczenie, że zadaniem marketingu jest stworzenie unikalności miejsca w celu wzrostu jego pozycji konkurencyjnej.

W zależności od zakresu realizowanych działań i wykorzystywanych instrumentów, jak również eksponowanych korzyści, w definiowaniu marketingu terytorialnego może być akcentowany jego wymiar filozoficzny, strategiczny, funkcjonalny bądź operacyjny.

Przykładem interpretowania marketingu w szerokim ujęciu jest definicja Ph. Kotlera (za: Kuźniar 2013, s. 54-55), który odnosząc marketing do społeczności lokalnych oraz reprezentujących ich interesy organów samorządowych, określił marketing terytorialny jako proces społeczny i kierowniczy zmierzający do wykreowania wymiany i wzajemnego oddziaływania podmiotów komunalnych z ich partnerami.

Zgodnie z definicją marketingu terytorialnego przyjętą przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (za: Kamiński 2011, s. 6), marketing terytorialny to działalność zbiorowości terytorialnych, reprezentujących je organizacji lub osób,

¹ Treści zawarte w opracowaniu są rezultatem związku autorki z praktyką gospodarczą jako konsultanta metodycznego i eksperta oraz współtwórcy strategii rozwoju jednostek samorządu terytorialnego.

realizowana w związku z procesem rozwoju ekonomicznego, społecznego, kulturowego bądź turystycznego miejsc, polegająca na tworzeniu, komunikowaniu, dostarczaniu oraz wymianie ofert związanych z terytorium o określonych parametrach prawnych, politycznych, technicznych i gospodarczych, posiadającym wartość dla klientów, odbiorców, partnerów oraz społeczeństwa jako całości.

Większość definicji marketingu terytorialnego eksponuje podejście strategiczno-operacyjne. A. Basdereff (za: Girard s. 74) wskazuje, że marketing terytorialny obejmuje koncepcje strategiczne i techniczne, które są stosowane przez organizacje w celu zdobycia nowych zasobów oraz poprawy skuteczności i jakości realizacji projektu, nastawionego na zaspokojenie określonych potrzeb publicznych, przy zachowaniu zasad etyki, prowadzącego do wypełnienia określonej misji. Definicja ta oparta jest na poszukiwaniu sposobów włączania się mieszkańców danej społeczności w proces marketingu terytorialnego.

V. Girard (1997, s. 77-81) definiuje marketing terytorialny jako rynkowy model zarządzania jednostką osadniczą, którego głównym celem jest zaspokojenie potrzeb i oczekiwań mieszkańców wspólnoty terytorialnej. W ujęciu atrybutowym marketing terytorialny to zbiór technik i działań marketingowych zastosowanych przez społeczności lokalne i organizacje w trakcie planowania projektu rozwoju. Mogą to być projekty m.in. o charakterze ekonomicznym, turystycznym, urbanistycznym, społecznym i kulturowym. Definicja ta kładzie nacisk na możliwość kształtowania terytorium w oparciu o filozofię i instrumenty marketingu. Wynika z niej, że marketing terytorialny jest marketingiem określonych projektów o różnym charakterze, w których realizacja każdego etapu wymaga podejścia marketingowego.

Przykładem strategiczno-operacyjnego wymiaru określania marketingu terytorialnego jest także definicja H. Mefferta (za: Szromink 2006, s. 37), która odnosząc się do marketingu miasta wyodrębnia analizę, planowanie i kontrolę programów skoncentrowanych na osiągnięcie pożądaných efektów wymiany z wybranymi rynkami lub grupami odbiorców. Jak słusznie zauważa A. Szromnik (2011a, s. 14-15), definicja ta wprawdzie odnosi się do marketingu miasta, ale może z powodzeniem być przystosowana do potrzeb marketingu terytorialnego, a więc dotyczącego również innych „obszarów”, a nie tylko jednostki osadniczej o charakterze miejskim.

Aspekt strategiczno-operacyjny marketingu terytorialnego prezentuje również W. Kuźniar (2013, s. 58), charakteryzując marketing terytorialny jako „proces

zaspokajania potrzeb i pragnień mieszkańców oraz innych adresatów oferty terytorialnej wykorzystujący instrumenty i działania na poziomie strategicznym i operacyjnym, które dzięki partnerskiej współpracy i racjonalnemu wykorzystaniu posiadanych zasobów zmierzają do wzmocnienia konkurencyjności danej jednostki, kształtując jej pozytywny wizerunek.” Definicja ta akcentuje kilka aspektów, w szczególności jednak wskazuje znaczenie potrzeby kształtowania wizerunku danej jednostki, który będzie podkreślał jej unikalność i przyciągał uwagę potencjalnych „klientów miejsca”. Identyfikowanie marketingu terytorialnego przez pryzmat procesu zarządzania, który pozwala rozpoznawać, przewidywać i zaspokajać potrzeby klientów, podkreśla A. Szromnik (2012, s. 29), wskazując, że marketing terytorialny należy rozumieć jako „rynkową koncepcję zarządzania jednostką osadniczą – jako zarządzanie zmierzające do zaspokojenia potrzeb i pragnień mieszkańców”. Jednocześnie dodaje, że niezbędne jest przy tym wcześniejsze ich rozpoznanie i przewidywanie zmian, przy racjonalnym wykorzystaniu całokształtu posiadanych zasobów.

Akcent na zarządzanie terytorium kładzie także M. Florek (2013, s. 16), określając marketing terytorialny jako „zintegrowany zespół instrumentów i działań, wspierających osiągnięcie celów marketingowych w jednostce terytorialnej”. Analizując możliwości zastosowania koncepcji marketingu w jednostkach samorządu lokalnego oraz jego relacji z pozostałymi obszarami działalności na terytoriach przyjmuje, że „marketing terytorialny rozumieć należy jako koncepcję zarządzania jednostką terytorialną według orientacji marketingowej” (Florek 2013, s. 17).

Nowe wyzwania rynkowe stojące przed jednostkami terytorialnymi spowodowały, że w definiowaniu marketingu terytorialnego zwrócono dodatkowo uwagę na aspekt budowania przewagi konkurencyjnej. W tym ujęciu marketing terytorialny, zdaniem A. S. Kornaka i A. Rapacza (2001, s. 125), stanowi zintegrowany zespół instrumentów i działań mających na celu wzrost zdolności konkurencyjnej wyodrębnionej i zagospodarowanej przestrzeni w stosunku do innych tego rodzaju jednostek przestrzennych.

Marketing terytorialny utożsamiany jest również z działaniami na rzecz *brandingu lokalnego*, który w szczególności kładzie nacisk na wykreowanie marki miejsca. Marka stanowi wartość dodaną i ma wymierny wpływ na pozycję konkurencyjną oraz atrakcyjność danego terytorium. *Branding lokalny* może być przedstawiony jako element kreujący markę lokalną, która wyraża się

trójpłaszczyznowo jako tożsamość, wizerunek i marka produktów lokalnych (Raftowicz-Filipkiewicz 2013, s. 59).

Uogólniając, można stwierdzić, że na gruncie marketingu terytorialnego w pełni wykorzystana może być klasyczna definicja, zgodnie z którą marketing jest zbiorem działań, polegających na dokładnym poznaniu potrzeb wybranej grupy odbiorców i możliwie doskonałym przystosowaniu oferty do oczekiwań tej grupy (Domański 1997, s. 20).

3. Istota marketingu terytorialnego

Na dynamiczny wzrost zainteresowania marketingiem terytorialnym mają wpływ różnorodne czynniki, wyrażające wiele współczesnych procesów i przeobrażeń społeczno-ekonomicznych. Do determinant takich A. Szromnik (2011a, s. 10) zalicza:

- wzrost świadomości społeczeństwa przynależności do odrębnych wspólnot lokalnych, regionalnych, narodowych i etnicznych;
- rozwój marketingowego systemu myślenia i działania, nie tylko w sferze działalności komercyjnej;
- własnościowe wyodrębnienie i upodmiotowienie jednostek osadniczych różnych szczebli;
- wzrost autonomii decyzyjnej i niezależności ekonomicznej jednostek przestrzenno-administracyjnych;
- wzrost konkurencji i współzawodnictwa między państwami i grupami państw, regionami, rejonami i gminami w pozyskiwaniu czynników rozwoju perspektywicznego;
- wdrażanie współczesnej wiedzy i doświadczeń menadżerskich w zarządzaniu jednostkami osadniczymi;
- wzrost świadomości społecznej i ekonomicznej społeczeństwa oraz związany z tym rozwój postaw roszczeniowych pod adresem organów samorządu terytorialnego;
- wzrost oczekiwań i wymagań członków wspólnot terytorialnych pod adresem liczby oraz jakości otrzymywanych usług publicznych.

Głównym celem marketingu terytorialnego jest wpływanie na opinie, postawy i sposoby zachowania się wewnętrznych i zewnętrznych grup zainteresowanych klientów poprzez komponowanie właściwego zestawu środków oraz instrumentów stymulowania kontaktów wymiennych (za: Brelik 2010, s. 323). Tak sformułowany cel działań

marketingowych jednostek przestrzenno-administracyjnych wskazuje na kluczowe cechy podejmowanych przedsięwzięć takich, jak kształtowanie poglądów, postaw i zachowań klientów zgodnie z interesem miasta czy regionu (Szromnik 2012, s. 34).

M. Adamowicz (2006, s. 378) podkreśla „złożoną strukturę podmiotową” marketingu terytorialnego. Złożoność ta odnosi się do podmiotów po obu stronach relacji rynkowej, czyli instytucji administracji terytorialnej i jej klientów, którymi są przede wszystkim mieszkańcy, jak również podmioty powiązane z daną jednostką. W marketingu terytorialnym, mniej wyraźniej niż w przypadku przedsiębiorstw, zidentyfikować można podział na podmioty inicjujące i przygotowujące działania marketingowe oraz odbiorców tych działań. Przykładowo mieszkańcy zasiadający w organach jednostek samorządu terytorialnego są jednocześnie twórcami, jak również odbiorcami działań marketingowych. Złożona struktura podmiotowa odnosi się także do adresatów działań marketingowych. Funkcjonujące na rynku przedsiębiorstwo, oferując swoje produkty może kierować je do jednego wybranego segmentu lub koncentrować swoje działania na niszy rynkowej. Marketing terytorialny adresowany jest z założenia do całego szeregu beneficjentów. Są nimi potencjalni inwestorzy, przedsiębiorstwa działające na danym terenie, turyści oraz mieszkańcy.

Specyfika marketingu terytorialnego wyraża się także w „decentralizacji” czynności marketingowych. Nie zawsze mamy do czynienia z jednością procesów podejmowania decyzji oraz kontroli ich realizacji. Zwracając uwagę na ten czynnik T. Domański (2006, s. 396-397) pisze „Samorzady miast i regionów, odpowiedzialne za kreowanie określonej strategii, mogą być co najmniej stymulatorami pewnych działań marketingowych, nie mając obiektywnie pełnej kontroli nad procesem ich realizacji. W odróżnieniu od przedsiębiorstw mamy tu do czynienia bardziej z funkcją inspirowania dużej grupy niezależnych podmiotów do podejmowania określonych działań. Funkcja stratega wymaga tutaj, w porównaniu z przedsiębiorstwami, szerszych umiejętności negocjacyjnych w dziedzinie pozyskiwania sojuszników do współpracy. Mamy też tutaj do czynienia bardziej z przeniesieniem punktu ciężkości z bezpośredniego podejmowania pewnych decyzji na kreowanie pożądaných relacji partnerskich, wpisujących się w pewną filozofię rozwoju miasta i regionu”.

W szeroko nakreślonej koncepcji marketingu terytorialnego mieszczą się takie elementy jak świadoma orientacja na klienta i jego potrzeby we wszystkich obszarach aktywności jednostki terytorialnej, obserwacja jej otoczenia oraz ustalanie zorientowanych marketingowo celów, głównie z wykorzystaniem marketingu mix.

Jednym z jego podsystemów jest planowanie marketingowe. Wykorzystuje się na tym poziomie funkcje obejmujące formułowanie celów, wybór metod ich osiągnięcia oraz określanie wymaganych do ich realizacji zasobów. W tym podsystemie lokuje się zatem decyzje podejmowane na poziomie strategicznym, warunkujące wybór docelowych rynków lub ich segmentów, co pozwala pozycjonować na nich oferty produktowe (Kornak, Rapacz 2001, s. 127).

Koncepcję wydzielenia i uporządkowania podmiotów marketingu terytorialnego oraz określenia ich wzajemnych powiązań przedstawili Ph. Kotler, D. H. Haider i I. Rein (za: Szromnik 2011b, s. 36-39). Propozycja ta obejmuje trzy poziomy marketingu terytorialnego. Poziom pierwszy, odpowiadający na pytanie kto?, określa skład grupy planistycznej, czyli osób oraz instytucji koordynujących całokształt działań marketingowych, dotyczących danej jednostki przestrzenno-administracyjnej. Drugi poziom, odpowiadający na pytanie co?, określa zespół środków (narzędzi) marketingowych, będących instrumentami oddziaływania grupy planistycznej. Natomiast trzeci poziom, odpowiadający na pytanie komu? lub dla kogo?, identyfikuje rynki docelowe, a więc grupy adresatów działań marketingowych jednostek osadniczych. W odniesieniu do nich formułowane są określone oferty, będące zbiorem korzyści, jakie mogą otrzymać pod warunkiem podjęcia decyzji zgodnie z oczekiwaniami grupy planistycznej.

4. Rodzaje marketingu terytorialnego

Marketing terytorialny rozpatrywany jest najczęściej z poziomów jednostek administracyjnych, w odniesieniu do których jest stosowany. Są nimi m.in. gmina, powiat, województwo, region, państwo. Wykorzystany może być także w stosunku do jednostek przestrzennych o wyjątkowym znaczeniu społecznym, gospodarczym, przyrodniczym, turystycznym i historycznym, takich jak strefy nadgraniczne, specjalne strefy ekonomiczne, parki technologiczne, euroregiony, parki narodowe i krajobrazowe, parki przyrodniczo-historyczne, rezerваты przyrody oraz inne chronione prawnie obszary przyrody.

Z punktu widzenia zakresu stosowania marketing terytorialny podzielić można na marketing strategiczny i taktyczny (Kamiński 2011, s. 6). Decyzje strategiczne są podejmowane przede wszystkim przez władze wyższego szczebla lub jednostki o rozległym zakresie działania, podczas gdy zarządzanie lokalne wykazuje tendencje do czynności bardziej taktycznych. Dlatego można przyjąć, że strategiczny marketing

terytorialny realizowany jest na poziomie wyższym (regionalnym, krajowym), natomiast marketing taktyczny – na poziomie lokalnym (gmin, powiatów).

Jednakże klasyfikacja na strategiczny i taktyczny marketing terytorialny nie odnosi się tylko do skali zagadnień w znaczeniu przestrzennym, ale dotyczy również ich złożoności. M. Kavaratzis (za: Kamiński 2011, s. 6-7) stwierdza, że to czy marketing terytorialny przyjmować będzie kategorię marketingu strategicznego lub taktycznego zależeć będzie nie tylko od tego, czy zadania realizowane są na poziomie lokalnym bądź regionalnym, ale od wewnętrznego charakteru operacji oraz stopnia ich złożoności. P. Rumpel i T. Siwek (2006, s. 195-196) wyróżnili pięć typów marketingu terytorialnego:

- wymiar minimalistyczny, koncentrujący się na *public relations*, umieszczaniu informacji na ulotkach, w mediach, na stronie internetowej oraz prezentowaniu jednostki terytorialnej na targach;
- region jako produkt marketingowy, mechanicznie przenoszący koncepcję kompleksowego marketingowego zarządzania firmą do warunków jednostki terytorialnej;
- partnerstwo sektora publicznego i prywatnego, wynikające ze wspólnych interesów oraz współdzielenia ryzyka i kosztów, umożliwiające osiągnięcie celów, przekraczających możliwości finansowe i organizacyjne jednej ze stron;
- marketing przedsiębiorstw w sektorze publicznym, polegający na promocji przedsiębiorstw komunalnych, mający na celu poprawę ich wizerunku w oczach mieszkańców;
- wariant maksymalistyczny, polegający na holistycznym podejściu do marketingu terytorialnego, poprzez prowadzenie interaktywnego dialogu z grupami docelowymi konsumentów efektów działań jednostki terytorialnej.

Uwzględniając zasięg oddziaływania narzędzi marketingu terytorialnego można wyodrębnić dwa komponenty, tj. marketing zorientowany wewnątrz i marketing zorientowany na zewnątrz. Pierwszy obejmuje zbiór skoordynowanych działań ukierunkowanych na osiągnięcie założonego poziomu aktywności grupy osób lub instytucji związanych z daną jednostką terytorialną. W ramach marketingu wewnętrznego wyróżnić można także dwie podgrupy (Sekuła 2008, s. 279). Z jednej strony rynkiem docelowym stają się pracownicy administracji samorządowej. Celem podejmowanych w tym zakresie działań jest integrowanie zespołu pracowników

różnych szczebli, co przełoży się na wysoki poziom obsługi interesantów. Z drugiej strony oddziaływania sprofilowane są również na podmioty funkcjonujące w obrębie danej jednostki terytorialnej, a więc jej mieszkańców, którzy wypełniają różne role zawodowe, czy też na podmioty gospodarcze. Natomiast marketing zorientowany na zewnątrz zawiera działania adresowane do grup społecznych lub instytucji spoza wspólnoty. Realizację zadań ujętych w ramach tego rodzaju marketingu ułatwia stymulowanie procesów wymiany pomiędzy różnymi jednostkami osadniczymi (Girard 1997, s. 71-73).

5. Zastosowanie instrumentów marketingu terytorialnego na poziomie gminy Czerwieńsk²

W ramach analizy zasobów jednostki samorządu terytorialnego odnośnie wdrożenia i stosowania orientacji marketingowej w gminie Czerwieńsk zbadano kilka kluczowych obszarów. Punktem wyjścia prowadzonych obserwacji i jednocześnie warunkiem koniecznym było określenie zdolności organizacyjnej do realizacji funkcji marketingu. Gotowość organizacyjną gminy do wypełnienia zadań marketingowych zdiagnozowano na podstawie wyodrębnienia w strukturze organizacyjnej urzędu gminy Czerwieńsk – stanowiska ds. promocji.

Aktywność marketingowa gminy Czerwieńsk polega przede wszystkim na organizacji działań promocyjnych. Promocja odbywa się na wielu płaszczyznach. Przedsięwzięcia promocyjne ukierunkowane są zarówno na podmioty zewnętrzne otoczenia gminy, jak i odbiorców z terenu gminy. Przykładem takich działań są m.in.:

- „Partnerskie Dni Czerwieńska” - projekt realizowany, wraz z miastem Drebkau, w ramach Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Polska (Województwo Lubuskie) - Brandenburgia 2007-2013. Celem projektu jest zwiększenie uczestnictwa mieszkańców w życiu kulturalnym gminy, poprzez organizację imprezy kulturalno-rekreacyjnej. „Partnerskie Dni Czerwieńska” to inicjatywa, która pobudza aktywność społeczności lokalnej, wpływa na promocję gminy, a tym samym przyczynia się do podniesienia jakości życia.
- „Polsko-Niemiecki Familijny Rajd Rowerowy” - projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach

² Gmina Czerwieńsk położona jest w województwie lubuskim i terytorialnie przynależy do powiatu zielonogórskiego. Zajmuje powierzchnię 195 km². Obejmuje 13 wsi sołeckich. Jest gminą miejsko-wiejską, którą zamieszkuje 10021 osób. Gęstość zaludnienia w gminie wynosi 51 osób/km² (dane Urzędu Statystycznego w Zielonej Górze, http://zielonagora.stat.gov.pl/vademecum/vademecum_lubuskie/portrety_gmin/powiat_zielonogorski/Gmina_Czerwiensk.pdf).

Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Polska (Województwo Lubuskie)-Brandenburgia 2007-2013 „Europejska Współpraca Terytorialna” oraz budżetu państwa. Rajd organizowany jest przez Czerwieńskie Towarzystwo Turystyczne we współpracy z partnerem niemieckim oraz władzami samorządowymi miast partnerskich tj. gminy Czerwieńsk i Drebkau w Niemczech.

- „Święto Plonów” - projekt organizowany przez Miejsko-Gminny Ośrodek Kultury w Czerwieńsku. Jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Polska (Województwo Lubuskie)-Brandenburgia 2007-2013 „Europejska Współpraca Terytorialna” - „Pokonywać granice poprzez wspólne inwestowanie w przyszłość”, Funduszu Małych Projektów i Projekty Sieciowe Euroregionu Sprewa-Nysa-Bóbr oraz budżetu państwa. W ramach imprezy dożynkowej formowany jest barwny korowód, w którym uczestniczą starostowie dożynek, poczty sztandarowe OSP i delegacje wieńcowe, rady sołeckie, koła gospodyń wiejskich, a także przedstawiciele instytucji rządowych, samorządowych i przedsiębiorcy oraz mieszkańcy gminy Drebkau. W trakcie dożynek organizowany jest także konkurs na najpiękniejszy wieniec dożynkowy oraz wręczane są nagrody w konkursie na najpiękniejszą posesję gminną. Podczas Święta Plonów odbywa się turniej gmin partnerskich. W 2012 roku drużyny miały na przykład za zadanie wykonanie makiety gospodarstwa na miarę XXI wieku oraz plakatu promującego współpracę partnerską. Obok zmagania sportowych odbywają się występy artystyczne. Ponadto, atrakcją uroczystości dożynkowych są stoiska promocyjne.
- „Partnerskie Spotkania Familijne – Postaw na Rodzinę” – projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Polska (Województwo Lubuskie)- Brandenburgia 2007-2013, Funduszu Małych Projektów Euroregionu Sprewa-Nysa-Bóbr oraz budżetu państwa. Projekt „Partnerskie Spotkania Familijne” zastąpił organizowane wcześniej w gminie Czerwieńsk „Transgraniczne wiejskie spotkania partnerskie”. Animatorem projektu jest Miejsko-Gminny Ośrodek Kultury w Czerwieńsku. Nowy pomysł na partnerskie spotkania to efekt realizacji przez gminę Czerwieńsk programu „Postaw na rodzinę”, którego głównym założeniem jest wzmacnianie więzi

rodzinnych, stanowiących najlepszą ochroną dzieci i młodzieży przed wszelkimi patologiami i przemocą.

Ważną rolę w promocji gminy spełnia także prasa lokalna. Dane o gminie Czerwieńsk oraz ważnych wydarzeniach mających miejsce na jej terenie publikowane są w miesięczniku „U nas”. Biuletyn zapewnia mieszkańcom dostęp do informacji dotyczących pracy organów instytucji samorządowych. Dzięki temu realizuje zasadę jawności życia publicznego. Gmina Czerwieńsk posiada również stronę internetową, która stanowi źródło wiedzy o aktualnych wydarzeniach.

Istotnym aspektem w kontekście marketingu terytorialnego jest gotowość do współpracy. Samorząd gminy Czerwieńsk realizuje większą część zadań w ramach sieci współpracy międzygminnej i międzynarodowej. Wybrane przykłady takich projektów to m.in.:

- „Rozwój społeczno-gospodarczy Gmin Nadodrzańskich” (*Uchwała nr XXIII/241/13 Rady Miejskiej w Czerwieńsku z dnia 25 września 2013 r.*) – przygotowany w ramach Mechanizmu Finansowego EOG i Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2009-2014. Projekt wdrażany jest przez partnerstwo gmin leżących wzdłuż rzeki Odry, w skład którego wchodzi następujące podmioty: gmina Czerwieńsk (lider), gmina Dąbie, gmina Sulechów oraz znajdujące się na tym terenie przedstawiciele partnerów społecznych: Stowarzyszenie Mieszkańców Lasów, Stowarzyszenie Turystyczno-Motorowodne „Odra Czerwieńsk”. Przedstawicielem partnerów prywatnych jest Firma LfC Sp. z o.o. Celem projektu jest wypracowanie modelu partnerstwa nadodrzańskich gmin, które pozwoli wdrożyć przedsięwzięcia przyczyniające się do rozwoju społeczno-gospodarczego obszaru funkcjonalnego oraz wzmocnienie lokalnych więzi społecznych. Cel ten zostanie osiągnięty poprzez realizację wspólnych inicjatyw polegających na przygotowaniu dokumentów planistycznych i strategicznych, które w przyszłości umożliwią prowadzenie działań inwestycyjnych, zmierzających do rozwoju obszaru funkcjonalnego, w tym m.in. gospodarcze i turystyczne zagospodarowanie dorzecza Odry.
- „Rozwój obszaru funkcjonalnego miasta wojewódzkiego Zielona Góra” (*Porozumienie Międzygminne nr FE-II.1.2013 z dnia 29 sierpnia 2013 roku; Uchwała nr XXI/227/13 Rady Miejskiej w Czerwieńsku z dnia 26 czerwca 2013 r.*) – dofinansowany przez Unię Europejską w ramach „Konkursu dotacji na działania wspierające jednostki samorządu terytorialnego w zakresie planowania

miejskich obszarów funkcjonalnych” ogłoszonego przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego ze środków Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2007-2013, określony we wniosku o przyznanie dotacji projektu nr 55/MOF/1/2013. Funkcję lidera porozumienia pełni Miasto Zielona Góra, a partnerami są gminy: Czerwieńsk, Sulechów, Świdnica, Zabór. Celem głównym projektu jest opracowanie analiz i planów pozwalających na zintegrowane rozwiązywanie problemów obszaru funkcjonalnego Zielonej Góry i przygotowanie do podejścia funkcjonalnego w planowaniu przestrzennym (<http://www.zielona-gora.pl/PL/1336/5394/czytaj/#>).

- „Lubuskie aktywne i turystyczne”, w tym m.in. realizacja zadania inwestycyjnego – budowa małych przystani rzecznych na Odrze i Warcie realizowanego w ramach Lubuskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007-2013 (*Uchwała nr XXI/228/13 Rady Miejskiej w Czerwieńsku z dnia 26 czerwca 2013 r.*). Liderem porozumienia jest województwo lubuskie, a partnerami są: miasto Zielona Góra oraz gminy Siedlisko, Nowa Sól, Otyń, Sulechów, Czerwieńsk, Krosno Odrzańskie, Cybinka, Górzycza, Kostrzyn nad Odrą, a także Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Sulechowie oraz Muzeum Etnograficzne w Zielonej Górze z siedzibą w Ochli. Głównym celem projektu jest budowa i rozwój marki turystycznej w województwie lubuskim, dzięki której województwo będzie rozpoznawalne turystycznie zarówno w kraju, jak i za granicą. Ponadto projekt ma na celu budowę świadomości regionalnej, integrację środowisk lokalnych, wykreowanie oraz promocję spójnych produktów turystycznych, w tym aktywizację żeglugi rzecznej czy kontynuację i kultywowanie tradycji winiarskich województwa lubuskiego. Osiągnięcie powyższych celów zostanie zapewnione poprzez następujące działania: oznakowanie atrakcji turystycznych województwa oraz miejsc na Lubuskim Szlaku Wina i Miodu drogowymi znakami turystycznymi, budowę 10-ciu przystani wodnych na rzekach Odrze i Warcie wraz z ich drogowym oznakowaniem turystycznym oraz budowę Lubuskiego Centrum Winiarstwa położonego na terenie winnicy w gminie Zabór. Projekt zakłada m.in. budowę małych przystani wodnych na rzekach Odrze i Warcie wraz z ich drogowym oznakowaniem turystycznym w miejscowościach na terenie województwa lubuskiego: Kostrzyn nad Odrą, Siedlisko, Stara Wieś, Bobrowniki, Pomorsko, Krępa, Nietków, Gostchorze, Urad, Górzycza.

- „Szlakiem Rothenburgów w Gminie Czerwieńsk – etap I” w ramach Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Polska-Saksonia 2007-2013, oś priorytetowa 1. Rozwój transgraniczny, dziedzina wsparcia 2. Turystyka i działalność uzdrowiskowa, kierunek działań 2. Projekt był realizowany wspólnie z miastem Rothenburg Oberlausitz. Przedmiotem projektu było opracowanie koncepcji rozwojowej na rzecz turystyki trwałej we wspólnym obszarze przygranicznym. W ramach wspólnej koncepcji rozwojowej przygotowano projekt rewitalizacji i odrestaurowania Parku krajobrazowego w Nietkowie, Parku dworskiego w Laskach oraz Arboretum leśnego w Nietkowie. Stworzono również projekt architektoniczno-budowlany przystani rzecznej na rzece Odrze. Projekt polegał na przeprowadzeniu inwentaryzacji dendrologicznej i urbanistyczno-przestrzennej oraz wykonaniu koncepcji odrestaurowania wspólnych miejsc historyczno-zabytkowych Rothenburgów.
- „Przystań dla wodniaków – polsko-niemiecka współpraca na rzecz rozwoju turystyki wodnej na Odrze” – współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Polska (Województwo Lubuskie)-Brandenburgia 2007-2013, Fundusz Małych Projektów i Projekty Sieciowe Euroregionu „Sprewa-Nysa-Bóbr” oraz budżetu państwa. W ramach projektu przygotowano opracowanie zatytułowane „Koncepcja przystani rzecznych na Odrze zlokalizowanych wzdłuż biegu Odry na odcinku od Bytomia Odrzańskiego do Kostrzyna”. Projekt zakłada współpracę na rzecz rozwoju transgranicznej turystyki wodnej na Odrze, poprzez stworzenie wspólnej koncepcji rozbudowy infrastruktury turystyki rzecznej na obszarze wsparcia. Koncepcja ta dotyczy rozbudowy, zarówno po stronie polskiej jak i niemieckiej, sieci przystani rzecznych na obszarze wodnym środkowej i dolnej Odry – od gminy Bytom Odrzański do gminy Kostrzyn. Podstawowymi celami opracowania jest: stworzenie wspólnej, polsko-niemieckiej koncepcji, która skłoni nadodrzańskie samorządy lokalne do budowy bądź rozbudowy bazy na potrzeby turystyki rzecznej na Odrze, zapoczątkowanie wspólnych działań jednostek samorządowych ułatwiających pozyskanie środków na ten cel, również z Unii Europejskiej, określenie ilości oraz wstępnych lokalizacji przystani rzecznych na Odrze, a także analiza formalno-prawna możliwości budowy przystani oraz opracowanie jednakowego standardu technicznego budowy przystani dla

wszystkich uczestników programu i określenie szacunkowych kosztów inwestycji. Koncepcja przystani rzecznych na Odrze zakłada lokalizację na terenie gminy Czerwieńsk trzech przystani rzecznych w miejscowościach: Będów, Brody i Nietków (*Mapa lokalizacji portów i marin oraz wstępnych lokalizacji przystani – część I*).

Zaprezentowane przykłady projektów realizowanych w gminie Czerwieńsk świadczą o wysokiej skuteczności działań marketingowych, przede wszystkim dzięki temu, że przedsięwzięcia te nacechowane są informacją zwrotną. Ta dwukierunkowość pozwala na poznanie opinii podmiotów, na które oddziałuje. Istotne znaczenie ma także ranga wydarzeń oraz ich zasięg. Organizacja projektów jest skorelowana ze strategią rozwoju gminy Czerwieńsk, łącząc elementy społeczne i gospodarcze. Nie mniej jednak z przeprowadzonych analiz wynika, że w strukturze działań marketingowych w gminie Czerwieńsk przeważają przedsięwzięcia z zakresu promocji oraz kształtowania wizerunku nad wprowadzeniem zintegrowanej oferty. W związku z tym wdrożenie w przyszłości kompleksowych zasad marketingu terytorialnego w zarządzaniu gminą Czerwieńsk pozwoli na celowe i właściwie ukierunkowane wykorzystanie posiadanego przez nią potencjału i oznaczać będzie wyższą efektywność podejmowanych działań.

6. Podsumowanie i wnioski

W literaturze przedmiotu znaleźć można alternatywne zestawy narzędzi opracowane z myślą o marketingu jednostek terytorialnych. M. Florek (2013, s. 162-167) przedstawia nowatorską propozycję instrumentów marketingu terytorialnego, wśród których wymienia: kształtowanie oferty (megaprojektu regionalnego), komunikowanie się regionu z otoczeniem (promocję), działania podmiotów w regionie (partnerstwo) oraz tożsamość. Taka konfiguracja obszarów aktywności marketingowej wydaje się być szczególnie użyteczna w aspekcie marketingu prowadzonego przez jednostki samorządu lokalnego. Uwzględnia złożony zdeterminowany przestrzennie produkt terytorialny, kładzie także nacisk na konieczność współdziałania podmiotów jako niezbędnego warunku skuteczności podejmowanych działań marketingowych. Dodatkowo wskazuje na tożsamość danego miejsca, której właściwe zdefiniowanie i zaprojektowanie wpływa nie tylko na unikatowość i spójność oferty, ale jest również warunkiem kreowania wyraźnego, pożądanego wizerunku danej jednostki terytorialnej. Wyodrębnione partnerstwo jako instrument terytorialnego marketingu jest natomiast istotnym czynnikiem wspomagającym efektywność działań podejmowanych

w związku z kształtowaniem zintegrowanych, zdeterminowanych produktów (Zdon-Korzeniowska 2011, s. 192-193).

Z punktu widzenia działań marketingowych związanych z kształtowaniem produktów o charakterze przestrzennym, szczególnie ważna jest koncepcja instrumentów marketingowych w formie „7P”. Zaprojektowana została z uwzględnieniem specyfiki produktów o znaczeniu usługowym i poszerza tradycyjną koncepcję „4P”, która zakłada kształtowanie takich instrumentów jak produkt, cena, dystrybucja i promocja, o kolejne trzy obszary marketingowej aktywności, czyli pracownicy, cechy fizyczne (środowisko materialne) oraz proces (procedura) świadczenia usług. Analizując możliwości wykorzystania narzędzi marketingowych w zarządzaniu jednostką samorządową przyjmuje się, że terytorialny marketing mix powinien uwzględniać (Szromnik 2010, s. 63):

- ofertę terytorialną, charakteryzowaną przez stałe i zmienne cechy terytorialne, wyrażające jego parametry organiczne (historia, kultura, organizacja wewnętrzna), ekonomiczne, geograficzne i symboliczne,
- warunki udostępniania ofert zainteresowanym grupom osób i instytucji, będące dla nich specyficznymi kosztami korzystania, uczestnictwa, pobytu czy konsumpcji produktu terytorialnego,
- sposoby oraz okoliczności przekazywania produktu terytorialnego, precyzujące miejsce, czas, procedury i warunki techniczne obsługi inwestorów czy też udostępniania zasobów materialnych,
- formy, środki i techniki komunikowania się jednostki terytorialnej z otoczeniem, związane z kształtowaniem jej wizerunku marketingowego.

Każda jednostka terytorialna kształtuje własny zestaw narzędzi marketingowych. Należy pamiętać, że o sukcesie ich zastosowania decyduje przede wszystkim odpowiedni dobór oraz spójność, a także nie preferowanie jednych instrumentów kosztem innych. Warto także zwrócić uwagę na fakt, że wypracowana kompozycja narzędzi marketingowych nie jest stała w czasie, a jej struktura może ulegać modyfikacjom na skutek zmian warunków wewnętrznych i zewnętrznych oraz stopnia realizacji założonych celów.

Literatura

1. Adamowicz M. (2006), *Rozwój marketingu gmin – formowanie się czy ekspansja marketingu terytorialnego w Polsce*, [w:] Duliniec E., Garbarski L., Mazur J., Strzyżewska M., Wrzosek W. (red.), *Ekspansja czy regres marketingu?*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
2. Basile G., Miano F., Scozzese G. (2014), *Sustainable Place Marketing and Management: an holistic approach. Two Italian Cases*, „International Journal of Management Cases”, Vol. 16, Issue 3.
3. Brelik A. (2010), *Marketing terytorialny a kreowanie regionów*, „Zeszyty Naukowe Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, nr 3 (52).
4. Domański T. (1997), *Marketing terytorialny – wybrane aspekty praktyczne*, [w:] *Marketing terytorialny: strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, T. Domański (red.), Centrum Badań i Studiów Francuskich, Instytut Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
5. Domański T. (2006), *Marketing dla miasta i regionu. Ekspansja czy regres myślenia marketingowego*, [w:] *Ekspansja czy regres marketingu?*, Duliniec E., Garbarski L., Mazur J., Strzyżewska M., Wrzosek W. (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
6. Eshuis J., Braun E., Klijn E.H. (2013), *Place Marketing as Governance Strategy: An Assessment of Obstacles in Place Marketing and Their Effects on Attracting Target Groups*, „Public Administration Review”, Vol. 73, Issue 3.
7. Florek M. (2013), *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
8. Gertner D. (2011), *Unfolding and configuring two decades of research and publications on place marketing and place branding*, „Place Branding & Public Diplomacy”, Vol. 7, Issue 2.
9. Girard V. (1997), *Marketing terytorialny i planowanie strategiczne*, [w:] Domański T. (red.), *Marketing terytorialny: strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, Centrum Badań i Studiów Francuskich, Instytut Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
10. Gregor B. (2006), *Ewolucja oraz współczesne koncepcje marketingu*, [w:] Markowski T. (red.), *Marketing terytorialny*, „Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN”, T. CXVI, Warszawa.
11. <http://www.zielona-gora.pl/PL/1336/5394/czytaj/#> - data dostępu 08.07.2015.
12. http://zielonagora.stat.gov.pl/vademecum/vademecum_lubuskie/portrety_gmin/powiat_zielonogorski/Gmina_Czerwiesk.pdf - data dostępu 08.07.2015.
13. Kaczorowska-Budek A. (2014), *U źródeł marketingu terytorialnego*, „Handel Wewnętrzny”, nr 2 (349).
14. Kamiński J. (2011), *Istota i etapy rozwoju marketingu terytorialnego*, „Studia Ekonomiczne i Regionalne”, tom IV, nr 1.
15. Kornak A. S., Rapacz A. (2001), *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.
16. Kotler Ph. (1972), *A Generic Concept of Marketing*, „Journal of Marketing”, Vol. 36, Issue 2.
17. Kotler Ph., Gertner D. (2002), *Country as brand, products, and beyond: A place marketing and brand management perspective*, „Journal of Brand Management”, Vol. 9, Issue 4/5.
18. Kotler Ph., Levy S. J. (1969), *Broadening the Concept of Marketing*, „Journal of Marketing”, Vol. 33, Issue 1.

19. Kuźniar W. (2013), *Aktywność marketingowa gmin i jej oddziaływanie na rozwój turystyki wiejskiej*, „Prace Naukowe Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego” nr 16, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
20. *Mapa lokalizacji portów i marin oraz wstępnych lokalizacji przystani – część 1*, dostęp: <http://www.turystyka.powiat-nowosolski.pl/index.php/pl/turystyka-wodna/46-przystan-dla-wodniakow-koncepcja> - data dostępu 08.07.2015.
21. Markowski T. (red.), (2006), *Marketing terytorialny*, „Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN”, T. CXVI, Warszawa.
22. Metaxas T. (2010), *Place marketing, place branding and foreign direct investments: Defining their relationship in the frame of local economic development process*, „Place Branding & Public Diplomacy”, Vol. 6, Issue 3.
23. *Porozumienie Międzygminne nr FE-II.1.2013 z dnia 29 sierpnia 2013 roku*, Dziennik Urzędowy Województwa Lubuskiego, Gorzów Wielkopolski, dnia 28 listopada 2013 roku, poz. 2477.
24. Raftowicz-Filipkiewicz M. (2013), *Marketing terytorialny jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej gmin Doliny Baryczy*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 1 (14), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
25. Rumpel P., Siwek T. (2006), *Marketing terytorialny a kreowanie regionów: przykład czeski*, „Przegląd Geograficzny”, t. 78, z. 2.
26. Sekuła A. (2008), *Marketing terytorialny*, [w:] Strzelecki Z. (red.), *Gospodarka regionalna i lokalna*, PWN, Warszawa.
27. Skinner H. (2008), *The emergence and development of place marketing's confused identity*, „Journal of Marketing Management”, Vol. 24, Issue 9-10.
28. Szromnik A. (2006), *Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*, [w:] Markowski T. (red.), *Marketing terytorialny*, „Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN”, T. CXVI, Warszawa.
29. Szromnik A. (2010), *Marketing jako narzędzie realizacji przez gminę funkcji informacyjno-promocyjnej*, [w:] Kaszuba K. (red.), *Marketing w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, Białystok.
30. Szromnik A. (2011a), *Marketing terytorialny jako rynkowa koncepcja zarządzania jednostkami terytorialnymi*, [w:] Witek J. (red.), *Kreowanie marki regionu*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Wałcu, Wałcz.
31. Szromnik A. (2011b), *Marketing terytorialny jako atrybut rynkowej orientacji miast i regionów*, [w:] Grzegorzczak A., Kochaniec A. (red.), *Kreowanie wizerunku miast*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
32. Szromnik A. (2012), *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
33. *Uchwała nr XXI/227/13 Rady Miejskiej w Czerwieńsku z dnia 26 czerwca 2013r. w sprawie współdziałania z innymi gminami w zakresie realizacji projektu pn.: „Rozwój obszaru funkcjonalnego miasta wojewódzkiego Zielona Góra”*.
34. *Uchwała nr XXI/228/13 Rady Miejskiej w Czerwieńsku z dnia 26 czerwca 2013r. w sprawie zawarcia przez Gminę Czerwieńsk wspólnie z Gminami: Siedlisko, Nowa Sól, Otyń, Sulechów, Zielona Góra, Krosno Odrzańskie, Cybinka, Górzycza, Kostrzyn nad Odrą, Umowy Partnerskiej z Województwem Lubuskim*.
35. *Uchwała nr XXIII/241/13 Rady Miejskiej w Czerwieńsku z dnia 25 września 2013r. w sprawie zawarcia przez Gminę Czerwieńsk wspólnie z Gminami: Sulechów i Dąbie oraz firmą LfC Sp. z o.o. i Stowarzyszeniami: Turystyczno-Motorowodnym „Odra Czerwieńsk” i „Mieszkańców Lasek”, Umowy Partnerskiej*.

36. Zdon-Korzeniowska M. (2011), *Marketing terytorialny jako forma działań przedsiębiorczych samorządów terytorialnych w Polsce*, „Przedsiębiorczość-Edukacja”, tom 7.
37. Zenker S., Martin N. (2011), *Measuring success in place marketing and branding*, „Place Branding & Public Diplomacy”, Vol. 7, Issue 1.
38. Ziółkowski M. (2015), *Strategiczne zarządzanie rozwojem gminy*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, z. 1.
39. Żabiński L. (2007), *Koncepcje marketingu a praktyki zarządzania. Istota, sposoby identyfikacji, systematyka*, [w:] Żabińska T., Żabiński L. (red.), *Zarządzanie marketingowe. Koncepcje marketingu a praktyki zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
40. Żbikowski J. (2012), *Adaptacja koncepcji marketingu terytorialnego przez jednostki samorządu terytorialnego szansą rozwoju regionalnego*, „Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy”, t. 1.

Streszczenie

Marketingowe aspekty funkcjonowania jednostki samorządu terytorialnego

W artykule omówiono istotę i znaczenie marketingu terytorialnego w ujęciu teoretycznym i praktycznym. Na tle analitycznych rozważań odnoszących się do zagadnień marketingu terytorialnego, zaprezentowano wybrane obszary aktywności marketingowej gminy. Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji marketingu terytorialnego oraz sposobów jej wykorzystania na przykładzie wytypowanej jednostki samorządu lokalnego. Dokonanie całościowej oceny efektów działań marketingowych administracji samorządowej jest trudne ze względu na problem obiektywnego pomiaru jej jakości i efektywności oraz konieczności prowadzenia szeroko zakrojonych badań o charakterze jakościowym. W artykule dokonano identyfikacji działań na rzecz marketingu terytorialnego, ze szczególnym uwzględnieniem przedsięwzięć o charakterze promocyjnym. Badanie oparto na audycie elektronicznym oraz weryfikacji serwisów internetowych.

Słowa kluczowe: marketing terytorialny, jednostka samorządu terytorialnego, rozwój lokalny.

Abstract

Marketing aspects of functioning of local government unit

In this article, I discussed the nature and meaning of territorial marketing from theoretical and practical perspective. Selected areas of marketing activity of commune referring to the issues of territorial marketing were presented. The aim of the article is to present a concept of territorial marketing and ways of its use illustrated with an example of specific local government unit. Comprehensive assessment of the effects of marketing activities of self-government administration is difficult due to a problem of objective measurement of its quality, effectiveness and necessity to conduct extensive research of qualitative character. In this article, identification of activities for territorial marketing was performed, with particular emphasis on promotional activities. The research was based on electronic audit and verification of websites.

Key words: territorial marketing, local government unit, local development.

dr Paweł Józwiakowski
Wydział Zarządzania i Nauk Społecznych
Uczelnia Zawodowa Zagłębia Miedziowego w Lubinie

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2015.26>

Marketing szeptany jako nieformalna komunikacja międzyludzka

1. Wstęp

Gdybyśmy zapytali przypadkowych ludzi na ulicy, z czym kojarzy się im słowo „marketing”, prawdopodobnie usłyszelibyśmy, że z reklamą, badaniami ankietowymi, różnymi konkursami organizowanymi przez firmy w celach promocyjnych. Marketing praktycznie nieobecny w gospodarce centralnie planowanej, nagle zagościł i stał się modnym i efektywnym narzędziem w polskich realiach po roku 1989.

W XXI wieku człowiek z każdej strony jest wręcz atakowany reklamami, które bombardują nasze życie każdego dnia. Możemy dostrzec je w najprostszych codziennych czynnościach (słuchanie radia, oglądanie telewizji, jazda samochodem etc.).

Ludzie kochają mówić. Mówią o wszystkim, o ubraniach, samochodach, komputerach, potrawach, programach telewizyjnych – rzeczach, których używają codziennie. Mówią też o producentach, sprzedawcach i usługodawcach. Może to być rzucona przypadkowo uwaga, może to być to być złośliwy komentarz napisany na forum internetowym, który przeczytają miliony osób, zanim zdecydują się kupić dany produkt lub skorzystać z konkretnej usługi.

Ale może to też być coś naprawdę miłego. Zachęta dla innych. Może przekażą te wszystkie miłe rzeczy swoim sąsiadom, znajomym, albo napiszą na *Facebooku*, gdzie kilkanaście milionów osób to przeczyta i postanowi skorzystać z tej oferty. Wszyscy chcielibyśmy, aby tak się stało. I w gruncie rzeczy łatwo jest to osiągnąć. Marketing szeptany wskazuje nam, jak wywołać tę przyjazną rozmowę.

2. Istota i znaczenie marketingu szeptanego

Rozpowszechniony na gruncie marketingu angielski termin *Word of Mouth* może być tłumaczony jako przekaz ustny, ale także: wieść, wiadomość, opinia publiczna, „poczta pantoflowa”. W zestawieniu: *Word of Mouth Communication* – oznacza komunikację nieformalną, prywatną, w podręcznikach marketingu definiowaną jako socjologiczny kanał komunikacji interpersonalnej, w którym podmiotem są

przyjaciele, rodzina, znajomi - a nawet nieznajomi, wyrażający swoje opinie na temat produktu lub firmy (Kotler, 1991, s. 579).

W objaśnieniu istoty zjawiska podkreślane jest, że w roli kanału informacji występują faktyczni bądź potencjalni konsumenci, ale nie są to osoby związane z daną organizacją - „źródła o charakterze nieformalnym” (Kłopacka, 2006, s. 60). Przekazywanie informacji odbywa się w drodze bezpośredniego kontaktu tzw. „z ust do ust”, ale może też następować drogą telefoniczną lub przez internet.

Marketing szeptany może także decydować o pozycji firmy na rynku, zdobywaniu nowych klientów i umacnianiu lojalności dotychczasowych. Jest funkcją satysfakcji klientów - im większa satysfakcja, tym bardziej pozytywna opinia o przedsiębiorstwie.

Niestety nie zawsze owy przekaz jest pozytywny. Siła oddziaływania negatywnej opinii jest znacznie większa niż pozytywnej. Przyjmuje się, że każdy niezadowolony klient podzieli się swoją opinią na temat produktu, usługi, przedsiębiorstwa bądź usługodawcy z przynajmniej 9 innymi ludźmi (Ennew, Banerjee, Li, 2000 s. 75). Negatywna informacja bardzo często powoduje sytuacje kryzysowe. W takich przypadkach należy działać szybko i konsekwentnie, mając na uwadze poniższe punkty i wiążące się z nimi odpowiednie postępowanie:

1. **Identyfikacja źródła problemu** - pierwszym krokiem w drodze do rozwiązania sytuacji kryzysowej powinno być dokładne zdiagnozowanie sytuacji. Gdzie tkwi błąd, czy plotka ma racjonalne podstawy, czy zawiniła firma, któryś z jej pracowników, czy wynika np. z niezgodnego z instrukcją użytkowania przedmiotu?
2. **Punktowe działanie** - jeśli źródłem niepoehlebnej plotki jest niezadowolony klient, to po zdiagnozowaniu sytuacji warto dotrzeć do niego indywidualnie i przedstawić sposoby rozwiązania problemu.
3. **Czas reakcji** - w zarządzaniu sytuacją kryzysową w sieci szybkość reakcji to jeden z kluczowych elementów. Im wcześniej dotrzemy ze swoim zdaniem do odbiorcy, tym lepiej. Odłożona na później sytuacja kryzysowa, może niespodziewanie nabrać dużego rozmachu i stosowna reakcja będzie dużo trudniejsza i droższa (efekt motyla).
4. **Szczere przyznanie się** - jeśli błąd jest po stronie firmy, jak najszybciej warto się do niego przyznać, pokazać dokładnie, na czym polegał, dlaczego wystąpił oraz kiedy i jakie procedury wdroży firma, żeby w przyszłości podobnej sytuacji

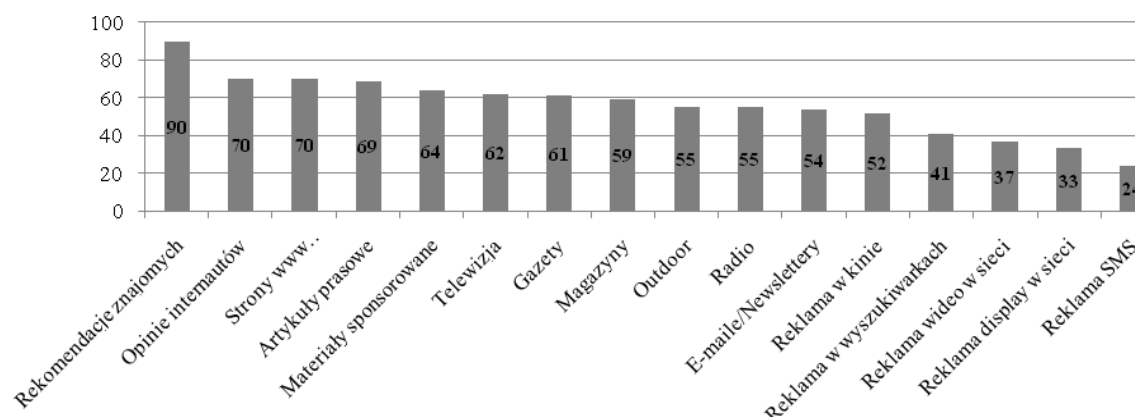
uniknąć. Przy takim postępowaniu mamy szansę na przekucie niepochlebnej plotki w pozytywny komunikat.

5. **Otwarta komunikacja** – opłaca się udostępnianie internautom jak największej ilości kanałów komunikacji w sprawie sytuacji kryzysowej. Nie warto blokować możliwości publicznej dyskusji na temat problemu, ani tym bardziej cenzurować wypowiedzi.
6. **Jawne działania** – z argumentami broniącymi wizerunku marki należy dotrzeć do możliwie wszystkich miejsc, gdzie trafiła niepochlebna informacja. We wszystkich tych miejscach, należy działać jawnie, bez ukrywania związku z marką.

Komunikacja nieformalna ma specyficzny charakter – jest żywiołowa i nieorganizowana. Nie oznacza to jednak, że pozostaje ona poza zasięgiem oddziaływania przedsiębiorstwa. Może ono wzmacniać pozytywny lub osłabiać negatywny charakter komunikacji nieformalnej. Działalność ta powinna być nakierowana na klientów (obecnych i potencjalnych), środowisko menedżerów i doradców, przedstawicieli władz centralnych i lokalnych, media – wszystkich, którzy mają jakikolwiek kontakt z przedsiębiorstwem.

Wykorzystaniem mechanizmu komunikacji niekontrolowanej na potrzeby marketingu interesowano się od bardzo dawna. Według wyników badań amerykańskich, informacje przekazywane w ten sposób, mają wpływ na ponad 60% całkowitej sprzedaży dóbr konsumpcyjnych, a 15% rozmów prowadzonych przez ludzi, zawiera wzmianki o markach produktów i usług (Balter, Butman, 2007, s. 12).

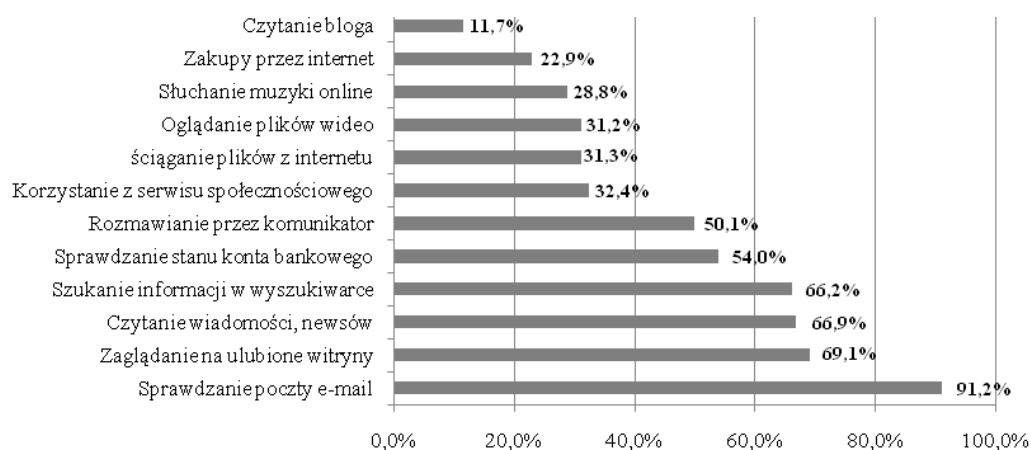
W 2010 roku firma badawcza Nielsen przepytала przeszło 25 tysięcy osób w 50 krajach świata - w tym również w Polsce - czym rekomendacjom wierzymy najbardziej przed podjęciem decyzji o zakupie. Wynik okazał się bardzo korzystny dla internetu. Bardziej niż opiniom, wyrażanym przez z reguły nieznanym nam bliżej internautów, wierzymy tylko bliskim znajomym.

Rysunek 1. Poziom zaufania dla źródeł opinii (w %)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu firmy Nielsen, 2010

Dopełnieniem informacji podanych przez firmę badawczą Nielsen, są publikowane wyniki badań TNS OBOP, który przy współpracy z Google i Media Saturn Holding mierzył tzw. efekt ROPO (*Research Online, Purchase Offline*), czyli zachowania konsumenckie w internecie przed dokonaniem zakupu w tradycyjnych kanałach sprzedaży. Z badania wynika, że w przypadku podejmowania decyzji o zakupie sprzętu AGD/RTV aż 74 % badanych przyznało się, do poszukiwania informacji i opinii w różnych miejscach sieci (Dwornik, 2010, s. 5).

Firma badawcza PBI przeprowadziła badania, odzwierciedlające czynności wykonywane w Internecie przez przeciętnego Polaka w ciągu doby.

Rysunek 2. Czynności wykonywane w Internecie

Źródło: Źródło: PBI, Badania i raporty, 2010.

3. Formy marketingu szeptanego

Marketing szeptany może przybierać różne formy. Dotyczy to sposobu przekazywania informacji pomiędzy uczestnikami tego nieformalnego kanału komunikacji. W związku z tym wyróżnić możemy:

- pocztę pantoflową,
- społeczności wirtualne,
- powoływanie ambasadorów marek,
- marketing wirusowy.

Poczta pantoflowa to stara jak świat komunikacja „z ust do ust”. Rzadko poddaje się kontroli i oddziaływaniu ze strony przedsiębiorstw. Pozytywną można jednak wzmacniać, a negatywną, najczęściej w postaci plotek, wyciszać. Najczęstszą formą wzmacniania pozytywnych opinii bywa przekazywanie próbek towarów (na przykład drogą pocztową lub w sieci sklepów przy okazji zakupów innych dóbr realizowanych przez nabywców) lub też poprzez tradycyjne formy reklamy potwierdzające te pozytywne opinie. Jednym ze sposobów wyciszania negatywnych opinii jest prowadzenie odpowiedniej, pozytywnej polityki, przyjaznej klientom, w zakresie reklamacji towarów.

Jednak poczta pantoflowa ustępuje dziś pod względem siły oddziaływania nowoczesnym formom przenoszenia informacji. Obecnie coraz mocniejszą pozycję w tym zakresie wykazuje internet. Współczesne działania marketingu szeptanego nie mogłyby mieć miejsca, gdyby nie społeczności wirtualne. Internet daje narzędzie do komunikacji z innymi ludźmi o niespotykanym wcześniej zasięgu. Większość kampanii marketingu szeptanego bazuje na tworzeniu społeczności internetowej wokół produktu lub usługi. Tworzy się specjalne fora, które stają się platformą wymiany niezależnych, choć wspieranych przez firmę poglądów konsumenckich.

W przypadku tzw. ambasadorów marek występują dwa główne podejścia:

- tworzenie ambasadorów, ale pozostawianie im pewnej swobody działania,
- budowanie zamkniętej społeczności podlegającej nieustannej kontroli.

W omawianym obszarze wyróżnić możemy dwa główne podmioty. Pierwszym z nich jest jedna z większych na świecie firm mających w swej ofercie usługi marketingu szeptanego - *BzzAgent*. Agencja ta skompletowała i przeszkoliła grupę 130 tys. konsumentów, którzy mają polecać produkty i usługi swoim znajomym. Dla spółki pracują zwykli ludzie, różniący się wiekiem, statusem społecznym, zawodami, ale łączy

ich skłonność do szybkiego wypróbowywania nowinek. Drugim, społeczność skupiona wokół *Tremor* – przedsięwzięcia rozwiniętego przez *Procter & Gamble* w 2001 roku. Do sieci *Tremor* należy około 250 tys. młodych ludzi. Na początku 2006 roku, na wzór *Tremor*, wprowadzono nowy projekt *P&G* związany z tworzeniem społeczności matek – *Vocalpoint*, który ma docelowo skupiać ponad 600 tysięcy młodych matek. Ich zadaniem będzie testowanie nowych produktów i opowiadanie o nich swoim znajomym.

Marketing wirusowy polega na rozsiewaniu pozytywnych z punktu widzenia zainteresowanych firm informacji w Internecie, np. przez „spam” (niezamawiane i niespodziewane, ale agresywnie narzucające się spoty, w korespondencji e-mailowej), albo poprzez umieszczanie agresywnych, atakujących odbiorcę spotów na portalach internetowych. Resztą zajmują się już sami odbiorcy, którzy zainteresowani atrakcyjnymi spotami często przekazują takie informacje znajomym za pomocą poczty elektronicznej i innych internetowych kanałów np.: *Facebook*, *Gadu-Gadu*.

4. Kampania marketingu szeptanego

Chcąc stworzyć efektywną kampanię marketingu szeptanego, musimy postępować według ściśle określonych i powiązanych ze sobą etapów:

1. **Określenie celu kampanii** – ustala się tu cele, jakie powinna spełniać kampania. Może to być wprowadzenie na rynek nowego produktu, osiągnięcie konkretnego poziomu sprzedaży lub kształtowanie w oczach konsumentów pozytywnego wizerunku producenta bądź usługodawcy.
2. **Określenie adresatów kampanii** – ten etap ma na celu określenie grupy docelowej podejmowanych działań, czyli do kogo nasza kampania będzie adresowana.
3. **Projektowanie komunikatu** – ten etap dotyczy przygotowania atrakcyjnego i wiarygodnego komunikatu, który zachęci adresatów kampanii do rozmów o produkcie, usłudze, producencie lub usługodawcy.
4. **Projektowanie i wybór narzędzi** – na tym szczeblu dokonujemy wyboru narzędzi, którymi będą się posługiwali uczestnicy kampanii w procesie komunikacji z otoczeniem. Podejmujemy także decyzję, którą z form marketingu szeptanego będziemy wykorzystywać.
5. **Rekrutacja uczestników** – w kolejnym etapie rekrutujemy uczestników kampanii. Bardzo ważnym jest, aby ich udział w kampanii był dobrowolny,

nieprzymuszony, nie mniej jednak powinni oni także spełniać założenia kampanii. W dalszej części wybrani uczestnicy są selekcjonowani według różnych kryteriów, takich jak: wiek, płeć, miejsce zamieszkania, styl życia czy zainteresowania.

6. **Zainicjowanie komunikatu** – następnie dokonuje się tzw. zainicjowania komunikatu poprzez przesłanie specjalnego zestawu próbek i gadżetów związanych z prowadzoną kampanią.
7. **Badanie skuteczności i efektywności** – ostatnim etapem jest badanie skuteczności i efektywności prowadzonych działań w ramach kampanii marketingu szeptanego.

Postępowanie zgodne z powyższymi wytycznymi jest pierwszym krokiem w realizacji skutecznej kampanii marketingu szeptanego. Jednocześnie powstaje tutaj pytanie o granice dopuszczalnego sterowania informacją, która trafia na rynek i krąży na nim jako informacja nieformalna, postrzegana przez odbiorców jako niezależna od przedsiębiorstwa. Czy w ogóle istnieje możliwość określenia takich granic w sposób umożliwiający skuteczne egzekwowanie ich przestrzegania? Niewątpliwie naruszenie owych granic prowadzić może do wprowadzania w błąd konsumentów, ze skutkami nie tylko w sferze naruszenia ich interesów przez doprowadzenie do podejmowania nieracjonalnych decyzji rynkowych (decyzji, których nie podjęliby przy prawidłowej ocenie sytuacji), ale także w sferze naruszenia interesów konkurencji, powstrzymującej się od tego rodzaju praktyk.

Celowe tworzenie „szumu informacyjnego”, mającego z jednej strony mnożyć informacje pozytywne, z drugiej zaś zagłuszać krytykę, prowadzi do zakłócenia transparencji rynku, a w szczególności sposób upośledza szanse pozyskiwania przez konsumentów obiektywnej i rzetelnej informacji o towarze czy usłudze, faktycznie niezależnej od działań marketingowych przedsiębiorcy. Z tego względu celowe wydaje się podjęcie próby określenia granic wykorzystania komunikacji nieformalnej w marketingu w świetle istniejących regulacji prawnych. Dlatego też branża zdecydowała się tutaj na współpracę i opracowała kodeks etyczny, którego przestrzeganie jest warunkiem przynależności do *Word Of Mouth Marketing Association* (światowego stowarzyszenia agencji marketingu szeptanego). W swej głównej treści kodeks nawiązuje do trzech podstawowych zasad:

1. Zawsze, gdy istnieje jakikolwiek związek pomiędzy osobą rozpowszechniającą informacje o produkcie, a promującym, który może mieć wpływ na ocenę

wiarygodności przez odbiorcę (odbiorca nie spodziewa się występowania związku) – związek taki musi zostać w pełni ujawniony.

2. Uczestnik kampanii wypowiada swoje własne, szczere opinie i sam decyduje o tym, czy chce je przekazywać innym odbiorcom. Promujący może dostarczać informacje na temat produktu czy usługi, zachęcać do dzielenia się nimi i ułatwiać proces komunikacji, ale komunikacja musi być oparta na osobistym przekonaniu uczestnika kampanii, jego własnej opinii lub doświadczeniu.
3. Uczestnicy kampanii muszą wypowiadać się pod swoją prawdziwą tożsamością (jedna osoba nie może zakładać fałszywych kont na forach na potrzeby danej kampanii). Nikt nie może wypowiadać się jako konsument produktu lub usługi, jeśli faktycznie nim nie jest.

Uregulowanie reklamy ukrytej w prawie polskim stanowi „odbicie” regulacji wspólnotowej oraz generalnej koncepcji zwalczania nieuczciwej konkurencji, wykształconej w prawach poszczególnych krajów Europy. Zakaz reklamy ukrytej znajduje się w ustawie o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, w ustawie o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym, implementującej dyrektywę o nieuczciwych praktykach rynkowych oraz w ustawie o handlu elektronicznym, ustawie o radiofonii i telewizji i prawie prasowym.

5. Sposoby pomiaru skuteczności marketingu szeptanego

Do oceny skuteczności i efektywności działań marketingu szeptanego używa się bardzo często wskaźnika ROI (*Return on Investment*), tj. zwrotu z poniesionych inwestycji. Inwestycją w tym przypadku jest „koszt posiania informacji” czyli zainicjowania komunikatu np. bezpłatne próbki produktu i koszt ich wysyłki, przygotowanie strony internetowej, etc. Natomiast efektem wartość sprzedanych produktów w zakładanym czasie. Zaletą tej metody jest jej prostota oraz jasne i czytelne reguły stosowania. Pewnym ograniczeniem bywa trudność w wyeliminowaniu wpływu na wielkość sprzedaży innych czynników, które mogą zniekształcać odczyt rezultatów (Tkaczyk, 2007, s. 6). Używane są także inne wskaźniki pomiaru stosowane w zależności od postawionego celu kampanii.

Jeśli celem kampanii WoMM (*Word of Mouth Marketing*) jest budowanie bądź zwiększanie świadomości marki lub produktu wówczas wskaźnikami sukcesu są (Bohdanowicz, 2010, s. 20):

- ruch na stronie internetowej,
- dane na temat tego skąd owy ruch pochodzi,
- trendy w wyszukiwaniu określonych słów bądź fraz w wyszukiwarkach internetowych,
- liczba znajomych, fanów,
- wzmianki w *social* mediach.

W przypadku kampanii, których głównym celem działań jest zwiększenie sprzedaży, wskaźniki sukcesu będą następujące:

- ruch na stronie,
- czas spędzony na stronie,
- współczynnik odrzuceń – liczba osób, które po znalezieniu się na odpowiedniej stronie w tej samej chwili ją opuszczają,
- powtarzalność odwiedzin na stronie,
- liczba znajomych, fanów,
- wzmianki w *social* mediach.
- Gdy celem kampanii jest budowa lojalności, wtedy wskaźnikami sukcesu będą:
- czas spędzony na stronie,
- powtarzalność odwiedzin strony,
- liczba znajomych, fanów,
- wzmianki w *social* mediach,
- rekomendacje i recenzje,
- badanie poziomu satysfakcji konsumenta.

Inną metodą pozwalającą na ocenę efektywności kampanii marketingu szeptanego jest wykorzystanie wskaźnika NPS (*Net Promotor Score*), opracowanego przez F. Reichhelda. Zdaniem autora NPS jest kluczowym wskaźnikiem dla firmy planującej osiągnięcie wzrostu, w oparciu o poprawę kontaktów z klientem (Reichheld, 2003, s. 37). Natomiast ze względu na prostotę konstrukcji i łatwość w stosowaniu jest on także wykorzystywany do mierzenia efektywności kampanii bazujących na komunikacji nieformalnej. Wskaźnik ten wylicza się stosując bardzo prosty kwestionariusz, na którym znajduje się tylko jedno pytanie: „Jak bardzo, w skali od 0 do 10 zarekomendowałaby/łby Pani/Pan produkty i usługi danej firmy?”. Osoby zaznaczające odpowiedzi 0-6 są określane jako „krytycy”. Osoby odpowiadające 7-8 to „usatysfakcjonowani”, natomiast 9-10 to „promotorzy” (adwokaci firmy). Wskaźnik

jest obliczany przez odjęcie liczby "krytyków" od liczby "promotorów" (Deshmukh, Karandikar, 2007, s. 40). Według badań F. Reichhelda w firmach Ameryki Północnej średnia wartość NPS wynosi 16%, w Europie natomiast waha się od 6% w przypadku przemysłu motoryzacyjnego, do 48% dla branży telekomunikacyjnej (Reichheld, 2006, s. 25).

Wykorzystanie wskaźnika NPS do oceny efektywności podejmowanych działań w ramach kampanii marketingu szeptanego, wymaga porównania wielkości NPS w grupie poddanej kampanii do grupy kontrolnej (nieuczestniczącej w kampanii). Jeśli wskaźnik NPS w grupie uczestniczącej w kampanii będzie większy od NPS w grupie kontrolnej można wówczas mówić o skuteczności podejmowanych działań. Po dołączeniu i analizie wyników sprzedaży można dokonać oceny efektywności kampanii.

6. Podsumowanie

Oslabienie efektywności i nadmierna obecność tradycyjnych środków przekazu prowadzi do szukania alternatywnych sposobów docierania do klientów. Jednym z tych sposobów jest komunikacja nieformalna wykorzystywana od zawsze, jednak nigdy na taką skalę jak obecnie. Początkowo przedsiębiorstwa wysyłały tylko impuls i czekały na potencjalne efekty. Obecne działania przybierają zdecydowanie bardziej aktywny charakter. Te działania to przede wszystkim tzw. marketing szeptany, narzędzie, które dobrze zaplanowane i realizowane może przynieść firmie znaczące profity, jednak pozostawione bez tzw. „opieki i nadzoru” spowodować może olbrzymie i czasami nieodwracalne straty.

Literatura

1. Balter D., Butman J. (2007), *Poczta pantoflowa. Sztuka marketingu szeptanego*, Wydawnictwo One Press, Warszawa.
2. Bohdanowicz B. (2010), *Poradnik WoMM*, Wydawnictwo VFP Communications Sp. z o.o., Warszawa.
3. Deshmukh A., Karandikar A. (2007), *The net promoter movement*, „Brand Strategy”, no. 4.
4. Dwornik B. (2010), *Szeptanie jest w cenie*, Wydawnictwo SmartPR, Kraków.
5. Ennew Ch., Banerjee A., Li D. (2000), *Managing Word of mouth communication: empirical evidence*, „International Journal of Bank Marketing”, 18(2).
6. Keller E., Berry J. (2006), *Word of mouth: the real action is offline*, „Advertising Age”, 4(12).
7. Kępiński M., Mozgawa M., Późniak-Niedzielska M., Skoczny T., Skubisz R., Sołtysiński S., Szwaja J., Wiszniewska I. (2013), *Ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji*, [w:] Szwaja J. (red.), *Komentarz*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

8. Kłopocka A. (2006), *Komunikacja nieformalna na rynku detalicznym usług bankowych – studium przypadku*, „Bank i Kredyt”, kwiecień.
9. Kotler P. (1991), *Marketing Management*, Prentice Hall, New York.
10. Reichheld F. (2003), *One number you need to grow*, „Harvard Business Review”, 1(12).
11. Reichheld F. (2006), *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*, „Harvard Business School”, October.
12. Sernovitz A. (2014), *Marketing Szeptany*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
13. Tkaczyk J. (2007), *Word-of-mouth w służbie marketingu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Streszczenie

Marketing szeptany jako nieformalna komunikacja międzyludzka.

Celem artykułu jest prezentacja coraz bardziej popularnego narzędzia marketingu, jakim jest komunikacja nieformalna – marketing szeptany. W artykule przedstawiono istotę oraz znaczenie przedmiotowego narzędzia, środki zaradcze, które powinny być zastosowane przez firmę w razie wystąpienia sytuacji kryzysowej, spowodowanej negatywnym przekazem. W dalszej części artykułu zaprezentowane zostały podstawowe formy komunikacji nieformalnej tj. poczta pantoflowa, społeczności wirtualne, ambasadorzy marek oraz marketing wirusowy. Kolejno przedstawiono etapy tworzenia kampanii marketingu szeptanego jego uregulowania prawne oraz sposoby pomiaru skuteczności i efektywności przedmiotowego narzędzia.

Słowa kluczowe: marketing szeptany, pozytywny przekaz, negatywny przekaz, poczta pantoflowa, społeczności wirtualne, ambasadorzy marek, marketing wirusowy, rodzaje marketingu szeptanego, kampania marketingu szeptanego, pomiar skuteczności marketingu szeptanego.

Summary

Word of mouth marketing as informal interpersonal's communication

The main objective of that report is presented the phenomenon of Word of Mouth Marketing's tool. In the article there were described the main essence and meaning of WoMM, WoMM's kinds, stages of creating the WoMM's campaign. There were also presented the basic forms of informel communications like grapevine, virtual communities, the ambassadors of brands and viral marketing. In the next part of the article there were presented remedial measures in case of the appearance of the negative message and manners of the measurement of WoMM's effectiveness and effectivenesses.

Key words: word of mouth marketing, positive message, negative message, grapevine, virtual communities, ambassadors of brands, word of mouth marketing's kinds, word of mouth marketing's campaign, assessment of WoMM's effectiveness

dr Urszula Kłosiewicz-Górecka prof. IBRKK
Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur w
Warszawie

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2015.27>

Nakłady inwestycyjne zagranicznych przedsiębiorstw handlowych i ich wpływ na handel w Polsce

1. Wstęp

Uzasadnieniem celowości podjęcia problematyki wpływu zagranicznych przedsiębiorstw handlowych na handel w Polsce jest istotna pozycja sfery handlu w gospodarce. W 2013r. sekcja *Handel; naprawa pojazdów samochodowych* miała 26,4% udział w liczbie przedsiębiorstw ogółem w kraju; 17,1% udział w Produkcie Krajowym Brutto i 15,5% - w liczbie pracujących ogółem w kraju (*Raporty. Handel wewnętrzny...*, 2014, s. 16, s. 32-41). Od funkcjonowania przedsiębiorstw handlowych w wysokim stopniu zależy realizacja celów producentów towarów w zakresie dystrybucji oraz zakres i poziom usług świadczonych konsumentom. Celem artykułu jest identyfikacja skali i struktury nakładów inwestycyjnych przedsiębiorstw handlowych z kapitałem zagranicznym i określenie ich wpływu na handel artykułami konsumpcyjnymi w Polsce. W artykule postawiono następujące hipotezy:

- przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym inwestując w nowoczesne formy handlu stały się stymulatorem przemian wśród krajowych przedsiębiorstw handlowych, przyspieszając procesy integracji małych niezależnych firm detalicznych i hurtowych;
- zagraniczne przedsiębiorstwa handlowe stały się benchmarkiem dla krajowych firm handlowych w zakresie zarządzania zakupem i sprzedażą;
- zagraniczne przedsiębiorstwa handlowe mają stymulujący wpływ na przedsiębiorczość i innowacyjność krajowych przedsiębiorstw handlowych;
- zagraniczne przedsiębiorstwa handlowe włączyły się aktywnie w integrację małych krajowych niezależnych przedsiębiorstw detalicznych.

Dla realizacji celu artykułu i weryfikacji hipotez badawczych analizą objęto wielkość, strukturę rzeczową i dynamikę nakładów inwestycyjnych zagranicznych przedsiębiorstw handlowych oraz liczbę i dynamikę sklepów oraz ich powierzchnię sprzedażową, formy handlu, a także sposób organizacji przedsiębiorstw handlowych.

W artykule zastosowano opis naukowy oraz analizę porównawczą, którą objęto liczbę i strukturę sklepów należących do zagranicznych i krajowych przedsiębiorstw handlowych, sposób organizacji firm oraz zarządzanie sferą zakupu i sprzedaży. Zastosowana metoda pozwoliła zidentyfikować zmiany, jakie dokonały się w zasobach rzeczowych oraz organizacji handlu detalicznego i hurtowego artykułami konsumpcyjnymi w wyniku działalności zagranicznych przedsiębiorstw handlowych.

Analiza objęła lata 2008-2013. W artykule korzystano przede wszystkim z danych wtórnych. Były to dane GUS, tym specjalnie zamawiane (ostatnie dostępne pochodzą z 2013r.), a także monografie, artykuły, referaty i zasoby internetu dotyczące problematyki organizacji handlu detalicznego i hurtowego. Wykorzystano też wyniki własnych analiz, prezentowanych w rocznych raportach o sytuacji handlu, wydawanych przez Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur.

2. Nakłady inwestycyjne zagranicznych przedsiębiorstw handlowych

W 2013 r. nakłady inwestycyjne w sekcji *Handel; naprawa pojazdów samochodowych* osiągnęły 17377 mln zł i stanowiły 7,5% nakładów inwestycyjnych ogółem w kraju. Były one o 7,5% niższe w porównaniu z 2012 r., i o blisko 20% niższe niż w roku 2008, w którym odnotowano najwyższy w latach 1995-2013 poziom inwestycji w sferze handlu (Tabela 1.).

Tabela 1. Nakłady inwestycyjne w sekcji *Handel; naprawa pojazdów samochodowych* w latach 2008-2013, ceny bieżące

Rok	Nakłady inwestycyjne				
	ogółem w kraju		sekcji <i>Handel; naprawa pojazdów samochodowych</i>		
	w mln zł	dynamika (rok poprzedni=100,0)	w mln zł	dynamika (rok poprzedni=100,0)	w % nakładów inwestycyjnych ogółem w kraju
2008*	217 260	110,4	21 491	111,8	9,9
2009	218 581	99,2	19 879	87,9	9,1
2010	217 287	100,2	16 759	85,7	7,7
2011	243 346	110,6	17 550	103,9	7,2
2012	237 627	97,6	18 784	107,0	7,9
2013	231 155	97,3	17 377	92,5	7,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Roczniki Statystyczne Rzeczypospolitej Polskiej* (2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

* Dane odnoszą się do sekcji *Handel i naprawy*

Dane GUS dotyczące nakładów inwestycyjnych przedsiębiorstw w sekcji *Handel; naprawa pojazdów samochodowych* potwierdzają, że handel jest sferą gospodarki dynamicznie reagującą na zmiany koniunktury gospodarczej. W 2010 r. nastąpiło silne ograniczenie inwestycji zagranicznych przedsiębiorstw handlowych (o 25,1%

w porównaniu z 2009 r.), podczas gdy nakłady na inwestycje ogółem zagranicznych firm funkcjonujących w Polsce zmniejszyły się w analizowanym okresie o 7,9%. Pogorszenie koniunktury skutkowało silniejszym spadkiem nakładów inwestycyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących w sferze handlu niż inwestycji ogółem w gospodarce (lata 2009-2010). Poprawa koniunktury początkowo wywołała słabszy wzrost nakładów inwestycyjnych firm handlowych niż inwestycji realizowanych przez ogół przedsiębiorstw w kraju (2011 r.), ale w kolejnych latach dynamika inwestycji w handlu wyraźnie wzrosła.

Udział nakładów inwestycyjnych poniesionych w latach 2008-2013 przez przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym funkcjonujące w sekcji *Handel; naprawa pojazdów samochodowych* zmieniał się - z 55-56% udziału w latach 2008-2009 zmniejszył się do niecałych 49% w latach 2010-2011, aby w kolejnych latach przekroczyć 50% i osiągnąć 62,3% w 2013 r. (Tabela 2.).

Tabela 2. Nakłady inwestycyjne przedsiębiorstw handlowych z udziałem kapitału zagranicznego

Rok	Nakłady inwestycyjne w mln zł (ceny bieżące)	Dynamika nakładów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach, w %		Udział nakładów inwestycyjnych przedsiębiorstw handlowych z kapitałem zagranicznym w nakładach inwestycyjnych ogółem w sekcji <i>Handel; naprawa pojazdów samochodowych</i> w %
		własności krajowej	z udziałem kapitału zagranicznego	
2008*	12 070,9	111,8	108,6	56,2
2009	10 846,1	95,9	89,9	54,6
2010	8132,3	95,5	74,9	48,5
2011	8547,2	104,4	105,1	48,7
2012	9414,3	104,1	110,1	50,1
2013	10 822,4	69,9	115,0	62,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Roczniki Statystyczne Rzeczypospolitej Polskiej* (2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa oraz *Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym* (2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

* Dane odnoszą się do sekcji *Handel i naprawy*

Z analizy danych dotyczących nakładów inwestycyjnych krajowych przedsiębiorstw handlowych oraz przedsiębiorstw handlowych z kapitałem zagranicznym wynika, że zagraniczne firmy handlowe silniej reagują:

1. na pogorszenie uwarunkowań inwestowania w porównaniu z krajowymi firmami handlowymi (lata 2009-2010), co prawdopodobnie wynika z faktu, iż są to firmy międzynarodowe mające większe możliwości wyboru miejsc do inwestowania, podejmujące też inwestycje o przeciętnie większej skali niż inwestycje firm krajowych i wymagające dłuższego cyklu ich realizacji. Zmusza to zagraniczne

sieci handlowe do przewidywania warunków inwestowania na dłuższe okresy dla ograniczania ryzyka związanego z podjęciem nowych inwestycji;

2. na sygnały o poprawie koniunktury gospodarczej (lata 2012-2013), co prawdopodobnie związane jest z nasilającą się konkurencją w handlu o przestrzeń rynkową (lokalizacja nowych inwestycji) wobec wysokiego w wielu krajach już nasycenia powierzchnią handlową (Holandia, Niemcy, Francja). Z krajów tych pochodzą międzynarodowe koncerny, będące liderami w handlu detalicznym i hurtowym w Polsce. Należą do nich:

- Tesco z nakładami przeznaczonymi na rozwój i modernizację hipermarketów i supermarketów, centrów dystrybucyjnych oraz stacji paliw;
- Carrefour, która zainwestowała w hipermarkety, supermarkety, sklepy franczyzowe Carrefour Express w dwóch formatach: mini market i *convenience store*, a także przymarketowe stacje paliw oraz własne zaplecze logistyczne;
- E. Leclerc z nakładami na rozwój i modernizację hipermarketów i supermarketów;
- Jeronimo Martins Holding, który zainwestował w rozwój sklepów dyskontowych Biedronka oraz w organizację własnego zaplecza logistycznego;
- Grupa Metro z inwestycjami w hurtownię Makro Cash and Carry (dysponuje 30-oma nowoczesnymi samoobsługowymi halami sprzedaży i 11-oma tzw. Makro Punktami), budowę wielkopowierzchniowych sklepów Media Markt i Media Saturn, a także własne zaplecze logistyczne oraz deweloperskie;
- Grupa Eurocash SA, która w 2011 r. w wyniku przejęcia firmy Tradis Sp. z o.o. stała się największym dystrybutorem artykułów żywnościowych w Polsce - z szacowanym ponad 18% udziałem w handlu hurtowym artykułami codziennego zapotrzebowania. Zajmuje się sprzedażą hurtową poprzez magazyny *cash and carry*, w których zaopatrują się przede wszystkim niezależne małe i średniej wielkości sklepy spożywczo-przemysłowe, a także zarządza ponad

12200 punktami sprzedaży działającymi w systemie *franczyzy* (*Franczyza kształtuje rynek ...*, 2014);

- Makro Cash and Carry Polska SA, dysponująca 30 nowoczesnymi samoobsługowymi halami sprzedaży i 11 tzw. Makro Punktami sprzedaży hurtowej oraz siecią francyzową Odido, liczącą 2000 jednostek, rekrutujących się z niezależnych małych firm detalicznych (*Raporty. Handel wewnętrzny w Polsce ...*, 2014).

3. Struktura rzeczowa nakładów inwestycyjnych w handlu

W 2013 roku 2927 zagranicznych przedsiębiorstw handlowych (39,5% ogółem przedsiębiorstw handlowych z kapitałem zagranicznym funkcjonujących w Polsce) poniosło wydatki inwestycyjne. Udział firm inwestujących w pozyskanie aktywów trwałych jest w ostatnich latach coraz niższy, ale dynamika nakładów inwestycyjnych od 2011r. systematycznie zwiększa się. W rezultacie rosła wydatki na 1 podmiot (3,69 mln zł w 2013r. wobec 3,15 mln zł w 2012 r. i 2,75 mln zł w roku 2010) (Tabela 3.).

Tabela 3. Nakłady inwestycyjne w sekcji *Handel; naprawa pojazdów samochodowych* poniesione przez podmioty z kapitałem zagranicznym na pozyskanie aktywów trwałych w Polsce w latach 2008-2011, w mln zł, ceny bieżące

Rok	Podmioty ponoszące nakłady inwestycyjne		Nakłady inwestycyjne			w tym: na nowe środki trwałe	
	liczba	% ogółem	w mln zł	rok poprzedni =100,0	wydatki na 1 podmiot w mln zł	w mln zł	w % ogółem
2008*	3044	52,8	12 070,9	121,1	3,96	9118,2	75,5
2009	2980	47,9	10 846,1	89,9	3,64	7543,1	69,5
2010	2961	40,6	8132,3	74,9	2,75	6483,7	79,7
2011	3021	43,2	8547,2	105,1	2,83	7005,4	81,9
2012	2990	41,0	9414,3	110,1	3,15	7702,1	81,8
2013	2927	39,5	10 822,4	115,0	3,69	7162,2	66,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym* (2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

* Dane odnoszą się do sekcji *Handel i naprawy*

W analizowanym okresie istotnie zmieniały się udziały wydatków inwestycyjnych ponoszonych na nowe środki trwałe wśród ogółem wydatków inwestycyjnych przedsiębiorstw handlowych. Jest to m. in. skutek przeciętnie dwuletniego cyklu realizacji inwestycji w sferze handlu oraz zmian w strukturze rodzajowej i rzeczowej inwestycji.

W ostatnich dwóch latach nieco wyższe nakłady inwestycyjne ponosiły przedsiębiorstwa hurtowe (47-48% udział w ogółem wydatkach inwestycyjnych w handlu) niż detaliczne (42-43%). Jest to wynik dynamicznie rosnących w Polsce nakładów na centra dystrybucyjne i logistyczne, które są udziałem przede wszystkim

zagranicznych przedsiębiorstw handlowych, choć rozwijane są też przez krajowe zintegrowane firmy handlowe. Centra dystrybucyjne i logistyczne pozwalają racjonalizować koszty magazynowania i transportu w całym łańcuchu dostaw, a także usprawniać dostawy do punktów sprzedaży detalicznej. Wskutek tych inwestycji w latach 2009 – 2012 nastąpił wzrost przeciętnej powierzchni składowej magazynów hurtu własności krajowej do 1048,7 m², a własności zagranicznej - do 1171,1 m² (Dane GUS..., 2014).

W strukturze rzeczowej inwestycji w sferze handlu dominują nakłady inwestycyjne na budynki i budowle; w analizowanych latach miały około 40-46% udział w handlu hurtowym i 52-52,6% w handlu detalicznym, przy czym w przedsiębiorstwach handlowych z kapitałem zagranicznym udziały nakładów inwestycyjnych na budynki i ich wyposażenie w wydatkach inwestycyjnych ogółem były wyższe niż w przedsiębiorstwach krajowych (Tabela 4.). O inwestowaniu przedsiębiorstw handlowych z kapitałem zagranicznym w nowoczesne wielkopowierzchniowe obiekty handlu detalicznego świadczy wysoki i rosnący ich udział w Polsce w liczbie i powierzchni sprzedaży:

- hipermarketów; w 2013 r. było to odpowiednio: 85,3% i 84,8% wobec 84,0% i 83,9% w 2008 r.;
- supermarketów; w 2013 r. było to odpowiednio: 64,6% i 66,0% wobec 60,7% i 64,7% w 2008 r. (*Rynek wewnętrzny...*, 2009 i 2013).

Tabela 4. Nakłady inwestycyjne w sekcji *Handel; naprawa pojazdów samochodowych* poniesione w 2013 r. na środki trwałe przez podmioty krajowe i z kapitałem zagranicznym, ceny bieżące

Przedsiębiorstwa	Nakłady inwestycyjne ogółem		W tym:					
	w mln zł	w %	budynki i budowle		maszyny, urządzenia techniczne		środki transportu	
			w mln zł	w % ogółem	w mln zł	w % ogółem	w mln zł	w % ogółem
Przedsiębiorstwa krajowe	5570,2	100,0	2656,7	47,7	1894,2	34,0	993,2	17,8
Przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym	7004,7	100,0	3477,8	49,6	2898,6	41,3	619,1	8,8

Źródło: jak w tabeli 2.

Wydatki inwestycyjne na maszyny, urządzenia i narzędzia bezpośrednio wpływają na sprawność poszczególnych procesów handlowych i zarządzania firmą. W zagranicznych sieciach handlowych ważną pozycję stanowią nowoczesne systemy informatyczno- komunikacyjne wspomagające zarządzanie firmą, w tym zarządzanie

sprzedażą oraz komunikację z klientami i partnerami biznesowymi. Ta grupa nakładów inwestycyjnych rośnie też w zintegrowanych krajowych firmach handlowych.

Udział wydatków na środki transportu w krajowych przedsiębiorstwach handlowych jest istotnie wyższy niż w przedsiębiorstwach zagranicznych, gdyż wiele mikro i małych firm detalicznych oraz hurtowych samodzielnie zaopatruje się, co wymaga posiadania środka transportu. W zagranicznych firmach handlowych funkcje te realizują wyspecjalizowane firmy (*outsourcing*).

4. Wpływ zagranicznych inwestycji na handel w Polsce

Analiza danych statystycznych oraz wyników badań nad funkcjonowaniem przedsiębiorstw handlowych w Polsce (Kłosiewicz-Górecka 2012, s. 36-41; Kłosiewicz-Górecka 2014, s. 97-123) wskazują na znaczący wpływ inwestycji zagranicznych na sieć detaliczną i hurtową w Polsce. Są to ilościowe i jakościowe zmiany. Wprawdzie udział punktów sprzedaży należących do przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym w liczbie sklepów ogółem w kraju nie jest duży (14268 sklepów tj. 4% w 2013 r.), ale w powierzchni sprzedażowej sklepów ogółem w kraju jest już znaczący (27,7% w 2013 r.). Sklepy własności zagranicznej w porównaniu z krajowymi mają przeciętnie ponad 8-krotnie większą powierzchnię, co daje poszczególnym firmom większe możliwości w zakresie szerokości i głębokości oferty asortymentowej a także merchandisingu (Tabela 5.).

Tabela 5. Przeciętna powierzchnia sklepów własności krajowej i zagranicznej w latach, m²

Rok	Przeciętna powierzchnia sklepów m ²		Udział sklepów własności zagranicznej w liczbie sklepów ogółem w kraju w %	Udział powierzchni sprzedażowej sklepów własności zagranicznej w powierzchni sprzedażowej ogółem w kraju w %
	własności krajowej	własności zagranicznej		
2008	65,3	812,8	2,0	20,4
2009	67,5	723,5	2,6	22,4
2010	71,9	656,2	3,4	24,1
2011	73,6	602,5	3,9	24,8
2012	71,0	654,6	3,8	26,6
2013	71,7	657,8	4,0	27,7

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych specjalnie zamawianych w GUS.

Analiza danych zawartych w Tabeli 6 pozwala sformułować następujące wnioski:

- średnia powierzchnia sprzedażowa sklepów należących do przedsiębiorstw własności zagranicznej zmniejsza się (około 650m² w latach 2012-2013 wobec 812,8m² w 2008 r.). Jest to efekt strategii rozwoju tych przedsiębiorstw, polegającej na dywersyfikacji posiadanych form handlu i rozwoju (obok już posiadanych supermarketów i hipermarketów) mniejszych jednostek handlowych (sklepów dyskontowych i *convenience stores*) lokalizowanych

w osiedlach mieszkaniowych, a także ekspansji sieci zagranicznych do mniejszych miast, gdzie ekonomiczne uzasadnienie mają supermarkety i hipermarkety o mniejszych salach sprzedażowych (Kłosiewicz-Górecka 2014, s. 100-107);

- średnia powierzchnia sklepów własności krajowej stopniowo rośnie. Krajowe przedsiębiorstwa handlowe inwestują w nowe większe powierzchniowo jednostki handlowe oraz modernizują sklepy powiększając ich powierzchnię sprzedażową. Konkurencja ze strony zagranicznych firm handlowych wymusza przedsiębiorczość i innowacyjność rodzimych przedsiębiorstw handlowych. Podejmowane są działania kreatywnie naśladujące rozwiązania, które sprawdziły się w zagranicznych firmach handlowych np. zarządzanie kategorią produktów, rozwój marek własnych, uruchamianie programów lojalnościowych.

Mimo postępu dokonującego się w handlu rodzimym, w efekcie nasilającej się konkurencji w sferze handlu odnotowuje się spadek zarówno liczebności sklepów należących do krajowych przedsiębiorstw handlowych, jak i ich łącznej powierzchni sprzedażowej, podczas gdy systematycznie zwiększa się zarówno liczebność sklepów własności zagranicznej jak i ich powierzchnia sprzedażowa (Tabela 6.).

Tabela 6. Dynamika liczebności i powierzchni sprzedażowej sklepów własności krajowej i zagranicznej (rok poprzedni=100,0)

Wyszczególnienie	Sklepy własności	
	krajowej	zagranicznej
Dynamika liczebności sklepów (rok poprzedni=100,0)		
2008	103,7	115,3
2009	95,9	125,3
2010	92,7	119,8
2011	99,1	116,3
2012	103,5	100,9
2013	98,9	104,0
Dynamika powierzchni sprzedażowej (rok poprzedni=100,0)		
2008	106,5	127,3
2009	99,1	111,5
2010	98,4	108,7
2011	101,7	106,8
2012	99,9	109,6
2013	99,9	104,5

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych specjalnie zamawianych w GUS.

Spadek liczby sklepów z kapitałem rodzimym dotyczy przede wszystkim (Kłosiewicz-Górecka 2014, s. 98):

- najmniejszych niezależnych sklepów spożywczych z wąskim asortymentem, z jedną kasą rejestracyjną i niewykorzystujących wydłużonego czasu pracy jednostki;

- sklepów wielobranżowych, które działają w środowisku silnie konkurencyjnym (np. w promieniu działania wielu sklepów dyskontowych) i nie potrafiły dostosować oferty asortymentowo-usługowej do wymagań rynku lokalnego;
- sklepów dobrze prosperujących, które nie mają następców. Praktyka wskazuje, że firmy takie są sprzedawane lub wchodzi do sieci, w tym franczyzowej, której organizatorem jest często zagraniczne przedsiębiorstwo handlowe (np. sieć Odido).

Sklepy własności zagranicznej funkcjonujące na polskim rynku działają w sieciach, z których większość ma zasięg ogólnopolski. Natomiast charakterystyczną cechą handlu krajowego są małe sklepy niezależne. W grupie przedsiębiorstw zagranicznych w 2013 r. blisko 23% firm miało powyżej 20 sklepów, a wśród sklepów z kapitałem krajowym – jedynie 0,1% (Tabela 7.). Pokazuje to dysproporcje w zasobach rzeczowych obu grup przedsiębiorstw i sposobie organizacji firmy, co ma istotne konsekwencje dla ich pozycji wobec dostawców towarów.

Tabela 7. Struktura przedsiębiorstw prowadzących sprzedaż detaliczną według liczby posiadanych sklepów i własności kapitału

Przedsiębiorstwa według własności kapitału	Liczba posiadanych sklepów			
	do 2 sklepów	3-10	11-20	powyżej 20 sklepów
Przedsiębiorstwa krajowe, w %				
2008	98,1	1,6	0,2	0,1
2013	97,9	1,8	0,2	0,1
Przedsiębiorstwa zagraniczne, w %				
2008	48,9	30,6	8,3	15,9
2013	42,6	25,6	9,1	22,7

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych specjalnie zamawianych w GUS.

Zagraniczne przedsiębiorstwa handlowe, będące z reguły sieciami, mają dominującą pozycję w kontaktach z dostawcami i uzyskują korzyści skali, które nie są dostępne dla małych niezależnych firm własności krajowej, a nawet krajowych lokalnych sieci handlowych. Skutkuje to ich słabszą pozycją konkurencyjną na rynku w porównaniu z zagranicznymi sieciami handlowymi. Jednak w ostatnich latach rośnie dynamika procesów integracji firm krajowych w wyniku, których powstają sieci handlowe, najczęściej działające w systemie franczyzy. W 2013 r. w branży artykułów codziennego zapotrzebowania było ponad 140 różnorodnych konceptów franczyzowych, obejmujących 26109 franczyzobiorców i 29649 jednostek franczyzowych. W porównaniu z 2012 r. przybyło 3403 nowych jednostek, czyli ponad 13% (Ziółkowska 2015, s. 34). Tak wysoka dynamika pozwala przewidywać, że w ciągu 3-5 lat osiągnięty zostanie poziom usieciowienia niezależnych krajowych przedsiębiorstw detalicznych, sięgający nawet 90% (*Franczyza kształtuje rynek...*,

2014) Zmieni to strukturę handlu; wzrośnie udział zintegrowanych firm hurtowo-detalicznych i poprawi się ich pozycja wobec dostawców (z uwagi na dużą skalę zakupów) i zdolność do konkutowania z sieciami wielkopowierzchniowych obiektów handlowych.

Dzięki inwestycjom zagranicznym rozwinęły się nowoczesne formy handlu hurtowego, których nie było w Polsce przed 1989 rokiem. Dotyczy to nowoczesnych hurtowni *cash and carry*, centrów dystrybucji i centrów logistycznych, które obecnie rozwijane są również przez krajowe zintegrowane firmy handlowe. Rozwój zintegrowanych przedsiębiorstw handlowych sprzyja:

- wzrostowi nakładów inwestycyjnych w systemy informatyczno-komunikacyjne, pozwalające na efektywne zarządzanie firmą i komunikacją z klientami. W programy lojalnościowe inwestują już niemal wszystkie sieciowe przedsiębiorstwa detaliczne, gdyż koszyk klienta lojalnego ma średnio o 1/3 wyższą wartość niż w przypadku klienta nielojalnego, a 38% klientów stwierdziło, że pod wpływem programu lojalnościowego zaczęło częściej robić zakupy właśnie w tej sieci (Chojnacka 2011, s. 6-8);
- inwestowaniu w e-handel;
- zwiększeniu nakładów inwestycyjnych w niematerialne czynniki konkutowania (np. rozwój marek własnych). Już prawie każda zintegrowana sieć handlowa ma w swojej ofercie produkty marki własnej. Np. marka Lubię produkowana przez Grupę Handlową PL Plus jest w sklepach sieci Spar, Polomarket, Piotr i Paweł oraz Topaz i zapewnia rentowność na poziomie 21%, czyli wyższym niż średnia marża w sklepach wynosząca 16-17% (*Deflacja...*, 2015).

5. Podsumowanie i wnioski

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwoliły pozytywnie zweryfikować postawione w artykule hipotezy i sformułować liczne wnioski.

1. Światowy kryzys finansowo-gospodarczy przyczynił się do zmniejszenia nakładów inwestycyjnych ponoszonych przez krajowe i zagraniczne przedsiębiorstwa handlowe.
2. Zagraniczne przedsiębiorstwa handlowe są liderami w inwestowaniu w nowoczesne obiekty handlu detalicznego i hurtowego w Polsce. Sklepy własności zagranicznej w porównaniu z krajowymi mają przeciętnie ponad

- 8-krotnie większą powierzchnię, co daje im większe możliwości w zakresie szerokości i głębokości oferty asortymentowej a także merchandisingu.
3. Zagraniczne przedsiębiorstwa handlowe są *benchmarkiem* dla krajowych firm, szczególnie w obszarze zarządzania zakupami, zarządzania ofertą asortymentową, rozwoju marek własnych, logistyki.
 4. Silna konkurencja ze strony zagranicznych sieci handlowych przyczyniła się do modernizacji i inwestowania krajowych firm w nowoczesne obiekty handlu detalicznego (*convenience stores*, centra dystrybucyjne). W efekcie średnia powierzchnia sklepów własności krajowej stopniowo rośnie z 65,3 m² w 2008 r. do 71,7 m² w 2013 r.
 5. Konkurencja ze strony zagranicznych firm handlowych wymusza przedsiębiorczość i innowacyjność rodzimych przedsiębiorstw handlowych. Przyspieszone zostały procesy integracji krajowych przedsiębiorstw handlowych, w tym w formule franczyzy.
 6. Mimo postępu dokonującego się w handlu rodzimym odnotowuje się spadek liczebności sklepów należących do krajowych przedsiębiorstw handlowych, jak i ich łącznej powierzchni sprzedażowej. Dotyczy to przede wszystkim najmniejszych niezależnych sklepów spożywczych z wąskim asortymentem, sklepów wielobranżowych, które nie potrafiły dostosować oferty asortymentowo-usługowej do wymagań rynku lokalnego oraz sklepów dobrze prosperujących, które nie mają następców. Są one sprzedawane lub wchodzi do sieci, której organizatorem jest często zagraniczne przedsiębiorstwo handlowe.
 7. Zagraniczne sieci mają dominującą pozycję w kontaktach z dostawcami i uzyskują korzyści skali, które nie są dostępne dla małych niezależnych firm własności krajowej, a dla większości krajowych sieci osiągnęte są w mniejszym zakresie.
 8. Zagraniczne przedsiębiorstwa hurtowe aktywnie włączają się w integrację krajowych firm detalicznych, dla zapewnienia sobie lojalnych odbiorców.

Literatura

1. Dane GUS za 2013 rok specjalnie zamawiane przez Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur (2014).
2. Chojnacka U. (2011), *Przywiązać i zatrzymać klienta*, „Detal Dzisiaj”, nr 13-14.
3. *Deflacja zjadła detalowi marże* (2015), „Wiadomości Handlowe”, nr 5.
4. *Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym* (2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

5. *Franczyza kształtuje rynek handlu. Wkrótce niezależne sklepy będą rzadkością*, dostęp: <http://www.portalspozywczy.pl/98727.html> - aktywna na dzień 25 03 2014.
6. Kłosiewicz-Górecka U. (2014), *Handel detaliczny w latach 2007-2011*, [w:] *Raporty. Handel wewnętrzny w Polsce 2009-2014*, Kłosiewicz-Górecka U. (red.), Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa.
7. Kłosiewicz-Górecka U. (2012), *Stan i kierunki rozwoju inwestycji w sferze handlu wewnętrznego w Polsce*, „Marketing i Rynek” nr 2.
8. *Roczniki Statystyczne Rzeczypospolitej Polskiej* (2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
9. *Rynek wewnętrzny* (2009, 2013), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
10. Ziółkowska M. (2015), *W poszukiwaniu idealnej franczyzy*, „Poradnik Handlowca” nr1.

Streszczenie

Nakłady inwestycyjne zagranicznych przedsiębiorstw handlowych i ich wpływ na handel w Polsce

Celem artykułu jest identyfikacja skali i struktury nakładów inwestycyjnych przedsiębiorstw handlowych z kapitałem zagranicznym i określenie ich wpływu na handel artykułami konsumpcyjnymi w Polsce. Przedmiotem analizy jest wielkość, dynamika oraz struktura nakładów inwestycyjnych oraz liczba i dynamika sklepów i magazynów hurtowych oraz ich struktura wg wielkości i form handlu. Analizą objęto również miękkie skutki inwestycji tj. organizację handlu, rozwój marek własnych. Dla określenia wpływu inwestycji przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym na handel w Polsce, zastosowano analizę porównawczą stanu i struktury zasobów rzeczowych zagranicznych i krajowych przedsiębiorstw handlowych, sposobu organizacji firm oraz zarządzania sferą zakupu i sprzedaży. Analiza objęła lata 2008-2013. Podstawę analizy stanowiły dane GUS (ostatnie dostępne pochodzą z 2013 r.), a także inne materiały ze źródeł wtórnych (artykuły, referaty, zasoby internetu) oraz własne badania dotyczące organizacji handlu detalicznego i hurtowego.

Słowa kluczowe: bezpośrednie inwestycje zagraniczne, nakłady inwestycyjne, przedsiębiorstwa handlowe, handel detaliczny, handel hurtowy

Summary

Foreign Commercial Enterprises' Investments and Their Impact on Trade in Poland

An aim of the article is to identify the scale and structure of investments carried out by commercial enterprises with foreign capital share and to determine their impact on trade in consumer goods in Poland. The subject matter of analysis is the volume, dynamics and structure of investment outlays as well as the number and dynamics of shops and warehouses and their structure by the size and form of trade. The analysis also covered soft effects of investments, i.e. trade organisation and private label development. In order to determine the impact of investments carried out by enterprises with foreign capital on trade in Poland the author carried out a comparative analysis of the state and structure of tangible assets of foreign and national commercial enterprises, the way the firms are organised, and management of the sphere of purchases and sales. The analysis comprised the years 2008-2013. The basis for the analyses was CSO's data (the recent available are from the year 2013) as well as other materials from secondary sources (articles, papers, Internet's resources) and own surveys on the organisation of retail and wholesale trade.

Key words: foreign direct investments, investment outlays, commercial enterprises, retail trade, wholesale trade.

dr inż. Anetta Barska
Wydział Ekonomii i Zarządzania
Uniwersytet Zielonogórski

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2015.28>

Kryteria wyboru e-dostawcy z perspektywy konsumenta generacji Y

1. Wstęp

W Polsce obserwujemy coraz powszechniejsze wykorzystanie internetu i urządzeń elektronicznych w codziennym życiu, co sprzyja rozwojowi handlu elektronicznego, którego udział dynamicznie rośnie i wynosił w 2014 roku 32 mld złotych. Z badań GUS wynika, że przynajmniej raz w tygodniu korzysta z internetu w Polsce 63% osób w wieku 16-74 lata, a największą aktywność przejawiają ludzie młodzi w wieku 16-24 lata (86,5% ogółu) oraz w wieku 25-34 lata (72,7% ogółu). Wzrasta zainteresowanie zamawianiem towarów i usług przez internet. W 2014 r. co trzeci badany Polak zadeklarował, że w okresie 12 miesięcy poprzedzających okres rozpoczęcia badania zamawiał w taki sposób różnego rodzaju dobra, najchętniej ubrania i sprzęt sportowy (*Spółeczeństwo ...*, 2014, s.3). Transakcje realizowane za pośrednictwem internetu niosą dla klienta liczne korzyści w postaci wygody korzystania, czy też szerokiego wyboru, ale również wiążą się z dużym poziomem niepewności, co do rzetelności sprzedawcy i jakości oferowanego asortymentu. Budowanie strategii sprzedaży w Internecie wymaga znajomości zachowań nabywczych konsumentów, co uzasadnia podjęcie tej problematyki badawczej. Ma ona nie tylko istotne walory poznawcze, ale również aplikacyjne. Celem artykułu jest identyfikacja kryteriów wyboru dostawców przez konsumentów w zakupach dokonywanych drogą elektroniczną. Badania skoncentrowano na generacji Y, odróżniającej się od poprzedników wczesną i częstą ekspozycją na nowoczesne technologie, w tym internet, które są wszechobecne we wszystkich sferach ich życia. W opracowaniu Autorka wykorzystwała wtórne źródła informacji w postaci literatury i raportów rynkowych dotyczących problematyki handlu internetowego, jak również zaprezentowała wyniki badań empirycznych, przeprowadzonych z wykorzystaniem wystandaryzowanego kwestionariusza ankiety wśród 364 młodych konsumentów dotyczących ich postaw wobec zakupów w Internecie.

2. Handel elektroniczny w Polsce

Według szacunków udział polskiego e-handlu w europejskim PKB podwoi się do 2016 r. i wyniesie 4,4%, a do 2020 roku osiągnie poziom blisko 7%. Polski rynek e-handlu, choć wartościowo jeszcze nie największy, rośnie najszybciej w UE i w tym roku będzie wart 32 mld złotych. W 2014 r. przychody branży handlu w sieci przekroczyły 27 mld PLN i były o 3,5 mld większe niż rok wcześniej, natomiast obroty branży – jedynie w Polsce – zwiększają się w tempie przynajmniej 15% w skali roku. W naszym kraju coraz więcej, zarówno klientów, jaki dostawców korzysta z tego kanału dystrybucji (*Handel internetowy ...*, 2014). W 2014 roku odsetek osób w wieku od 16 do 74 lat, które zamawiały towary lub usługi przez internet do celów prywatnych w okresie 12 miesięcy, stanowiły 34% badanych (*Spoleczeństwo ...*, 2014, s.3). Warto zauważyć, że rozkwit e-handlu w Polsce jest ściśle uzależniony od dostępu do komputerów i internetu. Zgodnie z danymi GUS, odsetek gospodarstw domowych posiadających komputer oraz dostęp do internetu systematycznie wzrasta, a w 2014 r. prawie 10 milionów gospodarstw domowych (77%) było wyposażonych w komputer, a dostęp do internetu, osiągnął poziom 74%, przy czym 71% gospodarstw korzystało z łączy szerokopasmowych. Wskaźniki dotyczące posiadania komputera oraz dostępu do internetu wykazują zróżnicowanie w zależności od typu gospodarstwa, miejsca zamieszkania oraz stopnia urbanizacji. Zdecydowanie częściej posiadanie komputera oraz dostęp do internetu deklarowały gospodarstwa z dziećmi, gospodarstwa z dużych miast oraz z terenów o wysokim stopniu zurbanizowania. Rozważając dostęp w przekroju terytorialnym, należy zauważyć, że w województwie pomorskim udział gospodarstw posiadających w domu komputer wynosił 85,4% i w porównaniu do województwa lubuskiego, charakteryzującego się najniższym poziomem wskaźnika, był wyższy aż o 15,3 punkty procentowe. Podobnie w przypadku odsetka gospodarstw posiadających dostęp do internetu w domu, w tym także szerokopasmowy, przodowało województwo pomorskie, w którym wskaźniki te osiągnęły poziom odpowiednio 83,1% i 78,8%. Widoczne jest zacieranie się dysproporcji pod względem wyposażenia gospodarstw domowych w ICT pomiędzy ścianą wschodnią a innymi częściami kraju (*Spoleczeństwo ...*, 2014, s.3-4). W Polsce przynajmniej raz w tygodniu deklarację użytkowania internetu wyraziło 63% osób w wieku 16-74 lata (<http://ec.europa.eu/eurostat> - data dostępu 05.08.2015).

Zajmując się istotą e-handlu warto wyjaśnić znaczenia tego terminu, który w oryginalnym brzmieniu określany jest jako e-commerce i został wprowadzony przez

firmę *IBM* w 1997 roku. W ogólnym sensie jest to sprzedaż towarów i usług przez wykorzystaniu technologii oraz infrastruktury telekomunikacyjnej. W literaturze przedmiotu obok terminu e-commerce odnajdziemy również pojęcie e-biznes, które zdarza się, że są traktowane, jako synonimy, co jednak jest znacznym nadużyciem. Handel elektroniczny jest tak samo częścią biznesu elektronicznego, jak tradycyjny handel jest częścią tradycyjnego biznesu. E-biznes jest pojęciem znacznie szerszym, to działalność, dążąca do pozyskania klienta za pośrednictwem lub z pomocą internetu lub (i) wykorzystując faks, telefon czy telewizję, które nie koniecznie musi polegać na sprzedaży, tak jak jest w przypadku e-commerce. E-handel jest zatem rodzajem przedsięwzięć w zakresie e-biznesu, skupiającym się na i wokół pojedynczych transakcji wykorzystujących internet i/lub tradycyjne narzędzia teleinformatyczne jako medium wymiany (Hartman i inni 2001, s. 474). Łączy on na drodze elektronicznej wytwórców z klientami, dostawcami oraz innymi partnerami handlowymi, zarówno dla dostawcy, jak i klienta niosąc określone korzyści (Tabela 1.). Handel elektroniczny umożliwia lepszą integrację procesów logistycznych pomiędzy firmą i klientami oraz pomiędzy firmą i dostawcami. Typowe korzyści z perspektywy przedsiębiorstwa w obszarze logistyki związane z wprowadzeniem e-commerce to: ułatwiona obsługa zamówień, sprawniejsze zarządzanie zapasami wyrobów gotowych, szersza informacja sprzedażowa i marketingowa, usprawnienie i ułatwienie zarządzania zamówieniami i magazynami materiałów oraz udostępnienie informacji na temat zapotrzebowań - giełdy dla dostawców (Grudzewski, Hejduk 2002, s. 142). Warto zauważyć, że dynamiczny rozwój handlu elektronicznego związany jest z wieloma zaletami jakie posiada internet jako medium komunikacji, a przede wszystkim (Chełstowski, Szewczyk 2012, s. 23):

- indywidualizacja przekazu i możliwość jego modyfikacji w zależności od potrzeb;
- interaktywność – bezpośrednie dostarczanie większej liczby bodźców pozwala na lepsze zapamiętywanie i kojarzenie produktu i związanego z nim przedsiębiorstwa;
- elastyczność – olbrzymie możliwości zmiany wyglądu serwisów, dostosowywanie się na bieżąco do warunków na rynku;
- niskim kosztem i łatwiejszym do niego dostępem niezależnym od wielkości podmiotów;
- dostępność usług z wykorzystaniem sieci;

- możliwość ulepszenia oferowanych usług oraz ich modyfikacji;
- możliwość śledzenia przebiegu realizacji zamówienia;
- wykorzystywanie płatności elektronicznych, skrócenie czasu realizowania zamówień;
- ciągły wzrost bezpieczeństwa handlu elektronicznego;
- globalizacja i liberalizacja handlu.

Tabela 1. Walory handlu internetowego – perspektywa firmy i nabywcy

Walory handlu internetowego	
z perspektywy firmy	z perspektywy nabywcy
– możliwość sprzedaży różnorodnych produktów i usług; – elastyczność – ciągła i natychmiastowa możliwość aktualizowania oferty; – udostępnienie klientom szerokiego zakresu informacji, również w formie interaktywnej; – szeroki zasięg, obejmujący również rynki zagraniczne, co umożliwia m.in. eliminację negatywnego zjawiska sezonowości na rynku lokalnym; – możliwość dotarcia do klientów niszowych; – niższe koszty w porównaniu z handlem tradycyjnym - oszczędność kosztów funkcjonowania i wyposażania biur, zmniejszenie liczby personelu, skrócenie kanałów dystrybucji, zwiększenie prostoty kontaktu z klientami, całkowita lub częściowa rezygnacja z korzystania z magazynów; – aktywizowanie klientów, do których dostęp poprzez tradycyjne media jest utrudniony; – uatrakcyjnienie oferty poprzez organizację licytacji; – możliwość wydłużenia czasu pracy na całą dobę bez konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów; – eliminowanie ogniw pośrednich – organizowanie sprzedaży bezpośrednio przez producentów; – krótki czas realizacji zakupów; – różnorodne formy płatności; – anonimowość - skuteczna konkurencja z dużymi firmami; – wygodna administracja poprzez eliminację części dokumentów i korzystanie z telepracy; – szybki i łatwy dostęp do informacji gospodarczych np.: o potencjalnych klientach i konkurencji; – interaktywność - powoduje, że handel online może dostarczyć sprzedającemu znacznie więcej informacji o kliencie, jego potrzebach, guście, upodobaniach itd.; – na otwarcie sklepu internetowego nie są wymagane żadne zezwolenia; – obniżenie kosztów połączeń telekomunikacyjnych; – lepsze wykorzystanie możliwości produkcyjnych (Dąbrowska 2010, s. 504).	– wygoda korzystania; – możliwość dokonywania zakupów towarów, które są trudno dostępne; – większy wybór (dostęp do ofert z całego świata) - sklepy bez granic; – dostępność 24 godziny, 7 dni w tygodniu, 365 dni w roku; – niższe ceny towarów w porównaniu z cenami takich samych towarów w sklepach tradycyjnych; – możliwość porównywania konkurencyjnych ofert; – możliwość lepszego zapoznania się z ofertą (brak ograniczeń czasowych, brak presji sprzedawcy) oraz bardziej szczegółowe opisy towarów: – dostęp do produktów niszowych; – klient wybierając określony towar może, przy pomocy zamieszczonych linków, przenieść się bezpośrednio na stronę producenta tego towaru; – pełniejsza kontrola wydatków poprzez dostępne zestawienia w koszyku; – można ominąć niektóre koszty np. opłaty celne; – możliwość wyszukiwania towarów według dowolnego zadanego kryterium, na przykład ceny, producenta itp.; – obniżenie kosztów połączeń telekomunikacyjnych.

Źródło: Barska 2013a, s. 13.

Z badania przeprowadzonego wśród respondentów województwa lubuskiego nt. *Korzystanie z handlu elektronicznego przez mieszkańców województwa lubuskiego* wynika, że zdecydowana większość respondentów korzystających z internetu w celu dokonywania zakupów jest zadowolona z funkcjonowania sklepów internetowych (Michałowska 2014, s. 364), potwierdzają to również inne badania.

3. Kryteria wyboru dostawców w Internecie w świetle badań ankietowych

Badaniami ankietowymi objęto przedstawicieli pokolenia Y, jego reprezentanci to osoby bardzo dobrze wykształcone o wielostronnych zainteresowaniach, które wychowały się na portalach społecznościach, a ich cechy są pochodną rozwoju techniki dokonującego się w tym czasie. Internet i nowoczesne technologie nie są dla nich tajemnicą, mają o nich rozległą wiedzę i swobodnie je wykorzystują w praktyce (Cwalina 2001, s.29-42). Potrafią w krótkim czasie odnaleźć informacje, o których istnieniu początkowo nawet nie wiedzieli. Chętnie pracują w zespołach, tworzą społeczności i często się ze sobą komunikują. Potrafią wykonywać wiele zadań w tym samym czasie (Flazlagic 2008, s. 13). Internet i komputery nie stanowią dla nich tajemnicy. W literaturze opisywani są jako egoiści, znający się na nowoczesnych technologiach, proekologiczni indywidualiści, wydający więcej niż poprzednie pokolenia, cechujący się niskim poziomem lojalności wobec marki (BrandAmplitude 2009; Greenberg 2011).

Wyznaczona próba miała charakter regionalny (mieszkańcy zachodniej Polski, przede wszystkim województwa lubuskiego) i łącznie przebadano ponad 380 respondentów reprezentujących generację Y. Zebrane dane surowe zostały zweryfikowane pod względem czytelności i dokładności. Z pozyskanych kwestionariuszy – 364 sklasyfikowano, jako kompletne i nadające się do dalszej analizy. Do oceny rzetelności skal wykorzystano test Alfa-Cronbacha, który przyjął wartość dla poszczególnych pytań powyżej 0,70, co oznacza prawidłową rzetelność skal. Wyłaniające się z badań wnioski mogą zostać wykorzystane w procesie budowania strategii marketingowych adresowanych do konsumentów generacji Y.

Jak już wspomniano kluczowym czynnikiem, odróżniającym przedstawicieli pokolenia Y od poprzedników, jest wczesna i częsta ekspozycja na nowoczesne technologie, w tym internet. Osoby z pokolenia Milenium doświadczyły długiego okresu koniunktury gospodarczej i związanego z tym dynamicznego rozwoju

nowoczesnych technologii oraz procesu globalizacji (Park i Gursoy, 2012, s. 1195-1202). W badanej zbiorowości zaledwie 3% badanych zadeklarowało, że nigdy nie dokonywało zakupów w Internecie, a 2% ma doświadczenia w tym obszarze i nie chce ich kontynuować, dowodzi to, że internet jest popularnym kanałem dystrybucji wśród przedstawicieli generacji Y (Tabela 2.).

Tabela 2. Charakterystyka przez respondentów swojego zachowania nabywczego w Internecie

Opis zachowania	% wskazań
Jestem sporadycznym klientem witryn internetowych	30
Jestem stałym klientem różnych witryn internetowych	26
Mam za sobą pewne doświadczenia w dokonywaniu zakupów w Internecie i mam zamiar je kontynuować	35
Mam za sobą pewne doświadczenia w dokonywaniu zakupów w Internecie i nie mam zamiaru ich kontynuować	2
Nigdy nie dokonywałem/am zakupów w Internecie	3
Brak odpowiedzi	5

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Warto podkreślić, że badania decyzji nabywczych konsumentów mają nie tylko duże walory poznawcze, służące pełnemu zrozumieniu rynkowych zachowań jednostki, ale stanowią także istotne implikacje dla praktyki. Zachowania konsumentów są efektem wpływu wielu determinant. Bez ich rozpoznania oraz określenia kierunków i sposobów ich oddziaływania nie jest możliwe zrozumienie zachowań konsumentów, a tym samym projektowanie skutecznych strategii marketingowych. Wiedza na temat kryteriów wyboru e-dostawcy jest niezbędna dla formułowania skutecznych strategii sprzedaży adresowanych do konsumentów generacji Y.

Analiza pozyskanego materiału pozwala zauważyć, że główne kryteria wyboru e-dostawców przez konsumentów generacji Y to: „*jakość oferowanego asortymentu*”, „*poziom cen*”, „*rekomendacja z zaufanego źródła*” oraz „*szerokość asortymentu*”. Najważniejszym kryterium wyboru dla badanych konsumentów okazała się „*jakość oferowanego asortymentu*”. Czynniki ten uzyskał w całej badanej zbiorowości ocenę ważności na poziomie 3,82, przy możliwej ocenie maksymalnej 4.0. Ten aspekt oceny dostawców mężczyźni uznali nieznacznie jako ważniejszy niż kobiety (różnice w ocenie pomiędzy średnią w całej badanej zbiorowości a oceną kobiet wynosiła -0,05, a mężczyzn +0,14). Jakość produktów należy dziś do kluczowych czynników konkurencji decydujących o sukcesie przedsiębiorstwa i o dostarczonej konsumentowi satysfakcji, która stanowi punkt wyjścia do pozyskania jego lojalności. Daje to ogromne możliwości do zwiększenia atrakcyjności wielu produktów i staje się podstawą pozycjonowania niektórych dostawców.

Drugim co do ważności czynnikiem wpływającym na decyzję był „*poziom cen oferowanych przez dostawcę*”. Ceny produktów, a dokładniej poziom i relacje cen, należą obok dochodu do ekonomicznych kryteriów podejmowania decyzji zakupu przez konsumentów i mają one znaczenie fundamentalne. Z punktu widzenia konsumenta cena decyduje o możliwości nabycia dobra oraz odzwierciedla wydatek pieniężny związany z jego nabyciem i koszt wydatkowanej w związku z zakupem energii, koszty utraconych możliwości a także koszty o charakterze psychicznym (Kieźel 2006). Młodzi konsumenci w zakupach przez internet ceną sobie przede wszystkim oszczędność pieniędzy oraz czasu, zadeklarowała tak ponad połowa respondentów. Produkty zakupione w sieci są często tańsze od tych dostępnych w tradycyjnym sklepie. Wynika to z faktu, że koszty funkcjonowania internetowych sprzedawców są znacznie mniejsze (brak rozległych powierzchni handlowych, a koszty przesyłki nie wlicza się w cenę) (Barska 2013a, s. 347 - 358). Wart zauważyć, że cena uzyskała w całej badanej zbiorowości ocenę ważną 3,72. Wobec tego czynnika postawy kobiet i mężczyzn były bardzo zbliżone, była ona jednak istotniejszym czynnikiem wyboru dla konsumentów w wieku 18-21 lat niż dla konsumentów starszych w badanej grupie. W grupie tej przeważały również osoby bez samodzielnych dochodów, które krytycznie oceniły swoją sytuację finansową. Wyniki badań Autorki korespondują z wynikami badań prowadzonych przez Phillips’a (2007, s.12-13), które pokazały, że pokolenie Y uważa siebie za racjonalnie zorientowanych konsumentów, dla których cechy produktu i cena są ważniejsze niż marka. Powyższe założenia potwierdziły również badania prowadzone przez Greenberg’a (2011), którego wyniki pokazały, że zaledwie 3% przedstawicieli pokolenia Milenium jest lojalna wyłącznie konkretnej marce. Badania wskazały na istnienie zależności między miejscem zamieszkania i faktem oceny sytuacji dochodowej a wyborem jako główne kryterium ceny. Wyniki dowodzą, że dla osób z małych miast, nie będących głównymi osobami pracującymi w gospodarstwach domowych, które określiły swoją sytuację dochodową jako dostateczną i niedostateczną podstawowym kryterium wyboru e-dostawcy jest po prostu cena.

Organizacja handlu drogą internetową z punktu widzenia konsumenta ma jednak ograniczenia w postaci braku fizycznego kontaktu z produktem, braku możliwości wypróbowania, czy też osobistego zapoznania się z towarem, konieczności ponoszenia kosztów przesyłki, czy też wysokiego stopnia niepewności, co do rzetelności sprzedawcy (Barska 2014, s. 368 - 385). W trakcie transakcji realizowanej poprzez

internet zaufanie stanowi punkt wyjścia do zainteresowania konsumenta ofertą, musi bowiem istnieć minimalny, akceptowalny poziom zaufania konsumenta do dostawcy produktu, dlatego też kryterium oceny „*rekomendacja z zaufanego źródła*” stanowi trzeci co do ważności czynnik wyboru dostawcy. Warto zauważyć, że dla mężczyzn ten czynnik był mniej ważny niż dla kobiet. W celu zminimalizowania ryzyka nietrafionego wyboru, zanim konsument podejmie ostateczną decyzję o podjęciu aktywności zakupowej w wirtualnej rzeczywistości poszukuje informacji niezbędnych do rozwiązania problemu oraz dokonuje oceny znanych mu alternatyw. W odniesieniu do handlu drogą internetową możliwe rodzaje ryzyka zostały przedstawione w Tabeli 3.

Tabela 3. Źródła i wymiary ryzyka odczuwanego przez konsumenta w kontekście e-zakupów

Źródło ryzyka	Rodzaj ryzyka	Charakterystyka ryzyka
Produkt/usługa	funkcjonalne	Niezadowolenie konsumenta z użyteczności produktu/usługi
Transakcji na odległość	strata czasu	Czas przeznaczony na zakup i jego strata w przypadku błędnej decyzji
	straty finansowe	Dodatkowe opłat związane z wysyłką bądź zamianą w przypadku złego zakupu
	dostawy	Obawy przed nieterminowym otrzymaniem produktu/usługi
Internet	społeczne	Akceptacja znajomych w odniesieniu do sytuacji związanych z zakupem poprzez internet
	utrata prywatności	Utrata anonimowości, poprzez konieczność podania swoich danych
	płatności	Niebezpieczeństwo związane z koniecznością podania numerów kart kredytowych
Strona internetowa	źródła	Obawy co do wiarygodności i rzetelności strony internetowej

Źródło: Cases A.S., 2002.

Wspomniane rodzaje ryzyka w handlu internetowym wpływają znacząco na zaufanie do dostawcy i produktów przez niego oferowanych. Takie czynniki jak prywatność, zaufanie, postrzegana wartość i reputacja firmy mają istotny wpływ na satysfakcję klientów dokonujących zakupów drogą elektroniczną. Stworzenie atmosfery zaufania jest niezbędnym, aby kupujący przekazywali wiarygodne informacje o sobie i byli zainteresowani pogłębianiem relacji z dostawcą. W celu ograniczania swojego ryzyka w realizacji transakcji drogą internetową badani podejmują liczne działania. Z badań wynika, że trzy główne sposoby weryfikacji dostawcy to: sprawdzanie opinii o sklepie internetowym w sieci (86% wskazań), ocena jasności warunków dostawy i ewentualnego zwrotu (65% wskazań) oraz weryfikowanie, czy na stronie są zawarte wszystkie informacje o sprzedawcy (64% wskazań) (Barska 2014, s.381). Wskazywane dalej przez respondentów kryteria wyboru dostawców takie jak: *warunki zwrotu*,

kompletny regulamin zakupów, rodzaj zabezpieczeń stosowanych przez sprzedawcę, czy też możliwość obserwacji przebiegu realizacji zamówienia są wyrazem większej niepewności odczuwane przez konsumentów w przypadku dokonywania zakupów drogą elektroniczną niż tradycyjną oraz prób jej ograniczania, co potwierdza konieczność realizacji strategii sprzedaży skoncentrowanej na budowaniu zaufania wobec dostawcy.

Uwzględniając płeć należy zauważyć, że największa rozbieżność stanowisk dotyczyła kryterium „*profesjonalny wygląd i design strony internetowej*”, to kryterium okazało się znacznie ważniejsze dla mężczyzn niż kobiet. Badania wskazują, że najmniej istotnym kryterium wyboru e-dostawcy przez konsumentów generacji Y są *certyfikaty i wyróżnienia posiadane przez dostawcę* (Tabela 4.).

Tabela 4. Kryteria wyboru dostawcy w Internecie przez respondentów

Kryterium	Ważność	kobiety	mężczyźni
jakość oferowanego asortymentu	3,82	3,77	3,96
poziom cen	3,71	3,72	3,71
rekommendacja z zaufanego źródła	3,65	3,69	3,54
szerokość asortymentu	3,59	3,55	3,71
warunki zwrotu	3,55	3,57	3,50
duży wybór form dostawy	3,35	3,28	3,54
kompletny regulamin zakupów	3,33	3,39	3,13
duży wybór form płatności	3,26	3,19	3,46
uprzejmość personelu i ich fachowe doradztwo telefoniczne	3,16	3,20	3,04
rodzaj zabezpieczeń stosowanych przez sprzedawcę	3,11	3,09	3,17
możliwość obserwacji przebiegu realizacji zamówienia	3,04	3,03	3,08
profesjonalny wygląd i design strony internetowej	2,73	2,65	3,00
certyfikaty i wyróżnienia posiadane przez dostawcę	2,51	2,54	2,42

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Transakcje realizowana za pośrednictwem internetu niosą dla klienta liczne korzyści w postaci wygody korzystania, czy też szerokiego wyboru, ale również wiążą się z dużym poziomem niepewności, co do rzetelności sprzedawcy i jakości oferowanego asortymentu. Strategie sprzedaży realizowane w Internecie winny koncentrować się na dwóch aspektach: po pierwsze chodzi o przekonanie klienta, żeby w ogóle dokonał zakupu za pośrednictwem nowej technologii (internetu), po drugie należy pogłębić relacje z klientem w celu zdobycia jego zaufania i lojalność (Barska 2014, s. 368—385).

4. Podsumowanie i wnioski

Polski rynek e-commerce ma ogromny potencjał i będzie się nadal rozwijał. Sprzyjają temu: upowszechnienie dostępu do internetu, niższe niż w sklepach tradycyjnych ceny oferowanych produktów, konkurencja na rynku usług kurierskich, wzrost zaufania klientów i otwarcie rynków europejskich. Do największych przeszkód rozwoju e-handlu należą: brak zaufania niektórych klientów do tej formy handlu, wysokie koszty przesyłki towarów, drogi dostęp do internetu oraz utrudnienia prawno-fiskalne. Jak pokazują badania, większość internautów chętnie kupuje towary i usługi za pośrednictwem internetu, a przy ocenie dostawców kieruje się jakością, poziomem cen i szerokością oferowanego asortymentu, duże znaczenie przypisują również rekomendacji. Znaczniejszy poziom niepewności odczuwany przez e-konsumentach i związane z tym liczne kryteria oceny wiarygodności dostawcy potwierdza zasadności realizacji strategii sprzedaży opartych na budowaniu zaufania odbiorcy.

Literatura

1. Barska A. (2013a), *Online shopping in the opinion of young consumers*, „Management”, Vol. 17, no. 1.
2. Barska A. (2013b), *Stan i perspektywy rozwoju e-handlu w Polsce*, [w:] „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 776(31).
3. Barska A. (2014), *Zaufanie konsumentów generacji Y wobec handlu elektronicznego*, [w:] Kłosiewicz-Górecka U. i in. (red.), *Handel wewnętrzny w Polsce 2009-2014. Zmiany w handlu hurtowym i detalicznym. Technologie informacyjne i komunikacyjne w handlu. Handel internetowy*, IBRKK, Warszawa.
4. BrandAmplitude, *The Millennial Handbook: a snapshot guide to everything Gen Y*, 2009, dostęp: http://www.brandamplitude.com/The_Millennial_Handbook.pdf - aktywna na dzień 28.07.2015.
5. Cases A.S. (2002), *Perceived risk and risk-reduction strategies in Internet shopping*, „The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research”, no. 12(4).
6. Chelstowski D., Szewczyk A. (2012), *Problemy rozwoju handlu elektronicznego w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego NR 733 Studia Informatica”, nr 30.
7. Cwalina W. (2001), *Generacja Y – ponury mit czy obiecująca rzeczywistość*, [w:] Zasępa T. (red.), *Internet. Fenomen społeczeństwa informacyjnego*, Edycja Św. Pawła, Częstochowa.
8. Dąbrowska A.(2010), *Konsument na rynku e-handlu w wybranych krajach Unii Europejskiej (w świetle wyników badań)*, [w:] Rosa G., Smalec A. (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 595, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 55, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

9. Flazlagic J.A. (2008), *Charakterystyka pokolenia Y*, „E-mentor”, nr 3 (25).
10. Foxal G.R., Goldsmith R.E. (1998), *Psychologia konsumenta dla menedżerów marketingu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
11. Greenberg, K. (2011), *Study: Gens X, Y rely on research, less on loyalty*, „Mediapost”, February. dostęp: www.mediapost.com/publications/?fa=Articles.showArticle&art_id=144338&nid=123452 - aktywna na dzień 18.07.2015.
12. Grudzewski W. M., Hejduk I.K. (2002), *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa.
13. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2009), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.
14. *Handel internetowy w Polsce 2014. Analiza i prognoza rozwoju rynku e-commerce 2014-2019*, PMR – firma badawczo-konsultingowa, Warszawa 2014, dostęp: www.research-pmr.com - aktywna na dzień 09.02.2013.
15. Hartman A., Sifonis J., Kador J. (2001), *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, K.E. Liber.
16. Kieźel E. (2006), (red.), *Konsumencki proces decyzyjny i jego determinanty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
17. Michałowska M. (2014), *Korzystanie z handlu elektronicznego przez mieszkańców województwa lubuskiego. Wyniki badania*, [w:] Kłosiewicz-Górecka U. i in. (red.), *Handel wewnętrzny w Polsce 2009-2014. Zmiany w handlu hurtowym i detalicznym. Technologie informacyjne i komunikacyjne w handlu. Handel internetowy*, IBRKK, Warszawa.
18. Park J., Gursoy D. (2012), *Generation effects on work engagement among US hotel employees*, International Journal of Hospitality Management, no. 31(4).
19. Phillips C. (2007), *Millennials: clued in or clueless?* „Advertising Age”, November.
20. *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2014 r*, Wydawnictwo GUS, Warszawa 2014.

Streszczenie

Kryteria wyboru e-dostawcy z perspektywy konsumenta generacji Y

W Polsce obserwujemy wzrost zainteresowania transakcjami realizowanymi za pośrednictwem internetu, które niosą dla klienta liczne korzyści w postaci wygody korzystania, czy też szerokiego wyboru, ale również wiążą się z dużym poziomem niepewności, co do rzetelności sprzedawcy i jakości oferowanego asortymentu. Budowanie strategii sprzedaży w Internecie wymaga znajomości zachowań nabywczych konsumentów, co uzasadnia podjęcie tej problematyki badawczej. Ma ona nie tylko istotne walory poznawcze, ale również aplikacyjne. Celem artykułu jest identyfikacja kryteriów wyboru dostawców przez konsumentów w zakupach dokonywanych drogą elektroniczną. Badania skoncentrowano na generacji Y, reprezentowanej przez 364 konsumentów. Jak pokazują badania, większość internautów chętnie kupuje towary i usługi za pośrednictwem internetu, a przy ocenie dostawców kieruje się jakością, poziomem cen i szerokością oferowanego asortymentu, duże znaczenie przypisują również rekomendacji. Znaczniejszy poziom niepewności odczuwany przez e-konsumentów i związane z tym liczne kryteria oceny wiarygodności dostawcy potwierdza zasadność realizacji strategii sprzedaży opartych na budowaniu zaufania odbiorcy.

Słowa kluczowe: generacja Y, internet, e-handel, e-konsument.

Abstract**Selection criteria of e-supplier from the perspective of a consumer of generation Y**

In Poland, we can observe increased interest in transactions realized via Internet, which give numerous benefits for a client such as comfort or wide choice, but they are also related to high level of uncertainty with reference to reliability of a seller and quality of assortment. Building sales strategies in the w Internet requires knowledge of purchase behaviours of consumers, which substantiates undertaking this issue. The aim of this article is identification of selection criteria of a supplier by consumers in purchases made via Internet. The research was focused on generation Y, represented by 364 consumers. As research have shown, most of Internet users willingly buy goods and services via Internet, and quality, price, assortment and recommendations are important in assessment of a supplier. Considerable level of uncertainty felt by e-consumers and numerous criteria of an assessment of supplier's reliability confirms that realization of sales strategies should be based on building trust among recipients.

Key words: generation Y, Internet, e-commerce, e-consumer.

dr hab. inż. Wiesław Danielak
Wydział Ekonomii i Zarządzania
Uniwersytet Zielonogórski

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2015.29>

Zarządzanie relacjami z klientem z perspektywy budowania kapitału relacyjnego

1. Wstęp

Na możliwości rozwoju przedsiębiorstwa wpływ mają odpowiednio ukształtowane relacje z klientami, które różnią się w zależności od rodzaju klienta, formy interakcji, częstotliwości kontaktów, wzajemnej zależności, jak również czasu ich trwania. Istotne są ponadto cele i oczekiwania stron, stopień ich zaangażowania w relacje, poczynione inwestycje oraz wzajemna lojalność i zaufanie. Intensywności działań ukierunkowanych na kształtowanie wartościowych relacji sprzyja dynamika zmian rynkowych, zachowania firm konkurencyjnych oraz rozwój nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Z uwagi na fakt, iż relacje nie powstają samoczynnie, lecz wymagają działań w obszarze ich inicjowania, utrzymania, doskonalenia i rozwoju, dlatego też kluczowym jest właściwe zarządzanie relacjami. Zadaniem kadry kierowniczej i pracowników odpowiedzialnych za zarządzanie relacjami z klientem jest nie tylko podejmowanie właściwych działań w ramach poszczególnych etapów rozwoju relacji, ale również analizowanie uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych wzmacniających i osłabiających jakość i wartość relacji. Mając na względzie fakt, iż wartość relacji ulega zmianie wraz z rozwojem relacji należy przewidywać zmiany wartości relacji w celu uniknięcia pogorszenia dotychczasowych relacji (Visentin, Scarpi 2015, s. 98). Niewłaściwe zarządzanie relacjami, może skutkować ich skłonnością do deprecjacji i zaniki, w sytuacji braku działań podtrzymujących wzmacniających i rozwijających je.

Kształtowaniu długotrwałych i wartościowych relacji przedsiębiorstwa z klientami sprzyjać powinno doskonalenie zdolności relacyjnych, które charakteryzują się „zdolnościami do intensywnych relacji międzyorganizacyjnych w kontekście kształtowania wyników współdziałania” (Wójcik-Karpacz 2012, s. 44). Zdolności relacyjne pracowników odpowiedzialnych za relacje z klientami sprzyjać powinny

doskonaleniu i rozwojowi relacji oraz generowaniu wartości dla zaangażowanych podmiotów. Wiąże się to zazwyczaj z umiejętnością zarządzania zasobami i kompetencjami będącymi w dyspozycji przedsiębiorstwa oraz zasobami i kompetencjami, jakimi dysponują klienci. Szczególne ważne stają się zdolności i chęci pracowników, związane z szybkim reagowaniem i odpowiadaniem na potrzeby klientów, co ma wpływ na ich zadowolenie (Zineldin 2004, s. 292-293). W rezultacie przedsiębiorstwo tworzy wartości dostarczając je klientom i uzyskuje wartości generowane przez klientów na rzecz przedsiębiorstwa.

Celem opracowania jest ukazanie istoty i znaczenia różnych aspektów związanych z zarządzaniem relacjami z klientem z perspektywy budowania kapitału relacyjnego. W realizacji wskazanego celu pomocne było ukazanie istoty relacji międzyorganizacyjnych, procesu tworzenia relacji z klientami, zdolności i kompetencji relacyjnych sprzyjających budowaniu kapitału relacyjnego. W artykule zamieszczono wyniki badań ankietowych dotyczących czynników wewnątrz organizacyjnych mających wpływ na kształtowanie kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa. Opracowaniu przyświeca idea mówiąca, iż umiejętność kształtowania długoterminowych relacji z klientami staje się wartościowym zasobem sprzyjającym budowaniu kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa. Ponadto sukces współczesnego przedsiębiorstwa i jego wartość zależy od umiejętności inicjowania, utrzymania, doskonalenia i rozwoju relacji z kluczowymi klientami.

2. Proces tworzenia relacji z klientem

Z uwagi na fakt, iż sukces współczesnego przedsiębiorstwa w dużym stopniu zależy od sposobu podtrzymania więzi z otoczeniem (Skalik 2006, s. 45), dlatego istotnego znaczenia nabiera aktywność kierownictwa i pracowników bezpośrednio odpowiedzialnych za relacje z klientami. Relacje międzyorganizacyjne łączą przedsiębiorstwo z podmiotami funkcjonującymi w ich otoczeniu. Jako zasób, nie są własnością jednostronną, lecz podlegają kontroli przez strony bezpośrednio zaangażowane w relacje.

W ujęciu I. Chomiak-Orsa (2013, s. 162), proces tworzenia relacji z klientem przebiega w ramach określonych etapów i obejmuje kreowanie relacji, działania formalizujące, strategię rozwoju, budowanie zaufania, ewaluację, ciągłość doskonalenia. Natomiast badacze M. Ioannou i J. Zolkiewski (2009, s. 263), w procesie tworzenia relacji z klientem wyodrębnili etap przyciągania klienta atrakcyjną ofertą,

etap początkowy, etap rozwoju, etap długoterminowego rozwoju, etap zaniku oraz etap zakończenia relacji. Nie ulega wątpliwości, iż to w jaki sposób przedsiębiorstwo inicjuje, utrzymuje i rozwija oraz finalizuje relacje wpływa na jego zarządzanie.

Na ogół relacja rozpoczyna się od zidentyfikowania potrzeb i oczekiwań klienta oraz wyboru przez niego oferty. Wraz z rozwojem relacji i wzrostem zaangażowania, redukcji ulega niepewność i wzrasta zaufanie. Wpływ na poziom zaufania, a tym samym zadowolenie klienta ma atrakcyjna oferta produktów, szybkość i łatwość obsługi, jak i konkurencyjne ceny. Wraz z rozwojem relacji zmianie ulegają zarówno motywy jak i oczekiwania, tworzona jest nowa wartość. Na stopniowy zanik relacji wpływ mogą mieć: słabnące możliwości partnerów, brak aktywności klienta, oportunistyczne postawy czy utrata zaufania w stosunku do przedsiębiorstwa. Natomiast zakończenie istniejących relacji może nastąpić wraz z upływem okresu, na jaki zostały zawarte, również na skutek rezygnacji klienta, jak i negatywnych oddziaływań czynników zewnętrznych (kryzys gospodarczy, działania konkurencji zachęcające do skorzystania z oferty). Relacje można uznać za zakończone w sytuacji braku powiązań między zaangażowanymi stronami.

3. Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi

Zarządzanie relacjami przedsiębiorstwa wymaga umiejętnego planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, a także opracowania strategii działań na rzecz klientów. Szczególnie istotne są zdolności i kompetencje, zwłaszcza kompetencje relacyjne związane z wykorzystaniem wiedzy, umiejętności, zdolności i postaw do kształtowania relacji. Kompetencje może być postrzegana, jako zdolność, umiejętność wykonania zadań na określonym stanowisku, lub jako zestaw cech niezbędnych do wykonania określonej pracy. Niezbędna jest przy tym fachowa wiedza, doświadczenie zawodowe, gotowość do działania w tym elastycznego. Istotne stają się doświadczenie i kompetencje pracowników jak również te czynniki, które wpływają na zadowolenie pracownika (satysfakcja, poczucie bycia potrzebnym w firmie, spełnienie zawodowe).

W zarządzaniu relacjami międzyorganizacyjnymi na znaczeniu zyskuje umiejętność połączenia i wykorzystania kompetencji własnych i innych osób czy podmiotów poprzez tworzenie powiązań pomiędzy istniejącymi i nowymi kompetencjami. Wydaje się to szczególnie istotne zwłaszcza w warunkach zmian otoczenia, które powodują, iż przedsiębiorstwa rzadko dysponują wszystkimi niezbędnymi zasobami, jak i kompetencjami sprzyjającymi ich rozwojowi.

Odpowiednie zarządzanie relacjami daje możliwość nie tylko dostępu do cennych zasobów, ale również sprzyjają tworzeniu, łączeniu i wymienianiu zasobów, uzyskiwaniu wartości dla zaangażowanych w relacje podmiotów. Jednak należy pamiętać o tym, że nie wszystkie relacje przyczyniają się do tworzenia wartości i nie wpływają na możliwości rozwoju. Niektóre relacje uznawane są za ważniejsze lub bardziej wartościowe niż inne, wymagają mniej lub bardziej intensywnych działań, dają perspektywę długotrwałej współpracy oraz wyższą wartość.

W ujęciu I. Chastona i S. Bakera (1998, s. 252), w relacjach interpersonalnych pomiędzy pracownikiem przedsiębiorstwa a klientem, cechy osobiste, w tym umiejętności interpersonalne, dostępność (stały kontakt), otwartość i empatia, są równie ważne, jak wiedza, kompetencje i umiejętności oraz zaufanie. Zazwyczaj bliskie relacje sprzyjają osobistym kontaktom, w tym dostępowi do informacji i wiedzy, ich brak oznacza zazwyczaj utrudniony dostęp do osób i zasobów.

Nieumiejętne zarządzanie relacjami może obniżyć wartość relacji, która z punktu widzenia klienta może skutkować także uruchomieniem działań zmierzających do zakończenia współpracy. Należy mieć również na uwadze istotny aspekt, jakim jest ryzyko związane z relacjami, a w szczególności ryzyko nagłego przerwania relacji (z przyczyn zależnych lub niezależnych), wzrostu kosztów obsługi, spadku przychodów czy utraty cennych zasobów zaangażowanych w proces budowy relacji.

Dysponowanie trwałymi relacjami daje możliwość rozwoju dzięki relacyjnej przewadze konkurencyjnej. Budowanie i utrzymywanie długotrwałych relacji z istniejącymi klientami czy dostawcami jest bardziej opłacalne niż ciągłe pozyskanie nowych w miejsce utraconych.

4. Budowanie kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa

Kształtowanie relacji w perspektywie długoterminowej pozwala budować kapitał relacyjny przedsiębiorstwa. Kapitał relacyjny powstaje z konkretnych, wartościowych relacji, które istnieją między osobami reprezentującymi interesy różnych podmiotów. Kapitał relacyjny jest wynikiem współzależności i wzajemnego oddziaływania podmiotów powiązanych relacjami (Danielak 2012, s. 16).

W ujęciu A. Pietruszka-Ortyl (2007, s. 81), do kapitału relacyjnego zaliczane są związki organizacji z klientami i innymi interesariuszami, reputację firmy oraz jej powiązania z partnerami w postaci aliansów i/lub sieci aliansów.

Z kolei A. Ujwary-Gil (2009, s. 198), wskazuje, iż kapitał relacyjny (klienta) to przede wszystkim wiedza osadzona międzyorganizacyjnych relacjach, budowana na wykorzystaniu zewnętrznych połączeń organizacyjnych, związków rynkowych, relacji z klientami, dostawcami, ośrodkami władzy a przemysłem, a także sieciami technologicznymi, które są dostępne w otoczeniu.

Zdaniem badaczy E. Fernández, J. M. Montesa i C. J. Vázquez (2000, s. 85), kapitał relacyjny składa się z możliwości wynikających z zasobów niematerialnych związanych z rynkiem – obejmują one: reputację, markę, lojalność klientów, długoterminowe relacje z klientem, nazwę handlową, oznaczenie sklepu i kanały dystrybucji.

Sam kapitał relacyjny powstaje na bazie zasobów relacyjnych, tworzonych pomiędzy przedsiębiorstwem i interesariuszami zewnętrznymi. Tworzenie kapitału relacyjnego jest immanentną cechą każdej organizacji, która stanowi system otwarty, dokonujący permanentnej wymiany zasobów materialnych oraz niematerialnych z otoczeniem (Chomiak-Orsa 2014, s. 31). Pracownicy stanowią dla przedsiębiorstwa główne źródło tworzenia kapitału relacyjnego, grupę, która inicjuje i realizuje wszystkie procesy biznesowe (Chomiak-Orsa 2013, s. 113). Budowaniu relacji z klientem sprzyja marketing relacyjny, który definiowany jest, jako kompleks działań marketingowych mających na celu ustanowienie, utrzymanie oraz wzmocnienie długookresowych i obustronnie korzystnych relacji podmiotu z jego klientami (za: Marcinkowska 2013, s. 157).

W praktyce budowanie kapitału relacyjnego oznacza realizację odpowiednich działań, ponoszenie nakładów i inwestycji w zakresie jego utrzymania, wzmacniania i rozwoju. Brak odpowiednich działań może prowadzić do osłabienia lub zaniku relacji i powodować utratę wartości kapitału relacyjnego (Danielak 2012, s. 16). Kapitał relacyjny może determinować sprawne funkcjonowanie i sukces rynkowy wielu organizacji nie tylko z perspektywy statycznej - jako zasób związany z relacjami międzyludzkimi, ale również z perspektywy dynamicznej - jako umiejętność tworzenia oraz podtrzymania bliskich i trwałych związków opartych na zaufaniu i współpracy (Chomiak-Orsa 2013, s. 109).

Za pośrednictwem relacji dokonuje się transfer wiedzy, a relacje z klientami warunkują często pozyskanie, utrzymywanie i odnawianie zasobów, a także struktur i procesów w kontekście dostosowań do nowych warunków. Dając korzyści w wymiarze finansowym (wzrost wpływów ze sprzedaży, redukcja kosztów

transakcyjnych), czy w obszarze niematerialnym (trwałe formy współdziałania oparte na zaufaniu, redukcja asymetrii informacji).

5. Kluczowa rola pracowników w kształtowaniu relacji z klientami

W tworzeniu relacji międzyorganizacyjnych kluczową rolę odgrywa kapitał ludzki będący własnością pracowników a nie przedsiębiorstwa. Kluczowa rola pracowników przejawia się w umiejętności wykorzystania swoich kompetencji relacyjnych, sprawności intelektualnej, motywacji i predyspozycji do wypełniania określonych ról organizacyjnych w procesie efektywnego kształtowania wartościowego kapitału relacyjnego. Ponieważ do budowania kapitału relacyjnego wykorzystywane są osobiste (formalne i nieformalne) kontakty, dlatego dobór osób odpowiedzialnych za kształtowanie relacji z podmiotami otoczenia powinien być właściwy i trafny. Kryteriami, którymi kadra kierownicza powinna się posłużyć przy dokonywaniu wyboru osób mających bezpośrednią styczność z klientami i innymi podmiotami zewnętrznymi powinny być: uczciwość, odpowiedzialność, łatwość nawiązywania kontaktów oraz przestrzeganie obowiązującego w firmie katalogu wartości (Głuszek 2004, s. 201).

Na sprawność procesów związanych z kształtowaniem relacji z klientami wpływ mają określone cechy pracowników bezpośrednio odpowiedzialnych za relacje, a w szczególności ich kompetencje, motywacja i zaangażowanie. Zaangażowanie jest niezbędne do utrzymania ciągłości powiązań relacyjnych między podmiotami wymiany i sugeruje gotowość, do ponoszenia wyrzeczeń w nadziei czerpania korzyści w perspektywie długoterminowej. Zaangażowanie w relacje z partnerami często uznawane jest za najbardziej trwałą przewagę ze względu na wynikające z niej bariery dla konkurencji. Ponadto dzięki bliskiej współpracy, partnerzy w łańcuchu dostaw są bardziej skłonni do dzielenia ryzyka i korzyści oraz utrzymać związek na dłuższy okres czasu (Feng, Zhao 2014, s. 529). Przy wysokim stopniu zaangażowania partnerzy łatwiej pokonują trudności w sytuacjach kryzysowych, redefiniują swoje cele i zamierzenia, konfiguruja zasoby i umiejętności, przejawiają większą elastyczność w przełamywaniu oporów przy wprowadzaniu koniecznych zmian. Wraz ze wzrostem zaangażowania wzrasta zaufanie. Zaufanie między partnerami ma silny, pozytywny wpływ na ich działania, a w szczególności na inwestowanie w specyficzne aktywa, jakimi są relacje, sprzyja to otwartości w relacjach, integracji, wspólnemu

rozwiązywaniu problemów oraz redukuje działania związane z ochroną informacji (Delbufalo 2012, s. 386).

Kluczowe w relacjach z klientami są zdolności relacyjne pracowników przedsiębiorstwa, charakteryzujące się większą częstotliwością bezpośrednich kontaktów, różnymi formami kontaktów oraz utrzymywaniem relacji w perspektywie długoterminowej. Sprzyja to zarówno bieżącej wymianie informacji (w tym dostępowi do wiedzy ukrytej), szerszej identyfikacji potrzeb i oczekiwań stron oraz ułatwia dostęp do komplementarnych zasobów, niezbędnych do osiągania celów zaangażowanych podmiotów. Utrwalanie relacji bazujących na wzrastającym zaangażowaniu i zaufaniu daje poczucie stabilizacji i perspektywę rozwoju współdziałania.

6. Prezentacja wyników badań

W celu ujawnienia czynników wewnątrzorganizacyjnych mających wpływ na kształtowanie kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa przeprowadzono badania, w których wykorzystano model kapitału intelektualnego wraz z jego składowymi, tj. kapitałem relacyjnym, ludzkim i strukturalnym. W badaniach uwzględniono także czynniki wchodzące w skład kapitału finansowego oraz kapitału klienckiego.

W badaniach uczestniczyło 66 przedsiębiorstw mających swoją siedzibę w województwie lubuskim. W grupie badanych dominowały mikro przedsiębiorstwa (40,9%) i średnie (30,3%) oraz małe przedsiębiorstwa (27,3%). Udział dużych przedsiębiorstw stanowił znikomy procent (1,5%). Połowa badanych przedsiębiorstw prowadziła działalność handlową. W sferze usług funkcjonowało niespełna 30% podmiotów, zaś w obszarze produkcji i w ramach działalności mieszanej (handlowo-usługowo-produkcyjnej) po około 10%. Badane przedsiębiorstwa prezentowały różne branże, głównie handel, budownictwo, przemysł spożywczy, produkcję przemysłową oraz ochronę zdrowia. Ich działalność koncentrowała się na rynkach lokalnych i krajowych (40,9%) oraz regionalnych (25,7%) jak również zagranicznych (33,3%), którym sprzyja przygraniczne usytuowanie regionu.

Ze względu na formę organizacyjno-prawną przeważały zakłady osób fizycznych (65,1%) oraz spółki z o.o. (19,7%), z kapitałem krajowym (81,8%). Ze względu na okres funkcjonowania na rynku dominowały przedsiębiorstwa z wieloletnim stażem – ponad 31,8% badanych funkcjonuje na rynku więcej niż 16 lat. Zaś 24% podmiotów posiada staż, co najmniej dziewięcioletni.

Analizowanymi przedsiębiorstwami zarządzają przedsiębiorcy i menedżerowie w różnym wieku. Najliczniejszą grupę stanowiły osoby w wieku powyżej 50 lat (33,3%), z przedziału 31-40 lat (27,3%) oraz 41-50 lat (24,2%). Są to głównie osoby posiadające wykształcenie wyższe (50,0%) i średnie (39,4%).

W celu pozyskania danych pierwotnych wykorzystano narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankiety adresowanego do kadr kierowniczych i pracowników odpowiedzialnych za kształtowanie relacji z klientami. Ankietowani określali ważność poszczególnych czynników dotyczących w szczególności elementów kapitału intelektualnego oraz finansowego, przy wykorzystaniu siedmiopunktowej skali (wartość 1 oznaczała małe znaczenie danego czynnika, zaś wartość 7 - bardzo duże znaczenie).

Ankietowani najwyższe oceny punktowe przypisali elementom kapitału relacyjnego. Za szczególnie ważne uznano umiejętności w sferze tworzenia, inwestowania i utrzymania relacji z klientami (5,8) oraz wpływania na wzrost satysfakcji i lojalność klientów (5,7) (Tabela 1.).

Z badań wynika, iż w kształtowaniu relacji z podmiotami w otoczeniu istotną rolę odgrywa kapitał ludzki, w szczególności doświadczenie zawodowe pracowników (5,7), zdolność do zmian (5,4), relacje interpersonalne (5,3). Istotna w ocenie badanych jest również lojalność kadr (5,3), system motywacyjny oraz wykształcenie i kompetencje kadry kierowniczej oraz pracowników. Często wieloletnim kontaktom towarzyszy zacieśnianie więzi poprzez ich utrwalanie w ramach osobistych znajomości, koleżeństwa, przyjaźni, co daje poczucie bezpieczeństwa oraz możliwość liczenia na wsparcie w rozwiązywaniu trudnych problemów.

Utrwalanie relacji z zaangażowanymi podmiotami nie byłoby możliwe bez udziału istotnych elementów kapitału organizacyjnego. Szczególnie ważne w tym obszarze stają się wyróżniające się produkty/usługi (5,3) oraz jasna wizja, misja i cele strategiczne sprzyjające utrwalaniu relacji w perspektywie długookresowej (5,1). Ankietowani również kluczową rolę przypisują rozwiązaniom innowacyjnym, posiadanym patentom, licencjom, certyfikatom (5,1), wykorzystaniu technologii informacyjnych, marek handlowych (4,7) oraz kulturze organizacyjnej (4,7).

Tabela 1. Składowe kapitału intelektualnego oraz finansowego mające wpływ na kształtowanie kapitału relacyjnego

Rodzaj kapitału	Wyszczególnienie	Średnia	Odchylenie standardowe	Dolny kwartył	Mediana	Górny kwartył
Kapitał relacyjny	Relacje z klientem	5,8	1,40	5	6	7
	Satysfakcja, lojalność klientów	5,7	1,27	5	6	7
	Relacje z dostawcami	5,4	1,53	5	6	7
	Wizerunek i wartość firmy	5,3	1,41	4	6	6
	Kontakty w biznesie	5,2	1,38	5	5	6
	Relacje w sieciach dystrybucji	5,0	1,58	4	5	6
	Relacje z bankami	4,9	1,50	4	5	6
	Relacje B2B	4,9	1,50	4	5	6
	Nieformalne spotkania biznesowe	4,8	1,64	4	5	6
	Relacje z konkurencją	4,6	1,61	4	5	6
Kapitał ludzki	Doświadczenie zawodowe	5,7	1,28	5	6	7
	Zdolność do zmian	5,4	1,32	4	6	6
	Relacje interpersonalne	5,3	1,32	4	6	6
	Lojalność kadr	5,3	1,32	4	6	6
	System motywacyjny	5,2	1,37	4	5	6
	Wykształcenie kadry kierowniczej	5,2	1,40	4	6	6
	Kompetencje menedżerskie	5,1	1,43	4	6	6
	Wykształcenie pracowników	4,8	1,56	4	5	6
Kapitał strukturalny	Wyróżniające produkty/usługi	5,3	1,32	5	6	6
	Wizja, misja, cele strategiczne	5,1	1,42	4	5	6
	Patenty, licencje, certyfikaty	5,1	1,42	4	5	6
	Innowacje produktowe	4,9	1,66	4	5	6
	Wykorzystanie technologii informacyjnych	4,8	1,60	3	5	6
	Marki handlowe	4,7	1,51	4	5	6
	Kultura organizacyjna	4,7	1,48	4	5	6
Kapitał	Płynność finansowa	5,7	1,14	5	6	7

finansowy	Kondycja ekonomiczno-finansowa	5,5	1,06	5	6	6
	Wielkość kapitałów firmy	5,2	1,18	4	5	6

Wartość „średnia” wyliczona została ze skali punktowej od 1 do 7.

Źródło: Opracowano na podstawie wyników badań.

Czynników, które w istotny sposób kształtują kapitał relacyjny przedsiębiorstwa badane podmioty poszukują w umiejętnościach i kompetencjach oraz celach i oczekiwaniach wewnątrzorganizacyjnych i międzyorganizacyjnych (Tabela 2.).

Tabela 2. Czynniki odnoszące się do kapitału ludzkiego oraz klienckiego mające wpływ na kształtowanie kapitału relacyjnego

Wyszczególnienie		Średnia	Odchylenie standardowe	Dolny kwartył	Mediana	Górny kwartył
Klient	Cele i oczekiwania klientów	3,5	1,04	4	4	4
	Lojalność klientów	3,4	0,76	3	4	4
	Zmiany postaw klientów	3,0	0,90	2	3	4
W firmie	Cele i oczekiwania właściciela	3,2	0,73	3	3	4
	Umiejętności kadry zarządzającej	3,0	1,00	2	3	4
	Umiejętności kierowników działów	3,0	1,00	2	3	4
	Umiejętności pracowników	3,0	1,00	2	3	4

Wartość „średnia” wyliczona została ze skali punktowej od 1 do 4.

Źródło: Opracowano na podstawie wyników badań.

Czynniki wewnątrzorganizacyjne mające wpływ na kształtowanie kapitału relacyjnego to przede wszystkim, te które związane są z kapitałem ludzkim, a w szczególności obejmujące: cele i oczekiwania właściciela, umiejętności kadry zarządzającej, kierowników działów oraz pracowników odpowiedzialnych za kształtowanie długotrwałych relacji z podmiotami w otoczeniu.

W odniesieniu do klientów istotne znaczenie ma znajomość ich celów i oczekiwań (3,5), lojalność klientów (3,4) oraz zmiany postaw klientów (3,0). Istotna jest, zatem w ocenie ankietowanych lojalność klientów wobec firmy oraz umiejętność reagowania na zmiany ich postaw i zachowań. Kluczowe zatem są bezpośrednie relacje z klientami, które oddziałują na stopień ich zadowolenia, co ma wpływ na budowanie lojalności klientów wobec firmy.

W świetle badań właściciele przedsiębiorstw, potencjalnych korzyści wynikających z istnienia trwałych relacji w ramach współpracy upatrują w możliwościach pozyskania nowych klientów (na co twierdząco wskazało 60,6% badanych), terminowego

wywiązywania się ze zobowiązań (54,5%) oraz wzroście kwoty zysku (53,0%). Prawie połowa badanych wskazała na wzrost wartości firmy jak i korzyści wynikające z utrzymania dotychczasowych klientów jak również poprawy wskaźników satysfakcji i lojalności klientów. Dla 40,9% badanych korzyści ze współpracy to także zwiększenie udziału w rynku jak i umacniania wizerunku przedsiębiorstwa na rynku (34,8%). Rozwój współpracy sprzyja możliwościom wprowadzania nowych produktów na rynek, jak i doskonaleniu kompetencji relacyjnych. Niespełna 30% badanych potencjalnych korzyści upatruje we wzroście wartości dla interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, z którymi przedsiębiorstwo wchodzi w różnego rodzaju interakcje.

7. Podsumowanie i wnioski

W procesie zarządzania relacjami na ich tworzenie i kształtowanie wpływ ma wiele zmiennych istniejących wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w jego otoczeniu. Przedsiębiorstwa identyfikują zmienne, zarówno na etapie inicjowania relacji, jak i w trakcie ich trwania, doskonalenia oraz zakończenia. Zmienne te oscylują w obszarze kategorii korzyści i kosztów wynikających z powiązań, współpracy, wspólnych wartości i zaufania. Istotne znaczenie w utrzymywaniu trwałych relacji z klientami ma kapitał intelektualny, a w szczególności kapitał relacyjny będący zasobem strategicznym przedsiębiorstwa.

Z uwagi na fakt, iż wartościowe relacje są zasobami niematerialnymi o charakterze jakościowym, trudno mierzalnym oraz podlegają dynamicznym zmianom w czasie, dlatego też wymagają pielęgnacji, gdyż ulegają deprecjacji oraz cechują się ulotnością w sytuacji braku działań podtrzymujących, wzmacniających i rozwijających je (Bruzda, Czerniachowicz 2008, s. 244). W praktyce kadry kierownicze i pracownicy odpowiedzialni za kształtowanie relacji międzyorganizacyjnych uwzględniając niepowtarzalny ich charakter muszą wypracować własne koncepcje, metody i taktyki sprzyjające zarządzaniu relacjami z klientem.

Z badań wynika, iż w kształtowaniu relacji kluczową rolę pełnią pracownicy (kapitał ludzki), którzy wykorzystują swoje kompetencje, sprawność intelektualną, motywację i predyspozycje do zarządzania relacjami z klientem. Od zdolności relacyjnych pracowników zależy tworzenie, utrzymanie i rozwój relacji z klientami. Zdolności relacyjne pracowników oraz ich wiedza, doświadczenie i kultura wpływają na jakość i wartość relacji. Ponadto odgrywają kluczową rolę w transferze wiedzy i budowaniu kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa. Relacje międzyorganizacyjne mogą

ułatwiać lub hamować przepływ wiedzy między zainteresowanymi stronami (Martinkenaite 2011, s. 61). W sytuacjach jednokierunkowego transferu wiedzy często powodują asymetrię w dostępie do niej.

W zarządzaniu relacjami z klientami pomocne są najnowsze technologie informacyjno-komunikacyjne (kapitał strukturalny) oraz zdolności relacyjne pracowników przedsiębiorstwa, które sprzyjają wzajemnemu uczeniu się, jak również zrozumieniu zachowań klientów i dostosowaniu oferty marketingowej do ich indywidualnych życzeń i potrzeb. Przedsiębiorstwa tworzą i dostarczają wartość dla klientów w wymiarze ekonomicznym, emocjonalnym oraz społeczno-etycznym.

Badane przedsiębiorstwa w zdecydowanej większości preferują trwałe formy współdziałania gwarantujące ciągłość realizacji zamierzeń strategicznych oraz wynikających z nich zadań i procesów. Przedsiębiorcy i menedżerowie powinni umiejętnie identyfikować czynniki i podejmować działania ukierunkowane na skuteczne zarządzanie relacjami z klientami, które w porównaniu z innymi rodzajami relacji sprzyjają trwaniu i rozwojowi przedsiębiorstwa.

Literatura

1. Bruzda, J., Czerniachowicz, B. (2008), *Zasoby partnerskie i klienckie przedsiębiorstwa*, [w:] Marek S., Białasiewicz M. (red.), *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa.
2. Chaston, I., Baker, S. (1998), *Relationship influencers: determination of affect in the provision of advisory services to SME sector firms*, „Journal of European Industrial Training”, vol. 22, no. 6.
3. Chomiak-Orsa I. (2014), *Pomiar kapitału relacyjnego w organizacjach opartych na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, Wrocław, nr 2 (40).
4. Chomiak-Orsa I. (2013), *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
5. Danielak W. (2012), *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
6. Delbufalo E. (2012), *Outcomes of inter-organizational trust in supply chain relationships: a systematic literature review and a meta-analysis of the empirical evidence*, „Supply Chain Management: An International Journal”, vol. 17, no. 4.
7. Feng T., Zhao G. (2014), *Top management support, inter-organizational relationships and external involvement*, „Industrial Management & Data Systems”, vol. 114, no. 4.
8. Fernández E., Montes J. M., Vázquez C. J. (2000), *Typology and strategic analysis of intangible resources a resource-based approach*, „Technovation”, nr 20, dostęp: www.elsevier.com/locate/technovation – aktywna na dzień 08.06.2015.

9. Głuszek E. (2004), *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
10. Ioannou M., Zolkiewski J. (2009), *Can retail bank-client relationships be developed online?*, „EuroMed Journal of Business”, vol. 4, no. 3.
11. Marcinkowska M., (2013), *Kapitał relacyjny banku. Relacje banku z kluczowymi interesariuszami*, T. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
12. Martinkenaite I. (2011), *Antecedents and consequences of interorganizational knowledge transfer: Emerging themes and openings for further research*, „Baltic Journal of Management”, vol. 6, no. 1.
13. Pietruszka-Ortyl A. (2007), *Kapitał intelektualny organizacji*, [w:] Mikołaj B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa.
14. Skalik J. (2006), *Problem dynamiki zmian w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamiki zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
15. Ujwary-Gil A. (2009), *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
16. Visentin M., Scarpi D. (2015), *Motivations of small firms to develop relationships with banks*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, vol. 30, no. 1.
17. Wójcik-Karpacz A., (2012), *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
18. Zineldin, M. (2004), *Total relationship and logistics Management*, International „Journal of Physical Distribution & Logistics Management” vol. 34, no. 3/4.

Streszczenie

Zarządzanie relacjami z klientem z perspektywy budowania kapitału relacyjnego

Celem opracowania jest ukazanie istoty i znaczenia różnych aspektów związanych z zarządzaniem relacjami z klientem z perspektywy budowania kapitału relacyjnego. W realizacji wskazanego celu pomocne było ukazanie istoty relacji międzyorganizacyjnych, procesu tworzenia relacji z klientem, zdolności i kompetencji relacyjnych sprzyjających budowaniu kapitału relacyjnego. W artykule zamieszczono wyniki badań ankietowych dotyczących czynników wewnątrzorganizacyjnych mających wpływ na kształtowanie kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: relacje międzyorganizacyjne, zarządzanie relacjami, kapitał relacyjny.

Abstract

Customer relationship management from the perspective of relational capital building

The aim of the study is to present the essence and importance of the various aspects of managing customer relationships from the perspective of relational capital building. The realization of the objective to help was to show the essence of inter-organizational relations, the process of creating relationships with clients, capacity and competence conducive to building relational capital. The article presents the results of surveys on factors existing in the enterprise and affecting the development of relational capital of the company.

Keywords: inter-organizational relationships, relationship management, relational capital.

mgr Wioletta Suszek-Masłowska, doktorantka
Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa
Akademia Morska w Gdyni

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2015.30>

Rola coachingu w kształtowaniu jakościowej przewagi konkurencyjnej usług – na przykładzie usług kształcenia akademickiego

1. Wstęp

Menedżerowie wyższego i niższego szczebla organizacji usługowych coraz częściej doceniają coaching³ nie tylko jako metodę szeroko rozumianego rozwoju pracowników, ale również – w konsekwencji, narzędzie kształtowania jakościowej przewagi konkurencyjnej. W obszarze usług pracownicy odgrywają szczególną rolę, gdyż to w oparciu o kontakty z nimi klienci budują sobie opinię o usłudze, a w szczególności o poziomie jej jakości funkcjonalnej (Withers & Viperman 1994, s.57). Kontakty te mogą przybierać formę interakcji – odnoszących się do sfery behawioralnej i będących reagowaniem, lub relacji - odnoszących się do ukierunkowanych na współdziałanie zachowań zmierzających do wytwarzania wspólnej wartości (Rogoziński 2006, s.25). Zarówno podczas interakcji, jak i relacji usługodawcy⁴ z klientem istotną rolę odgrywają posiadane przez usługodawcę kompetencje, np.: komunikowania się czy z zakresu inteligencji emocjonalnej. Wpływają one bowiem na ocenę postrzeganej przez klienta jakości usługi. Jak uważa F.Mroczo, „kompetencje zatrudnionych ludzi odgrywają coraz większą rolę wśród czynników stanowiących o konkurencyjności przedsiębiorstw” (Adamkiewicz-Drwiłło 2007, s.172). Zarówno w rozwoju nowych kompetencji jak i doskonaleniu posiadanych umiejętności, oraz kształtowaniu postaw niezbędnych do świadczenia usługi na odpowiednim poziomie i budowania przewagi konkurencyjnej, istotną rolę odgrywa coaching. Doświadczanie skuteczności coachingu przez organizacje usługowe otwiera na tę metodę innych usługodawców. Coraz częściej obserwuje się przeniesienie, potwierdzonych już sukcesami doświadczeń biznesu w zakresie stosowania coachingu,

³ Wyniki badań efektywności coachingu dostępne są w opracowaniach naukowych, np.: Sidor-Rządkowska 2009, s.145-157 oraz stronach internetowych, np.: <http://inspired.pl/efekty-coachingu-przeglad-badan/> „Powyższe badania wykazują wysoką skuteczność coachingu w połączeniu z badaniem 360 stopni. Jest on zarówno początkiem procesu, jak i jego miernikiem. Właściwie przeprowadzony może przyczynić się do poprawy komunikacji, wysokiego wzrostu efektywności menedżerów oraz całej organizacji”.

⁴ Usługodawca rozumiany zarówno, jako właściciel firmy usługowej wchodzący w relacje z usługobiorcą, jak i pracownik będący reprezentantem usługodawcy w kontaktach z klientem.

na grunt uczelni wyższych⁵, świadczących usługi w obszarze kształcenia akademickiego. W obszarze tym coaching otwiera nowe możliwości zarówno w zakresie zarządzania rozwojem osobistym kadry naukowo – dydaktycznej, jak i efektywnej komunikacji w relacji nauczyciel akademicki - student oraz relacji obsługa administracyjna – student. Jak słusznie zauważa W.Walczak „kluczowe determinanty konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw mają charakter interaktywny, są bowiem splotem wzajemnie powiązanych ze sobą czynników, które tworzą wielowymiarową przestrzeń” (e-Mentor 2010, 5/37). Zarówno kadra naukowo-dydaktyczna jak i obsługa administracyjna oraz sami studenci⁶ są interesariuszami wewnętrznymi, którzy nie tylko wchodzą we wzajemne relacje ale mają realny wpływ na kształtowanie poziomu jakościowej przewagi konkurencyjnej uczelni wyższej⁷.

Niniejszy artykuł to próba zweryfikowania następującego problemu badawczego:

Jak interesariusze wewnętrzni postrzegają możliwość zastosowania coachingu w celu podniesienia jakościowej przewagi konkurencyjnej usług kształcenia akademickiego? W celu dokonania analizy problemu postawiono trzy pytania badawcze oraz sformułowano jedną hipotezę. Szerzej zostały one omówione w rozdziale trzecim. Badanie pilotażowe na próbie⁸ 48 interesariuszy wewnętrznych z obszaru usług kształcenia akademickiego zostało przeprowadzone w okresie od maja 2012 do czerwca 2013r. Do zbierania danych zastosowano dwie metody: jakościową – wywiad zogniskowany i obserwację z pełnym uczestnictwem oraz ilościową – ankietyzacji. Wyniki badania omówiono w dalszej części pracy.

⁵Akademia Leona Koźmińskiego jest jedną z wielu uczelni, które stosują coaching. Uczelnia ta już po raz VI była organizatorem konferencji naukowej „Business-coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości, <http://www.kozminski.edu.pl/jednostki/centrum-coachingu/konferencje/vi-miedzynarodowa-naukowa-konferencja-coachingu/>

⁶ Studenci to specyficzna grupa interesariuszy wewnętrznych ze względu na fakt, iż są oni jednocześnie usługobiorcami i uczestnikami warunkującymi ostateczny efekt końcowy usługi. Determinanty efektu końcowego usługi leżące po stronie studentów to, między innymi: cechy osobowościowe, poziom dotychczasowego wykształcenia, czy warunki finansowe.

⁷ Specyfika usług kształcenia akademickiego polega nie tylko na tym, iż studenci są jednocześnie usługobiorcami i uczestnikami warunkującymi efekt końcowy, ale również wynika z faktu, że korzystanie z usługi ma charakter długoterminowy i z założenia następuje w sposób ciągły (z wyjątkami przerwania lub zawieszenia studiowania).

⁸ Dobór próby celowy. Z założenia respondenci – interesariusze wew. uczelni wyższej, powinni posiadać przynajmniej minimalną widzę na temat metody coachingu oraz doświadczyć efektywności jego wykorzystania.

2. Budowanie przewagi konkurencyjnej w usługach kształcenia akademickiego

W ostatnich latach obserwuje się znaczący rozwój, a co za tym idzie i wzrost konkurencyjności na rynku usług⁹. Za W. Walczakiem „konkurencyjność można zdefiniować jako wielowymiarową cechę przedsiębiorstwa, zarówno wynikającą z jego wewnętrznej charakterystyki, jak i związaną z umiejętnością adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu. Jest to cecha określająca wyróżniające zdolności przedsiębiorstwa do podejmowania takich działań, które zapewniają stabilny i długotrwały rozwój oraz przyczyniają się do budowania wartości rynkowej” (e-Mentor 2010, nr 5/37). Wzrost konkurencji aktywizuje uczestników rynku nie tylko do poszukiwania i stosowania nowych, różnorodnych narzędzi komunikacji marketingowej, ale przede wszystkim do stałego monitorowania potrzeb, preferencji i zachowań klientów. Podejmowanie działań zmierzających do rozpoznania oczekiwań klientów to niezbędna aktywność stanowiąca punkt wyjścia do projektowania odpowiednich narzędzi i instrumentów marketingowych (Styś 2003, s.38). W dążeniu do kształtowania skutecznej przewagi konkurencyjnej istotna jest również świadomość organizacji usługowej z posiadanych atutów różnicujących ją na tle innych, działających w tym samym obszarze oraz uwarunkowań i mechanizmów zewnętrznych, tkwiących w otoczeniu. W obszarze usług innowacje, a więc czynniki wyróżniające ją na tle konkurencji, mogą być zainicjowane poprzez wprowadzenie nowej usługi, modernizację istniejącej lub wprowadzenie nowych form i sposobów jej świadczenia (Czubała i inni 2006, s.27). Organizacja usługowa, by wykazać się większą skutecznością i osiągać lepszą efektywność działań w stosunku do konkurenta lub grupy konkurentów działających w danej branży, na danym rynku czy segmencie, powinna uwzględniać w swej strategii różnorodne elementy. A Czubała przytacza następujące sposoby prowadzące do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej:

- wykorzystanie efektu skali,
- synergia kosztów i podaży,
- innowacyjny charakter produktu usługowego,
- wartość marki usługi,

⁹ Usługa rozumiana jako każda czynność zawierająca w sobie element niematerialności, która polega na oddziaływaniu na klienta lub przedmioty bądź nieruchomości znajdujące się w jego posiadaniu, a która nie powoduje przeniesienia prawa własności. Przeniesienie prawa własności może jednak nastąpić, a świadczenie usługi może być lub też nie być ściśle związane z dobrem materialnym. Por. Payne A. (1997), *Marketing usług*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.20.

- relacje z klientem,
- kultura korporacji,
- lokalizacja miejsc, w których usługi są świadczone (Czubała i inni 2006, s. 52-53).

Wszystkie z powyżej wymienionych sposobów można zaadoptować do budowania przewagi konkurencyjnej w usługach kształcenia akademickiego. Szczególnie istotne z punktu widzenia usługobiorcy takich usług są: relacje – na etapie korzystania z usługi oraz wartość marki – na etapie dokonywania wyboru danej usługi¹⁰. Nie bez znaczenia pozostaje również kultura organizacyjna uczelni wyższej. W opracowaniu wzięto pod uwagę sposób kształtowania przewagi konkurencyjnej oparty na jakości funkcjonalnej świadczonej usługi, a więc w głównej mierze odnoszący się do interakcji i relacji zachodzących podczas procesu jej świadczenia.

Niezbędny element budowania przewagi konkurencyjnej w sferze usług stanowi marketing. Wskazuje on reguły postępowania, instrumenty i narzędzia, które uczestnicy rynku mogą wykorzystywać w procesie kształtowania tej przewagi. Za A. Styś wyróżnić można trzy rodzaje marketingu w ramach marketingu usług: wewnętrzny, zewnętrzny i interakcyjny. Marketing wewnętrzny dotyczy działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo usługowe mających na celu przeszkolenie i zmotywowanie pracowników do coraz lepszej obsługi klientów, np.: studentów. Marketing zewnętrzny obejmuje te działania przedsiębiorstwa, które dotyczą komunikacji z klientami (potencjalni kandydaci na studia): ustalenie cen, sposobów dystrybucji i promocji. Marketing interakcyjny natomiast precyzuje jakie zachowania i kompetencje pracowników są niezbędne i oczekiwane podczas świadczenia usługi (Styś, 2003, s.76). „Kształtowanie odpowiedniej postawy pracowników, ich zaangażowania i współuczestniczenia w kreowaniu jakości jest zadaniem złożonym, prowadzącym do rewolucji w sposobie myślenia” (Łunarski, 2012, s110). Stosowanie metody coachingu prowadzi właśnie do takich rewolucji w sposobie myślenia. Uruchomienie wewnętrznej motywacji, rozwój kompetencji i umiejętności pracownika, jak również zmiany postawy na projakościową, a więc zapewniającą wysoką dbałość o świadczenie usługi na najwyższym poziomie – to tylko niektóre z efektów jakich można się spodziewać stosując coaching. Dlatego też odgrywa on istotną rolę w kształtowaniu jakościowej przewagi konkurencyjnej w obszarze usług, w tym kształcenia akademickiego.

¹⁰ Raporty z badań marketingowych AMG w latach 2011-2014 wskazują, iż kandydaci na studia podejmując decyzję o wyborze uczelni biorą pod uwagę markę oraz opinie uzyskane od studentów lub/i absolwentów.

Konkurencyjność na rynku usług kształcenia akademickiego rozumieć można jako zdolność do sprostania konkurencji (poprawienia lub utrzymania swojej dotychczasowej konkurencyjności) i prowadzenia działalności w sposób umożliwiający jej uczestnikom (studentom/absolwentom) maksymalny rozwój oraz w konsekwencji uzyskanie przez nich przewagi konkurencyjnej na rynku pracy. Uczelnie coraz częściej w swych kampaniach marketingowych podkreślają łatwość, a nawet pewność zatrudnienia po zakończeniu studiów. Wyniki badań losów absolwentów¹¹ umożliwiają weryfikację spójności takich reklam i wskazują jednocześnie na poziom konkurencyjności absolwentów na rynku pracy - jakości ich przygotowania do pełnienia konkretnej roli zawodowej. Spójność w komunikacji marketingowej jest niezwykle ważna, gdyż to na jej podstawie buduje się zaufanie klientów.

Jakościowa przewaga konkurencyjna w organizacjach świadczących usługi kształcenia akademickiego skupiać się może na tych działaniach i instrumentach, które mogą ulec zmianom jakościowym, np.: relacje wykładowca - student, zapewnienie odpowiednich warunków do rozwoju czy poziom kształcenia. Aby osiągnąć przewagę jakościową – wzrost, czy dostosowanie jakości usługi do wymagań klientów, organizacje powinny dokonywać innowacji w zakresie innym niż konkurenci. Źródła przewagi konkurencyjnej to te czynniki, które są najbardziej cenione przez klientów. Powinny zatem stanowić wyróżnik danej organizacji usługowej, pożądaną przez klientów. Odnosząc budowanie jakościowej przewagi konkurencyjnej w usługach kształcenia akademickiego do relacji pomiędzy interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi dochodzimy do roli coachingu w ich kształtowaniu.

3. Coaching jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej

„Odblokowanie potencjału osoby w celu maksymalizacji jej dokonań i działań” – takie rozumienie coachingu proponuje John Whitmore, który od ponad 30 lat zajmuje się *coachingiem* i uznany jest za „*Britain's Number One Business Coach*” (Wilczyńska i inni 2011, s.19). Na przestrzeni lat, w literaturze przedmiotu pojawiło się wiele propozycji definiowania coachingu¹². Autorzy są jednak zgodni, co do tego, iż jest to interaktywny proces mający na celu wsparcie w rozwoju *coachee*¹³. P. Smółka na

¹¹ Uczelnia, na mocy Art. 13b pkt. 12 Ustawy Prawo o Szkolnictwie Wyższym, może prowadzić badania losów swoich absolwentów w okresie 1 roku 3 i 5 lat po zakończeniu toku studiów.

¹² Przegląd istniejących definicji coachingu można znaleźć w wielu opracowaniach, między innymi w publikacji Sidor-Rządkowska M. (red.) (2009), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków, s. 19.

¹³ Coachee to określenie klienta w procesie coachingowym, czyli osoby, której rozwój jest przedmiotem procesu.

przykład proponuje następujące rozumienie - „*Coaching* nie jest ani terapią, ani treningiem lub szkoleniem. Jest metodą wspierania rozwoju i samorealizacji, kreowania siebie i własnego życia w zgodzie z wyznawanymi wartościami, posiadanymi predyspozycjami i dążeniami, z którymi głęboko się identyfikujemy” (Smółka, 2009, s.8) W definicji tej autor zwraca uwagę na kilka istotnych kwestii. Po pierwsze – rozróżnia *coaching* od innych metod wspierania rozwoju. Zaakcentowanie tej różnicy jest o tyle istotne, że często osoby nie rozumiejące idei coachingu, mylą go z innymi metodami wspierania rozwoju. Po drugie – wskazuje na rozwój w zgodzie z wartościami, z którymi się identyfikujemy. Znaczenie i rola wartości zostały dostrzeżone już w obszarze zarządzania (powstały koncepcje zarządzania przez wartości). Stanowią one bowiem dźwignię, dzięki której uruchamia się proces wewnętrznej motywacji. Ta, z kolei, pozwala na kształtowanie trwałego rozwoju i dążenia do coraz lepszych rezultatów. Dzięki zastosowaniu *coachingu* nie tylko łatwiej, ale przede wszystkim skuteczniej wprowadza się zmiany, gdyż interesariusze nie tylko świadomie współuczestniczą w podejmowanych przez organizację działaniach, ale je współtworzą. *Coaching* może być zastosowany jako metoda wsparcia rozwoju zarówno jednostki, zespołu jak i całej organizacji (Neale 2010, s. 61). Zadaniem *coachingu* zatem jest tworzenie środowiska zmiany w dotychczasowym działaniu pracownika, zespołu bądź całej organizacji poprzez:

- odkrywanie umiejętności i zasobów,
- wspieranie mocnych stron,
- poszerzenie świadomości odnośnie możliwości wyboru zarówno kierunku jak i sposobów działania,
- pomoc w zdefiniowaniu i omijaniu przeszkód, które mogą uniemożliwić realizację zamierzonych celów,
- przewyższanie nawyków umysłowych, przyzwyczajęń, schematów, które powstrzymują osiąganie najlepszych rezultatów,
- budowanie relacji opartych na zaufaniu,
- kształtowanie trwałej motywacji wewnętrznej,
- wspieranie kreatywności, otwartości na zmiany i zdolności adaptacji do nowych warunków (Smółka 2009, s.8-20).

Zmiana, w dzisiejszych czasach dynamicznego rozwoju, jest warunkiem niemal koniecznym do kształtowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. W organizacji

usługowej wskazać można różne obszary zastosowań coachingu uwzględniające kształtowanie przewagi konkurencyjnej. Wraz z przykładami odnoszącymi się do usług kształcenia akademickiego, szczegółowo opisano je w Tabeli 1.

Tabela 1. Obszary zastosowań coachingu w organizacji usługowej – przykłady dot. usług kształcenia akademickiego

Obszar zastosowania	Specjalność coachingu	Przykłady zastosowania	Przykłady korzyści
Doskonalenie konkretnych umiejętności lub zbioru specyficznych umiejętności, niezbędnych do realizowania usługi na odpowiednim poziomie.	Coaching umiejętności	Doskonalenie umiejętności: – komunikowania się w sytuacjach trudnych, konfliktowych, np.: w dziekanacie – budowania właściwych relacji ze studentem podczas seminariów i innych form realizacji zajęć – przekazywania wiedzy w sposób interesujący z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi i technik prezentacji	– podniesienie jakości funkcjonalnej usługi – wyższe oceny studentów – budowanie relacji opartych na zaufaniu – podniesienie jakości obsługi w dziekanatach i innych jednostkach, z których korzystają studenci (biblioteka)
Zwiększenie skuteczności korzystania z umiejętności w celu efektywniejszej realizacji określonych zadań i uzyskiwania lepszych wyników.	Coaching efektywności	– niwelowanie różnicy pomiędzy aktualnym poziomem relacji, np.: obsługa administracyjna - student, a oczekiwanym w organizacji – zwiększenie efektywności pracy studenta na zajęciach wymagających od niego aktywności – kreowanie innowacyjnych rozwiązań – efektywniejsze wykorzystanie czasu	– podniesienie jakości obsługi studentów – efektywne wykorzystanie potencjału kadry oraz potencjału studentów – wzrost satysfakcji z pracy w kontekście indywidualnym oraz zespołowym – budowanie marki uczelni
Pogłębiona refleksja nad własną aktywnością zawodową i kierunkami rozwoju osobistego oraz związaną z tym satysfakcją.	Coaching rozwoju osobistego	– planowanie własnej kariery zawodowej i rozwoju osobistego: kolejne kroki na drodze do stopni i tytułów naukowych kadry naukowo dydaktycznej, awanse zawodowe w obszarze administracji – wsparcie w planowaniu i wyborze ścieżki kariery zawodowej przez studentów/absolwentów	– bardziej świadome i efektywne zarządzanie rozwojem własnej kariery zawodowej – wyższy poziom spełnienia i satysfakcji, co przekłada się na zaangażowanie w pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Smółka, 2009.

Przewagę konkurencyjną mogą zatem uzyskać te firmy, które zdobędą większą wiedzę o potrzebach klienta, o jego percepcji i zachowaniach oraz będą potrafiły przekuć tę wiedzę w sprawne narzędzia marketingowe (Kotler 2005, s.41). Uwzględniając efektywność coachingu, może on stanowić wsparcie nie tylko w rozwoju tychże

skutecznych narzędzi marketingowych, ale również wpływać na tempo wprowadzanych zmian, oczekiwanych przez klienta oraz ich trwałość.

4. Omówienie wyników badania

Niniejszy artykuł, jak wspomniano we wstępie - to próba zweryfikowania następującego problemu badawczego: Jak interesariusze wewnętrzni postrzegają możliwość zastosowania coachingu w celu podniesienia jakościowej przewagi konkurencyjnej usług kształcenia akademickiego? Badanie pilotażowe na próbie¹⁴ 48 interesariuszy wewnętrznych z obszaru usług kształcenia akademickiego (20 respondentów stanowiła kadra naukowo - dydaktyczna kilku uczelni trójmiejskich, 28 respondentów stanowili studenci Wydziału Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa kształcący się na specjalnościach przygotowujących do pracy w usługach) zostało przeprowadzone w okresie od maja 2012 do czerwca 2013r.

Objęci badaniem pilotażowym respondenci byli uprzednio uczestnikami warsztatów *Academic Coaching*¹⁵ oraz *Coaching w usługach*¹⁶. Udzielając odpowiedzi podczas wywiadu posiadali oni wiedzę oraz umiejętności z zakresu coachingu. Będąc reprezentantami grupy interesariuszy wewnętrznych usług kształcenia akademickiego – kadry dydaktycznej i studentów, doświadczali również efektywności coachingu podczas warsztatów jak i w sytuacjach realnych, pomiędzy kolejnymi spotkaniami. Respondenci mogli zatem dokonać rzetelnej oceny coachingu jako metody wspierania ich rozwoju oraz kształtowania jakościowej przewagi konkurencyjnej usług kształcenia akademickiego. W celu dokonania analizy problemu postawiono następujące pytania badawcze:

1. Od czego zależy fakt, że interesariusze dostrzegają możliwość zastosowania coachingu w celu podniesienia jakościowej przewagi konkurencyjnej usług kształcenia akademickiego?
2. W jakich obszarach swojej aktywności interesariusze wewnętrzni dostrzegają możliwość zastosowania coachingu w celu podniesienia jakości usługi kształcenia akademickiego?

¹⁴ Dobór próby celowy. Z założenia respondenci – interesariusze wewnętrzni uczelni wyższej, powinni posiadać przynajmniej minimalną wiedzę na temat metody coachingu oraz doświadczyć efektywności jego wykorzystania.

¹⁵ Warsztaty odbyły się w ramach projektu „Komercjalizacja wyników badań oraz kreowanie postaw przedsiębiorczych przez AM w Gdyni” współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Gdynia 2012r.

¹⁶ Warsztaty odbywały się w ramach toku studiów dla specjalności przygotowujących do pracy w usługach.

3. Na ile obszary wykorzystania coachingu w kształtowaniu jakościowej przewagi konkurencyjnej zaproponowane przez kadrę naukowo-dydaktyczną są spójne z zaproponowanymi przez studentów?

Sformułowano również następującą hipotezę:

- Interesariusze uznają coaching jako metodę przydatną w procesie wspierania ich rozwoju zawodowego.

Do zbierania danych zastosowano dwie metody: jakościową – wywiad zogniskowany i obserwację z pełnym uczestnictwem oraz ilościową – ankietyzację. Dla zapewnienia trafności wiarygodności danych w przypadku badania jakościowego, zastosowano strategię kontroli ze strony uczestnika. Jako kryterium oceny w badaniu ilościowym zastosowano skalowanie zrównoważone (od 1–min do 7–max). Proces analizy danych uzyskanych w wyniku wywiadu zogniskowanego przeprowadzono w oparciu o metodę walidacji ścisłości informacji¹⁷; w przypadku badania ilościowego o klasyczną miarę tendencji centralnej – średnią arytmetyczną oraz wskaźnik struktury (Creswell 2013, s.201-205).

Wyniki badania pozwoliły na zweryfikowanie postawionej hipotezy oraz uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Dostrzeganie możliwości zastosowania coachingu jako metody kształtowania jakościowej przewagi konkurencyjnej było wprost proporcjonalne do przyrostu wiedzy na temat coachingu i jego doświadczania. Zatem pierwszym etapem na drodze do wykorzystania efektywności coachingu jest propagowanie wiedzy oraz umożliwienie doświadczania coachingu w realiach zawodowych pracowników.

Grupa respondentów reprezentująca kadrę naukowo - dydaktyczną określała następujące obszary zastosowań coachingu w celu podniesienia jakości usługi kształcenia akademickiego:

1. Wykorzystanie nabytych umiejętności coachingowych w pracy ze studentami:
 - podczas seminariów dyplomowych, jako narzędzie wyznaczania celów i terminów realizacji – spisanie kontraktu ze studentami, którzy biorą na siebie odpowiedzialność za osiągnięcie wyznaczonych celów w określonym przez siebie czasie, a więc uruchomienie ich motywacji wewnętrznej;

¹⁷ W metodzie walidacji ścisłości informacji J.W. Creswell wyróżnia 6 etapów: 1.Organizowanie i przygotowanie danych do analizy; 2. Przeglądanie wszystkich danych; 3. Kodowanie danych – zakresy tematyczne i opisy; 4. Łączenie zakresów tematycznych/opisów; 5. Interpretacja znaczenia zakresów tematycznych i opisów.

- podczas prowadzenia zajęć dydaktycznych w formie warsztatowej – coachingowy styl komunikowania się pozwala na budowanie relacji opartych na zaufaniu i przestrzeni do dzielenia się wiedzą, współuczestniczenia;
- podczas indywidualnych konsultacji naukowych jako metoda wspierania studenta w określaniu jego planów rozwoju naukowego i osiągania zamierzonych rezultatów, jak również narzędzie do prowadzenia uporządkowanej merytorycznej rozmowy.

2. Korzystanie z usług coacha wewnętrznego w obszarze własnego rozwoju:

- wzrost samoświadomości (potencjał, mocne i słabe strony, zasoby),
- wyznaczanie celów (priorytety) i możliwości ich realizowania,
- podniesienie skuteczności własnych działań,
- analiza i planowanie rozwoju własnych kompetencji (np.: językowych),
- budowanie relacji opartych na zaufaniu w środowisku akademickim,
- przezwyciężanie przyzwyczajęń ograniczających efektywność własną.

Grupa respondentów reprezentująca studentów określiła następujące obszary zastosowań coachingu:

1. W toku studiów:

- planowanie w celu efektywnego wykorzystania czasu przeznaczonego na naukę i inne zajęcia - ustalanie priorytetów i eliminowanie „czasopożeraczy”,
- rozwijanie umiejętności skutecznego uczenia się i zapamiętywania - lepsze oceny ze studiów,
- rozwiązywanie problemów w sposób twórczy - Co i jak mogę zrobić?
- pokonywanie nawyków, które wpływają destrukcyjnie,
- podniesienie samoświadomości własnych mocnych i słabych stron,
- osiągnięcie wyższej satysfakcji w związku z uzyskanymi lepszymi wynikami.

2. W przyszłej pracy zawodowej:

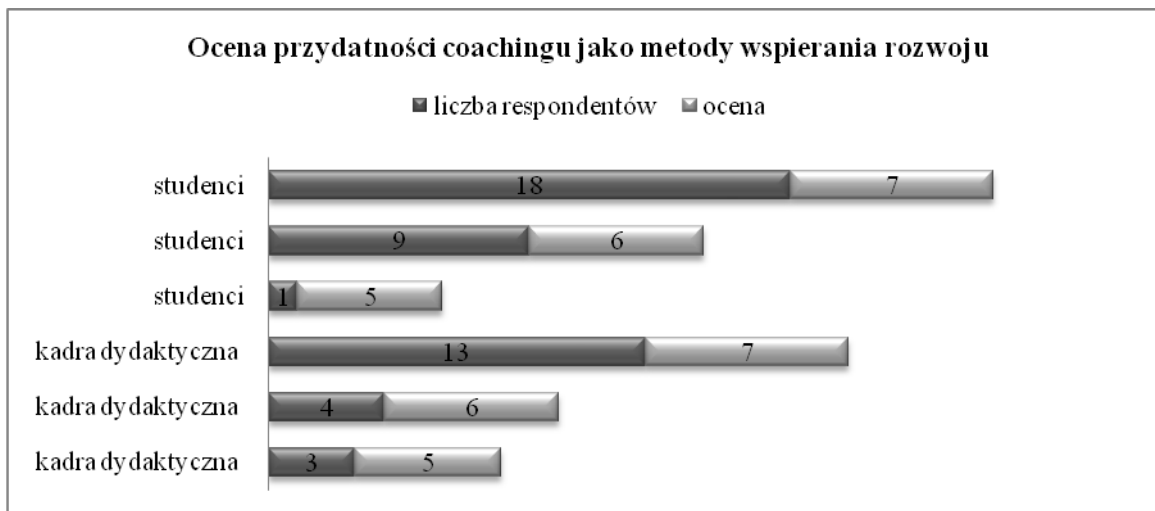
- wyznaczanie celów i sposobów osiągania,
- zarządzanie czasem pracy i efektywnością,
- rozwój oczekiwanych przez pracodawcę kompetencji.

Analizując powyższe propozycje respondentów, co do sposobu wykorzystania coachingu w celu podniesienia jakości usługi kształcenia akademickiego stwierdzić można, iż spójnie określili oni coaching jako skuteczne narzędzie własnego rozwoju. Dostrzegli również wymierne korzyści w postaci: samoświadomości swoich mocnych

i słabych stron, potencjału jaki posiadają oraz możliwych wykorzystania zasobów, jako punktu wyjścia w planowaniu tego rozwoju. Na uwagę zasługuje również fakt, że kadra naukowo – dydaktyczna wskazała na zastosowanie coachingu w obszarach, które studenci określili jako wpływające na poziom ich satysfakcji osiąganey w toku studiów. Ponadto postrzeganie przez studentów możliwości wykorzystania wiedzy i umiejętności coachingowych w przyszłej pracy zawodowej, to cenna wartość dodana do usługi kształcenia akademickiego, która może ich wyróżniać na rynku pracy. Dostrzeganie przez usługodawców możliwości zastosowania coachingu tam, gdzie usługobiorcy widzą korzyści z jego stosowania stwarza szansę na wprowadzenie coachingowej kultury organizacyjnej, która stanowiłaby niewątpliwie wyróżnik wśród uczelni wyższych.

Wyniki badania potwierdziły również słuszność postawionej hipotezy. Respondenci, zarówno kadra naukowo – dydaktyczna jak i studenci, bardzo wysoko ocenili coaching jako metodę przydatną w procesie wspierania ich rozwoju. Na rysunku 1 zobrazowano w jaki sposób rozłożyły się głosy respondentów dla powyższego stwierdzenia.

Rysunek 1. Ocena przydatności coachingu jako metody wspierania rozwoju



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Średnia ocena przydatności coachingu w opinii kadry naukowo-dydaktycznej ukształtowała się na poziomie 6,50, natomiast studentów na poziomie 6,61. Kadra naukowo – dydaktyczna oraz studenci w większości uznali coaching, jako przydatną metodę w kształtowaniu ich rozwoju, w tym kompetencji i efektywności pracy.

Rozwój w tych obszarach aktywności interesariuszy pośrednio wpływać może na kształtowanie jakościowej przewagi konkurencyjnej usług kształcenia akademickiego.

5. Podsumowanie i wnioski

Wykorzystanie, innowacyjnej w obszarze usług kształcenia akademickiego, metody coachingu jest postrzegane jako narzędzie kształtowania jakościowej przewagi konkurencyjnej jedynie przez interesariuszy rozumiejących ideę coachingu oraz posiadających wiedzę na temat tej metody. Uczelnie wyższe chcąc budować jakościową przewagę konkurencyjną opartą o metodę komunikacji coachingowej powinny rozpocząć od uświadomienia interesariuszy na czym ona polega oraz od umożliwienia im doświadczenia korzyści wynikających z jej stosowania.

Propagowanie coachingowego stylu komunikacji w relacjach między interesariuszami wewnętrznymi oraz zastosowanie coachingu jako metody wspierania ich rozwoju może przynieść wymierne korzyści, na co wskazują respondenci uczestniczący w badaniu. Coaching bowiem pomaga budować zaangażowanie i samodzielności w podejmowaniu działań zmierzających do realizacji celu. Kształtuje trwałą motywację wewnętrzną, a tym samym wpływa na podwyższenie wydajności i satysfakcji z pracy. Skutecznie zwiększa efektywność działań zarówno nauczyciela akademickiego jak i studentów. Pozwala tworzyć płaszczyznę porozumienia i budować w życiu osobistym i zawodowym relacje oparte na zaufaniu.

Literatura

1. Adamkiewicz-Drwiłło H. (red.) (2007), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości*, PWN, Warszawa.
2. Creswell J.W. (2013), *Projektowanie badań naukowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
3. Czubala A. i inni (2006), *Marketing usług*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków.
4. Kotler P. (2005), *Dziesięć śmiertelnych grzechów marketingu*, PWE, Warszawa.
5. Łunarski Ł. (2012), *Zarządzanie jakością*, Wydawnictwo WNT, Warszawa.
6. Neale S. i inni (2010), *Coaching inteligencji emocjonalnej*, Wolters Kluwer, Warszawa.
7. Payne A. (1997), *Marketing usług*, PWE, Warszawa.
8. Rogoziński K.(red.) (2006), *Zarządzanie relacjami w usługach*, Difin, Warszawa.
9. Sidor-Rządkowska M. (red.) (2009), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków.
10. Smółka P. (red.) (2009), *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
11. Styś A. (red.) (2003), *Marketing usług*, PWE, Warszawa.

12. Walczak W. (2010), *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-mentor” nr 5(37), dostęp: <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/37/id/784> - aktywna na dzień 08.06.2015.
13. Wilczyńska M. i inni (2011), *Moc coachingu*, Wyd. Helion, Gliwice
14. Withers J., Vipperman C. (1994), *Marketing usług*, Wyd. M&A Communications Polska S.A., Lublin.

Streszczenie

Rola coachingu w kształtowaniu jakościowej przewagi konkurencyjnej usług – na przykładzie usług kształcenia akademickiego

Dynamiczny rozwój w sferze usług skłania do adaptacji coraz to nowszych metod i narzędzi marketingowych w celu kształtowania przewagi konkurencyjnej. W obszarze usług kształcenia akademickiego szczególną rolę w kształtowaniu tej przewagi odgrywają interesariusze wewnętrzni: kadra naukowo-dydaktyczna oraz sami studenci. Są oni bowiem jednocześnie usługobiorcami oraz uczestnikami bezpośrednio wpływającymi na efekt końcowy jakości usługi. Poznanie, nie tylko potrzeb, ale i opinii na temat innowacyjnych metod mogących mieć wpływ na poziom satysfakcji tej grupy interesariuszy, wydaje się być istotny w kontekście kształtowania jakościowej przewagi konkurencyjnej. Niniejszy artykuł, to próba zweryfikowania następującego problemu badawczego: Jak interesariusze wewnętrzni postrzegają możliwość zastosowania coachingu w celu podniesienia jakościowej przewagi konkurencyjnej usług kształcenia akademickiego? Badanie miało charakter pilotażowy. W celu dokonania analizy problemu postawiono pytania badawcze oraz sformułowano hipotezę. Do zbierania danych zastosowano dwie metody: jakościową – wywiad zogniskowany i obserwację z pełnym uczestnictwem oraz ilościową – ankietyzację. W rozdziale pierwszym omówiono zagadnienia związane z budowaniem przewagi konkurencyjnej w usługach, w tym kształcenia akademickiego. Rozdział drugi poświęcono coachingowi, jako innowacyjnej metodzie budowania przewagi konkurencyjnej w obszarze usług kształcenia akademickiego. Wyniki badania oraz wnioski przedstawiono w rozdziale trzecim.

Słowa kluczowe: marketing, usługa, przewaga konkurencyjna, coaching.

Abstract

The role of coaching in shaping the competitive advantages of quality - based on academic education service

Dynamic growth in the service sector tends to adapt to newer and newer methods and marketing tools to shape a competitive advantage. In the area of higher education services, the internal stakeholders play special role in shaping this advantage. These stakeholders are research and teaching staff and the students themselves. Indeed, they are both service users and the participants directly affecting the final result of service's quality. Understanding, not only needs, but also an opinion on innovative methods which may affect the level of satisfaction of this group of stakeholders, seems to be important in shaping the competitive advantage in terms quality. This article is an attempt to verify the following research problem: How do internal stakeholders perceive the possibility of using coaching in order to increase the competitive advantage in terms of the quality of higher education. The study was preliminary. In order to analyse the problem, the respondents were asked research questions and an hypothesis was formulated. To collect data two methods were used, qualitative - focus group interview and observation with full participation of the investigator and quantitative – the questionnaire. The first chapter discusses issues related to building a competitive

advantage in services, including academic/higher education. The second chapter was devoted to coaching as an innovative method of building a competitive advantage in the area of higher education services. The survey results and conclusions were presented in chapter three.

Keywords: marketing, service, competitive advantage, coaching

dr Anna Wasiluk
Wydział Zarządzania
Politechnika Białostocka
mgr Ewelina Markowska
Absolwentka Wydziału Zarządzania
Politechnika Białostocka

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2015.31>

Wpływ działań promocyjnych na wybór uczelni przez maturzystów

1. Wstęp

W aspekcie szkół wyższych pojęcie marketingu zaczęło pojawiać się w Polsce dopiero w latach 90-tych XX wieku. Spowodowane to było z jednej strony rosnącą liczbą uczelni, co doprowadziło do umasowienia usług edukacyjnych, z drugiej natomiast społecznym przeświadczeniem, że opłaca się studiować na konkretnej uczelni, która jest lepsza od innych (Daszkowska, Dąbrowski 2004, s. 44-45).

W ostatnich latach na rynku usług edukacyjnych, a zwłaszcza usług świadczonych przez szkolnictwo wyższe zachodzą radykalne zmiany. Z jednej strony mamy do czynienia z dużą podażą uczelni, i to zarówno krajowych jak i zagranicznych, z drugiej natomiast z trwającym niżem demograficznym. Sytuacja ta wymusza na tych instytucjach potrzebę wzmożonych działań marketingowych, których celem jest nawiązanie i utrzymanie stałych relacji z odbiorcami ich oferty.

Celem niniejszego tekstu jest prezentacja wyników badań, które przeprowadzono aby uzyskać odpowiedź na następujące pytania badawcze:

1. Jaki wpływ na decyzję maturzystów o wyborze uczelni mają działania promocyjne podejmowane przez te jednostki?
2. Które z form promocji mają największy, a które najmniejszy wpływ na decyzję maturzystów o wyborze uczelni?

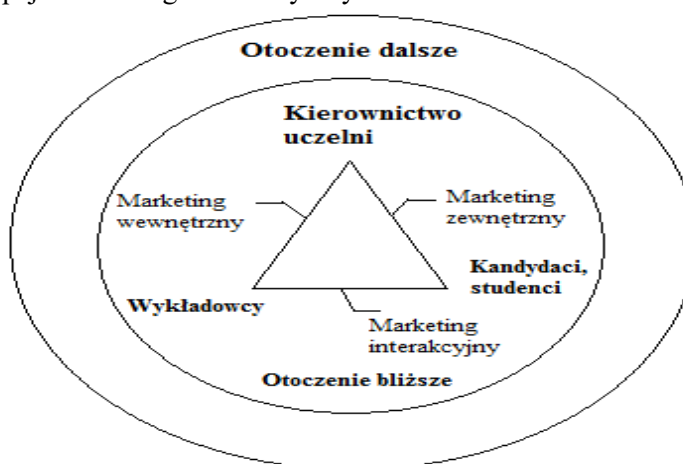
Badanie opinii respondentów zostało przeprowadzone w lutym 2015 roku metodą ilościową, za pomocą ankiety i objęto nimi 100 losowo dobranych tegorocznych maturzystów w woj. podlaskim.

2. Przegląd literatury

Marketing szkół wyższych opiera się na systemie trzech powiązanych ze sobą podsystemów (Rysunek 1.). Pierwszym z nich jest marketing wewnętrzny, w którym znajdują się ludzie - zarówno pracownicy już zatrudnieni jak i potencjalni. Jest on ściśle powiązany z polityką kadrową danej uczelni. Odpowiednie zarządzanie personelem jest

konieczne przy wdrażaniu nowych idei marketingu. Kolejny podsystem tworzy marketing zewnętrzny, który przedstawia tradycyjne podejście, obejmujące przygotowanie usługi, jej cenę oraz sposób dystrybucji i promocji. Ostatnim elementem systemu usług edukacyjnych jest marketing interakcyjny, określany również marketingiem partnerskim lub relacji. Przedstawia on powiązania zachodzące między usługodawcą, a usługobiorcą. Pozostałe działania marketingowe ukierunkowane na klienta mogą jedynie wspierać marketing interakcyjny. Powinny one obejmować czynności przed, w trakcie i po przeprowadzeniu transakcji zaspokajania potrzeb w zakresie usług edukacyjnych (Daszkowska, Dąbrowski 2004, s. 45-47).

Rysunek 1. Koncepcja marketingu szkół wyższych



Źródło: Daszkowska, Dąbrowski 2004, s. 45.

W literaturze przedmiotu elementy marketingu-mix określane są często regułą 4P¹⁸. W sytuacji, gdy produkt jest niematerialny (np.: usługi edukacyjne) elementy te zostają zmodyfikowane o dodatkowe narzędzie – personel (*people*), tworząc formułę 5P. Nie ulega wątpliwości, że rola pracowników w działalności usługowej stanowi ważny składnik marketingu-mix. Świadcząc swoje usługi dążą oni nie tylko do przekonania nabywców, ale również muszą potrafić wykonywać swoją pracę w odpowiedni sposób. Pozycja danego przedsiębiorstwa w dużej, jak nie w przeważającej, mierze zależy od dobrze wyszkolonej i pełnej zaangażowania kadry (Michalski 2004, s. 537). Zagadnienie personelu obejmuje przykładowo takie kwestie jak: aktywny udział w procesie obsługi, indywidualne podejmowanie decyzji bez ingerencji kierownictwa, stopień wykształcenia czy też wygląd zewnętrzny i nastawienie do klientów (Nowacka, Nowacki 2006, s.24).

¹⁸ od pierwszych liter angielskich słów: *promotion, product, price, place*.

Opracowanie zestawu odpowiednich narzędzi marketingu-mix jest podstawowym problemem uczelni wyższych. Elementy te zapewniają dotarcie do adresatów oraz przekonanie ich do zaangażowania się w proces wymiany. Zaspokojenie potrzeb trafnie określonego rynku docelowego wynika ze sformułowania oferty uczelni, dla której główny priorytet stanowi produkt, a więc usługa edukacyjna. Etap tworzenia tego produktu rozkłada się na cały czas trwania studiów, a jego ocena następuje po zakończeniu procesu kształcenia. Produkt w kontekście uczelni wyższych powinien być definiowany jako zintegrowany system wiedzy, zaopatrzonego w postawy metodologiczne i ogólnopoznawcze przygotowujące do pracy zawodowej w danej branży (Dietl 2013, s. 18-20).

Następnym elementem marketingu szkoły wyżej jest cena. W polskim szkolnictwie traktowana jest ona jako instrument w konkurowaniu studiów niestacjonarnych z uczelniami niepaństwowymi, a także między nimi a uczelniami państwowymi. Cena usług edukacyjnych kojarzona jest ze stawką czesnego opłacanego przez studentów, a jego dopełnieniem są wpisowe oraz opłaty pobierania w czasie trwania studiów.

Termin dystrybucji w oparciu o omawianą działalność, związany jest z dostępnością usług edukacyjnych (lokalizacja siedziby szkoły) oraz materialnym zapleczem kształcenia (wyposażenie, zaplecze dydaktyczne). Nauka studentów może być realizowana w siedzibie uczelni lub na odległość. Nowe możliwości technologiczne pozwalają na podjęcie wyzwania, organizacji takiego procesu (Pluta-Olearnik 2006, s. 35-38). Wiele uczelni wprowadza zatem do swojej oferty edukacyjnej wykłady w formie telekonferencji. Pozwala to na współpracę uczelni z kadrą prowadzącą swoją działalność naukową i dydaktyczną poza granicami Polski.

C. Ritchie (2012, s. 14) zauważa, że w marketingu chodzi przede wszystkim o relacje np.: z klientami, z mediami, ze współpracownikami itp. Do kreowania pozytywnych relacji oraz ich utrzymywania służy promocja (por. przykład: Drzazga 2006, s. 53). W literaturze przedmiotu pojęcie to często jest utożsamiane z „komunikacją marketingową”. Obie formy są poprawne i mają wiele cech wspólnych. P. Kotler (2005, s. 574) stwierdza, że jest ona interaktywnym dialogiem między instytucją, a jej klientami, jaki następuje w trakcie działań poprzedzających sprzedaż, w trakcie sprzedaży, konsumpcji oraz po konsumpcji. Podobne podejście reprezentuje również L. Garbarski (2011, s. 262), który twierdzi, że komunikację marketingową można zdefiniować jako przepływ informacji między różnymi podmiotami rynku dotyczących

firmy, marki produktu, subproduktów miasta, lub innych aspektów działań marketingowych. Można zatem stwierdzić, że komunikacja marketingowa to komunikacja z grupami docelowymi we wszystkich aspektach, które wpływają na działalność marketingową danej organizacji, instytucji, przedsiębiorstwa czy jednostki administracyjno-przestrzennej (Malinowska 2008, s. 84).

Należy zauważyć, że obecnie instrumentarium marketingowe będące w dyspozycji instytucji naukowych jest bardzo bogate, zróżnicowane, wyspecjalizowane i wysoce sprofesjonalizowane. Często podmioty te posiadają rozbudowane zaplecze w obszarze usług marketingowych, nie tylko wewnętrznych, ale również zewnętrznych. Stwarza to spore możliwości w bardzo elastycznym podejściu do budowania rozwiązań marketingowych, które wykorzystują różne konfiguracje narzędzi stosownie do zdefiniowanych wyzwań rynkowych Sojkin 2015, s.28).

3. Metodyka badań i charakterystyka populacji

Głównym celem badania było uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jaki wpływ na decyzję maturzystów o wyborze uczelni mają działania promocyjne podejmowane przez te jednostki?
2. Które z form promocji mają największy, a które najmniejszy wpływ na decyzję maturzystów o wyborze uczelni?

Badanie opinii respondentów zostało przeprowadzone w lutym 2015 roku metodą ilościową, za pomocą ankiety. Metodę tę wybrano ze względu na niskie nakłady finansowe i krótki okres, w którym to można przebadąć znaczną liczbę osób. Objęto nim grupę 100 losowo wybranych tegorocznych maturzystów z woj. podlaskiego. Strukturę respondentów przedstawiono w Tabeli 1.

Tabela 1. Struktura respondentów

Respondenci		Odsetek
płeć	kobiety	64%
	mężczyźni	36%
deklarowana sytuacja materialna rodziny	bardzo dobra	17%
	dobra	76%
	zła	3%
	bardzo zła	4%

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań.

Autorki tekstu są świadome faktu, że próba badawcza nie była reprezentatywna, zatem nie można uogólniać otrzymanych wyników na wszystkich tegorocznych maturzystów. Należy zauważyć jednak, że przyjęta liczebność próby jest wystarczająca do zachowania autentyczności wnioskowania z opisu i analizy danych badawczych.¹⁹ Wyniki przeprowadzonych badań należy traktować wyłącznie jako wstęp, swego rodzaju wyjście do potencjalnych, bardziej obszernych badań w przyszłości.

4. Analiza wyników przeprowadzonych badań

Respondenci zostali poproszeni o wskazanie siły wpływu każdego z podanych czynników na ich decyzję o wyborze przyszłej uczelni (Tabela 2.).

Tabela 2. Czynniki wpływające na wybór szkoły wyższej

Czynniki	Stopień wpływu * (%wskazań)						Miary statystyczne		
	1	2	3	4	5	6	Średnia arytmetyczna	Odchylenie standardowe	Współczynnik zmienności (%)
Promocja szkół wyższych	10	11	36	24	16	3	3,39	1,20	40
Wysoka pozycja w rankingach szkół wyższych	3	5	13	27	34	18	4,46	1,20	30
Odpowiedni poziom nauczania	6	0	8	9	46	31	4,90	1,20	20
Interesująca oferta edukacyjna	2	2	6	22	36	32	4,93	1,04	20
Kształcenie zgodnie z zapotrzebowaniem rynku pracy	5	1	3	11	33	47	5,18	1,21	20
Warunki lokalowe	5	12	31	33	11	8	3,66	1,18	30
Atrakcyjna lokalizacja	4	9	14	26	26	21	4,30	1,32	30
Pozytywna opinia studentów	2	3	14	26	38	17	4,56	1,02	20
Pozytywna opinia znajomych	7	3	23	22	35	10	4,18	1,20	30
Własna ambicja	0	1	8	17	35	39	4,97	1,00	20
Opinia rodziców	20	13	24	29	12	2	3,20	1,33	40
Nadzieja na uzyskanie dobrych zarobków	3	0	5	9	29	54	5,34	0,94	20
Moda na daną uczelnię	47	20	18	9	2	4	2,04	1,22	60

*1- zupełny brak wpływu, natomiast 6- bardzo duży wpływ

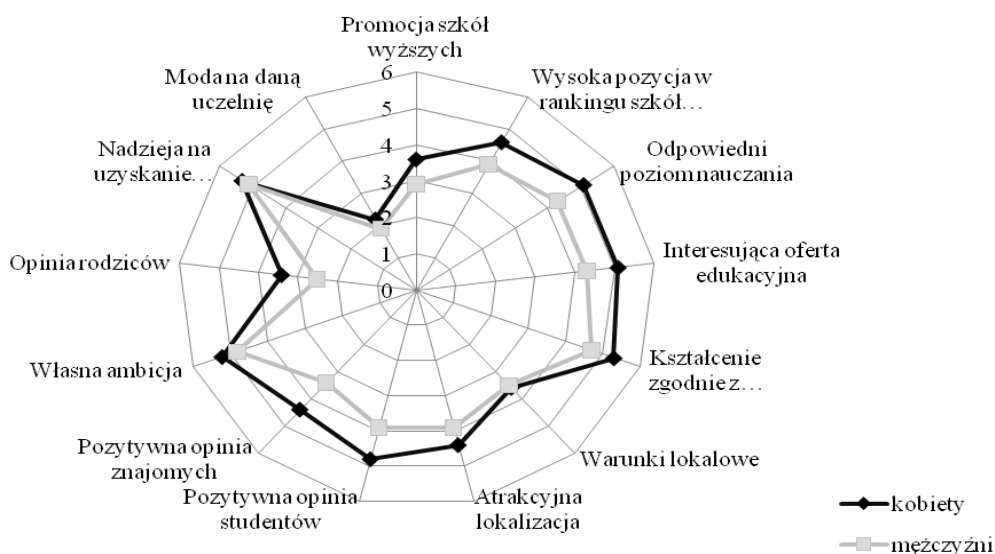
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

¹⁹ „Minimalna liczebność próby powinna wynosić 30 osób, jednak zdecydowanie większa autentyczność wnioskowania z opisu i analizy danych badawczych gwarantuje duża próba – min. 100 osób”. Szerzej w: Łobocki, 2007, s. 182.

Za czynnik o najwyższym wpływie na wybór uczelni badani maturzyści uznali perspektywę na uzyskanie dobrych zarobków w przyszłości (5,34). Aż ponad połowa przebadanej populacji (54%) oceniła, że czynnik ten ma bardzo duży wpływ na wybór szkoły wyższej, a zaledwie 3% respondentów, że jest on zupełnie bez znaczenia w procesie podejmowania decyzji o wyborze uczelni. Wśród pięciu najistotniejszych czynników trzy z nich odnoszą się do kwestii związanych z procesem kształcenia. Była to edukacja zgodna z zapotrzebowaniem rynku (5,18), interesująca oferta edukacyjna (4,93) oraz odpowiedni poziom nauczania (4,90). Istotny wpływ w omawianym procesie decyzyjnym odgrywają również własne ambicje badanych maturzystów (4,97). Należy zwrócić uwagę na fakt niskiego zróżnicowania ocen w przypadku wszystkich tych czynników.

Analiza wyników przeprowadzonego badania wskazuje na niewielki wpływ na decyzje respondentów podejmowanych przez uczelnie działań promocyjnych (3,39), przy jednoczesnym zróżnicowaniu ocen na poziomie średnim. W hierarchii wpływu podanych czynników, działania te zajmują dopiero 11 pozycję (na 13 czynników). Mniejszy wpływ ma tylko opinia rodziców (3,20) oraz moda na daną uczelnię (2,04). Co ciekawe choć opinia rodziców ma niewielki wpływ na decyzję o wyborze przyszłej uczelni, to już pozytywna opinia o tej jednostce płynąca ze strony znajomych, czy też już studiujących w niej osób jest bardziej brana pod uwagę (odpowiednio 4,18 i 4,56).

Rysunek 1. Płeć respondentów a ich ocena wpływu poszczególnych czynników na wybór szkoły wyższej

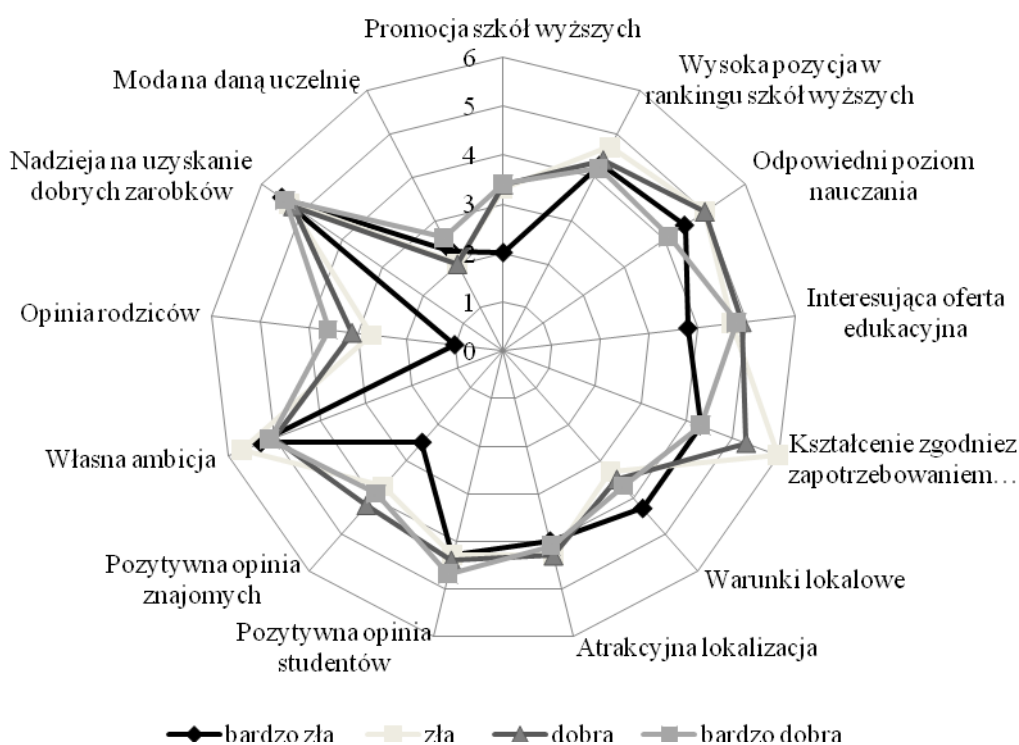


*1- zupełny brak wpływu, natomiast 6- bardzo duży wpływ

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując uzyskane wyniki przez pryzmat płci respondentów (Rysunek 2.) zauważyć można, że generalnie mężczyźni przyznali niższe wartości siłom wpływu na ich decyzję o wyborze uczelni w przypadku niemalże wszystkich czynników. Zbliżone wartości w obu grupach odnotowano jedynie w przypadku nadziei badanych na osiągnięcie lepszego wynagrodzenia w przyszłości, panującej mody na daną uczelnię, warunków lokalowych i ambicji respondentów. Co ciekawe dla kobiet tak samo istotna jest perspektywa dobrych zarobków w przyszłości jak i kształcenie zgodne z zapotrzebowaniem rynku (oba czynniki uzyskały średnią wartość na poziomie 5,3), podczas gdy dla mężczyzn pierwszy z tych czynników uzyskał zdecydowanie wyższą wartość – 5,1 (drugi natomiast 4).

Rysunek 2. Deklarowana sytuacja materialna rodziny a ocena respondentów wpływu poszczególnych czynników na wybór szkoły wyższej



*1- zupełny brak wpływu, natomiast 6- bardzo duży wpływ

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Prowadząc analizę wyników z uwzględnieniem deklarowanej przez respondentów sytuacji materialnej rodziny (Rysunek 2.), można zauważyć, że wpływ opinii rodziców na decyzje maturzystów o wyborze uczelni wzrasta wraz z jej zamożnością. W przypadku osób stwierdzających, że ich sytuacja materialna jest bardzo zła niewielki

wpływ na podejmowanie decyzji mają również opinie znajomych i działania promocyjne podejmowane przez szkoły wyższe, chociaż w trzech pozostałych grupach oddziaływanie tego czynnika jest zbliżone do siebie. Kształcenie zgodne z wymogami rynku oraz własne ambicje mają szczególnie wysoki wpływ na decyzje badanych maturzystów pochodzących z rodzin źle usytuowanych. Co ciekawe wpływ pierwszego z tych czynników nisko został oceniony zarówno przez osoby o sytuacji materialnej bardzo dobrej jak i bardzo złej.

Badani maturzyści zostali poproszeni o wskazanie stopnia wpływu poszczególnych form promocji na ich decyzję o wyborze uczelni (Tabela 3.). Prowadząc analizę wyników należy stwierdzić, że najbardziej skuteczne okazały się „dni otwarte” (4,51). Ponad połowa respondentów oceniła ich siłę wpływu na co najmniej wysoką. W dalszej kolejności wskazano na strony internetowe (4,39) oraz fora dyskusyjne (4,17). Co ciekawe reklama zdaniem badanych ma bardzo mały wpływ na ich decyzję o wyborze uczelni. Średnia siła oddziaływania bilbordów w tym zakresie to zaledwie 2,18. Bardzo zbliżone wartości osiągnęły reklama w radiu - 2,22, reklama na środkach komunikacji publicznej - 2,29 czy też reklama w prasie - 2,31.

Tabela 3. Wpływ poszczególnych formy promocji na decyzje o wyborze uczelni

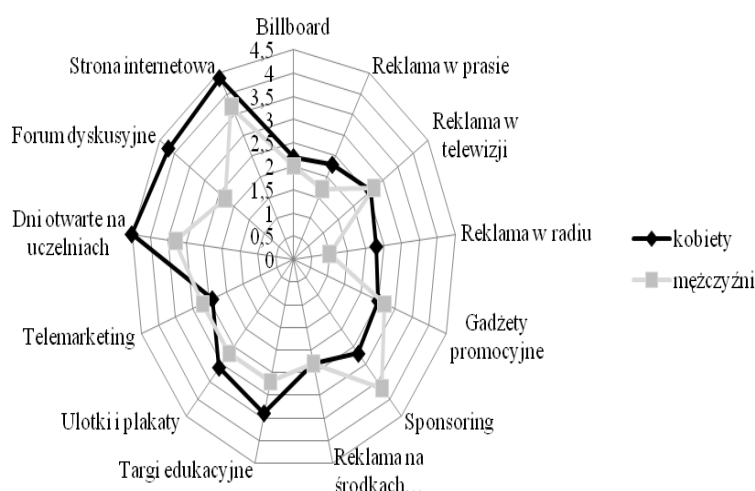
Czynniki	Stopień wpływu * (%wskazań)						Miary statystyczne		
							Średnia arytmetyczna	Odchylenie standardowe	Współczynnik zmienności (%)
	1	2	3	4	5	6			
Billboard	36	28	21	13	1	1	2,18	1,15	53
Reklama w prasie	31	25	28	14	2	0	2,31	1,12	48
Reklama w telewizji	30	17	24	23	4	2	2,60	1,34	52
Reklama w radiu	35	22	30	12	5	0	2,22	1,09	40
Gadżety promocyjne	35	20	23	10	7	5	2,49	1,48	59
Sponsoring	26	20	26	18	6	4	2,70	1,40	52
Reklama na środkach komunikacji publicznej	35	26	20	14	4	1	2,29	1,25	55
Targi edukacyjne	13	17	21	24	16	9	3,40	1,50	44
Ulotki i plakaty	19	18	22	23	13	5	3,08	1,47	48
Telemarketing	32	27	18	18	5	0	2,37	1,24	53
Dni otwarte na uczelniach	4	8	9	17	36	26	4,51	1,39	31
Forum dyskusyjne	8	6	14	23	31	18	4,17	1,46	35
Strona internetowa	5	8	10	22	30	25	4,39	1,43	33

*1- zupełny brak wpływu, natomiast 6- bardzo duży wpływ

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Generalnie badani mężczyźni niżej oceniali stopień wpływu poszczególnych form promocji na ich decyzję o wyborze uczelni niż kobiety (Rysunek 3.). Najwyżej zostały przez nich ocenione działania sponsorowane, strony internetowe i dni otwarte organizowane przez szkoły wyższe. O ile dwie ostatnie formy promocji znalazły się również w pierwszej trójce form „najbardziej wpływowych” w opinii żeńskiej części respondentów, to już sponsoring z pewnością się do nich nie zalicza. Fora dyskusyjne zdecydowanie bardziej wpływają na decyzję kobiet niż mężczyzn. Znaczna rozbieżność występuje również w przypadku ogłoszeń w radiu. Kobiety są na nią bardziej wrażliwe niż mężczyźni.

Rysunek 3. Płeć respondentów a ich ocena wpływu poszczególnych form promocji na wybór szkoły wyższej

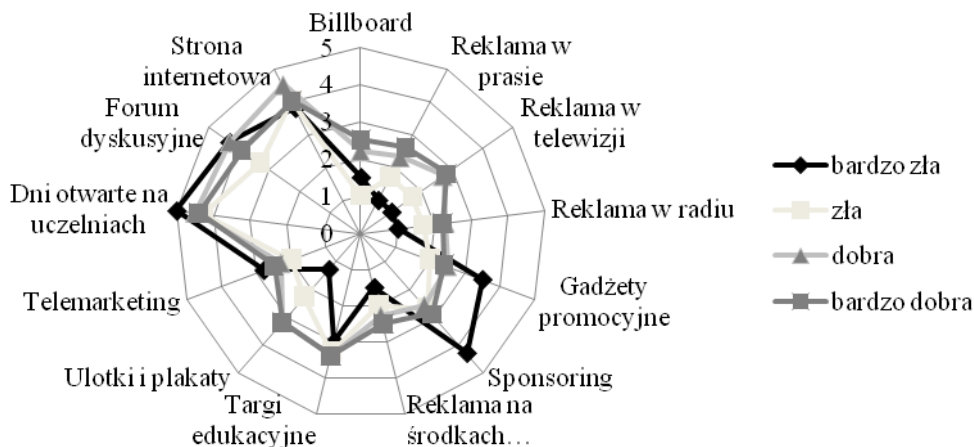


*1- zupełny brak wpływu, natomiast 6- bardzo duży wpływ

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

O ile opinia respondentów, deklarujących co najmniej dobrą sytuację materialną swojej rodziny, w zakresie wpływu poszczególnych form promocji na ich decyzję o wyborze uczelni jest zbieżna, o tyle należy zauważyć różnicę w opiniach dwóch pozostałych grup badanych, a zwłaszcza tych maturzystów, którzy pochodzą z najuboższych rodzin (Rysunek 4.). Bez wpływu na ich decyzję o wyborze szkoły wyższej jest reklama i to zarówno w radiu, jak i w telewizji czy w prasie. Natomiast grupa ta jest zdecydowanie bardziej podatna, w porównaniu do pozostałych, na oddziaływanie sponsoringu czy też rozdawanych gadżetów promocyjnych.

Rysunek 4. Deklarowana sytuacja materialna rodziny a ocena respondenta wpływu poszczególnych form promocji na wybór szkoły wyższej



*1- zupełny brak wpływu, natomiast 6- bardzo duży wpływ

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

5. Podsumowanie i wnioski

Opracowanie zestawu odpowiednich narzędzi marketingu-mix wydaje się być jednym z istotniejszych wyzwań stojących przed uczelniami. Chociaż, jak już wspomniano w tekście, prezentowane wyniki badań nie można uznać za reprezentatywne dla całej Polski, to jednak nie należy ich ignorować, przy jego tworzeniu. Wskazują one na niewielki wpływ promocji na decyzje o wyborze szkoły wyższej przez maturzystów. Znacznie istotniejsza jest perspektywa uzyskiwania przez nich w przyszłości dobrych zarobków oraz oferta edukacyjna danej placówki, która jest zgodna z zapotrzebowaniem rynku pracy. Analizując natomiast wpływ na decyzje respondentów poszczególnych form promocji należy stwierdzić, że najmniejsze oddziaływanie mają billboardy oraz reklama. Najwyżej natomiast oceniono dni otwarte organizowane przez placówki, strony internetowe oraz fora dyskusyjne.

Literatura

1. Daszkowska M., Dąbrowski D. (2004), *Koncepcja systemu marketingu usług edukacyjnych* [w:] Nowaczyk G., Kolasinski M. (red.), *Marketing szkół wyższych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesowej, Poznań.
2. Dietl J. (2013), *Czy potrzebne jest zarządzanie marketingowe w szkolnictwie wyższym* [w:] Nowaczyk G., Sobolewski D. (red.), *Marketing w szkole wyższej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
3. Drzazga M. (2006), *System promocji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

4. Garbarski L. (2011), *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, PWE, Warszawa.
5. Kotler Ph. (2005), *Marketing*, Dom wydawniczy REBIS, Poznań.
6. Łobocki M. (2007), *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
7. Malinowska M. (2008), *Komunikacja marketingowa w kształtowaniu satysfakcji klienta*, [w:] Sobczyk G. (red.), *Współczesny marketing. Trendy i działania*, PWE, Warszawa.
8. Michalski E. (2004), *Marketing*, PWN, Warszawa.
9. Nowacka A., Nowacki R. (2006), *Postawy marketingu*, Difin, Warszawa.
10. Pluta-Olearnik M. (2006), *Rozwój usług edukacyjnych w erze społeczeństwa informacyjnego*, PWE, Warszawa.
11. Ritchie Ch. (2012), *Marketing*, MT Biznes, Warszawa.
12. Sojkin B. (2015), *Determinant factors of the marketing activity of scientific and research institutions*, „Marketing of Scientific and Research Organizations”, Vol. 15, Issue 1.

Streszczenie

Wpływ działań promocyjnych na wybór uczelni przez maturzystów

W tekście podjęto problematykę działań promocyjnych uczelni pod kątem ich wpływu na decyzję maturzystów o wyborze szkoły wyższej. Poruszana problematyka wydaje się być istotna ze względu na fakt trwających od kilku lat radykalnych zmian na rynku edukacyjnym. Z jednej strony mamy do czynienia z dużą podażą uczelni, i to zarówno krajowych jak i zagranicznych, z drugiej natomiast z trwającym niżem demograficznym. Sytuacja ta wymusiła na tych instytucjach potrzebę wzmożonych działań marketingowych, których celem jest nawiązanie i utrzymanie stałych relacji z odbiorcami ich oferty. Badaniami objęto 100 losowo dobranych tegorocznych maturzystów w woj. podlaskim, a ich celem było uzyskanie odpowiedzi na dwa zasadnicze pytania badawcze: jaki wpływ na decyzję maturzystów o wyborze uczelni mają działania promocyjne podejmowane przez te jednostki oraz które z form promocji mają największy, a które najmniejszy wpływ na decyzję maturzystów o wyborze uczelni. Badanie opinii respondentów zostało przeprowadzone w lutym 2015 roku metodą ilościową, za pomocą ankiety. Tekst składa się ze wstępu, przeglądu literatury w zakresie poruszanej problematyki, opisu metodyki przeprowadzonych badań i charakterystyki przebadanej populacji oraz analizy uzyskanych wyników. Oprócz ogólnych zestawień opinii respondentów dokonano również ich prezentacji z uwzględnieniem płci i deklarowanej przez badanych maturzystów sytuacji materialnej ich rodzin.

Słowa kluczowe: promocja, szkoły wyższe, uczelnie, maturzyści.

Abstract

Influence of promotional activities on college selection by high school graduates

The text addresses the subject of the universities' promotional activities and their influence on the decisions of the high school graduates about selection of a college. The raised issue appears to be significant due to the radical changes in the education market that have been continuing for several years. On one hand we are dealing with a large supply of universities, both domestic and foreign, on the other hand with the ongoing demographic low. This situation has forced these institutions to increase their marketing efforts aimed at establishing and maintaining a solid relationship with the recipients of

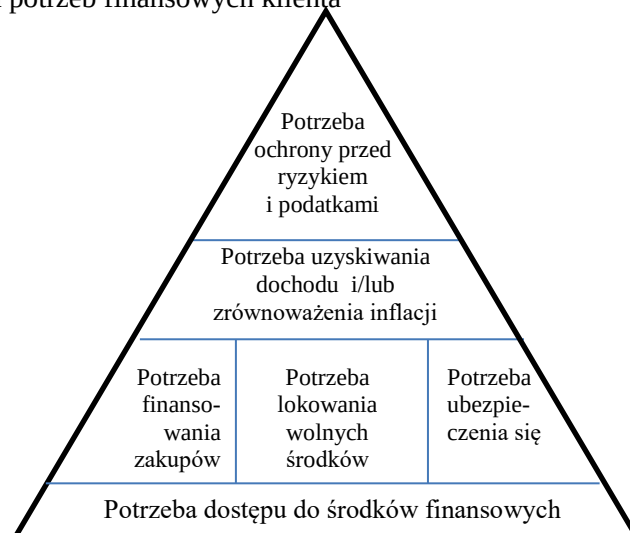
their offer. The study included a 100 randomly selected, this year's high school graduates in the Podlasie province and its goal was to get the answers on two key research questions: what impact on the graduates' decision about choosing a college have the promotional activities undertaken by these entities and which of the promotion forms have the most and which the least impact on the graduates' decision on the selection of a university. The study of the respondents' opinion was conducted in February 2015 by quantitative method, using a questionnaire. The text consists of an introduction, the literature review with regard to the discussed issues, a description of the research methodology, the characteristics of the studied population and the analysis of the obtained results. Apart from general comparison of the respondents' opinions, their presentation was also made by gender and by the surveyed high school graduates' declared material situation of their families.

Key words: promotion, colleges, universities, graduates.

Biometria w bankowości - szanse i zagrożenia Banku przyszłości

1. Wstęp

Szybki rozwój nowoczesnych technologii wywiera coraz większe piętno na codziennym życiu współczesnych społeczności. Informacja jest dobrem powszechnie dostępnym, szybko dystrybuowanym za pośrednictwem kanałów elektronicznych oraz innych mass mediów. Pogoń za informacją i nowinkami technologicznymi nieustannie przyspiesza tempo życia człowieka. Czas staje się cennym zasobem, wartością wymierną wysoce pożądaną przez zabieganego konsumenta, który coraz częściej jest skłonny zrezygnować z poszukiwania miejsc i sposobów tańszych zakupów, na rzecz pozyskania dodatkowego czasu (Gawlik 2014, s. 24). Istotną wartością z punktu widzenia klienta jest uproszczenie przeprowadzanych transakcji handlowych, szczególnie w obszarach związanych z bankowością, z zarządzaniem finansami oraz wzrost poziomu bezpieczeństwa realizowanych transakcji bankowych. Hasła generowane przez systemy bankowe są skomplikowane i trudne do zapamiętania, co jest bezpośrednią przyczyną zapisywania i przechowywania tajnych danych w miejscach łatwo dostępnych, przykładowo w podręcznym notesie, telefonie lub po prostu w portfelu klienta. Niewłaściwe zabezpieczenie kodów bankowych może prowadzić do nieuprawnionego przejęcia informacji przez osoby niepożądane, a w konsekwencji do utraty środków pieniężnych lub oszczędności klienta. Współczesny konsument poszukuje rozwiązań prostych i intuicyjnych, umożliwiających wygodnie i bezpiecznie korzystanie z ogólnie dostępnych usług bankowych. Zgodnie z klasyfikacją przedstawioną przez S.Smyczka, potrzeba dostępu do środków finansowych stanowi podstawę piramidy potrzeb finansowych klienta (Rysunek 1.). Dopiero po zapewnieniu zadawalającego poziomu usługi podstawowej, klient będzie skłonny rozmawiać o usługach wyższego rzędu, związanych z finansowaniem zakupów, z lokowaniem wolnych środków finansowych lub z ubezpieczaniem swojego zdrowia i majątku (Smyczek 2007, s. 49).

Rysunek 1. Hierarchia potrzeb finansowych klienta

Źródło: Smyczek 2007, s.49.

Rozwiązaniem pozwalającym osiągnąć wymierny wzrost satysfakcji klienta związany z możliwością pozyskania deficytowego dobra jakim jest oszczędność czasu klienta, jak również z zwiększeniem poziomu bezpieczeństwa realizowanych transakcji bankowych jest zastosowanie innowacyjnych systemów biometrycznej weryfikacji tożsamości klienta.

2. Pojęcie i znaczenie biometrii

Termin „biometria” pochodzi od greckich słów *bios*–„życie” oraz *metron* – „pomiar”. W ujęciu naukowym stosowany jest do określenia nauki zajmującej się mierzalnymi cechami biologicznymi człowieka (Marucha-Jaworska 2015, s. 169). Wykorzystanie cech biometrycznych w bankowości nie jest zjawiskiem nowym, nowością są metody pobierania i analizy danych biometrycznych. Dane biometryczne w bankowości mogą zastać wykorzystane między innymi do identyfikacji i uwierzytelnienia klienta, autoryzacji dostępu do wydzielonych pomieszczeń i skrytek depozytowych, lub rejestracji pracowników banku.

Weryfikacja tożsamości klienta może zostać przeprowadzona w oparciu o:

- mienie, czyli przedmioty fizyczne posiadane przez daną osobę (klucze, paszporty, inteligentne karty),
- wiedzę, czyli tajne informacje pozostające w wyłącznym posiadaniu danej osoby (hasła, kody, pin do karty),
- biometrię opisującą fizjologiczne i behawioralne cechy wyróżniające daną osobę na tle grupy (Bolle 2008, s.4-5).

Wskazane formy uwierzytelnienia mogą funkcjonować samodzielnie, lub w dowolnych kombinacjach. W bankowości stosuje się łączenie przynajmniej dwóch różnych form uwierzytelnienia, przykładowo wypłata gotówki z bankomatu wymaga, ażeby mienie w postaci karty płatniczej zostało potwierdzone wiedzą, w postaci unikalnego numeru PIN.

Mienie i wiedza mogą zostać skradzione a następnie skopiowane. Biometria jest niepowtarzalna i przynależy wyłącznie do wskazanej osoby, dodatkowo z technologicznego punktu widzenia, utworzenie atrapy umożliwiającej oszukanie czytnika biometrycznego, jest bardzo trudne a czasami wręcz niemożliwe (Marucha-Jaworska 2015, 179). Wdrożenie biometrii w procedurach bankowych jest możliwe jedynie w przypadku, gdy badana cecha spełnia łącznie pięć podstawowych warunków (Tabela 1.).

Tabela 1. Cechy biometrii w procedurach bankowych

Cecha	Identyfikacja cechy
Uniwersalność	Każdy klient banku powinien posiadać daną cechę
Jednoznaczność	Dana biometryka powinna być niepowtarzalna i specyficzna dla każdego klienta
Trwałość	Jest to cecha, która powinna być stała w czasie
Ściągalność	Cecha powinna posiadać możliwość zmierzenia za pomocą dostępnych urządzeń pomiarowych
Akceptowalność	Sposób pomiaru cechy jest powszechnie akceptowalny w grupie klientów

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bolle 2008,s.4-6.

Biometria może dotyczyć pomiaru parametrów statycznych możliwych do odczytania w danej chwili lub charakterystyk behawioralnych mówiących o tym, w jaki sposób dana czynność jest wykonywana. Pomiar statyczny realizowany jest dla cech fizjologicznych zawartych w biometrykach odnoszących się do weryfikacji:

- odcisku palca,
- wzoru naczyń krwionośnych w palcu i dłoni
- obrazu twarzy,
- geometrii dłoni,
- obrazu tęczówki oka,
- siatkówki oka,
- DNA,
- kształtu ucha,

- zapachu,
- termogramu,
- połysku skóry.

Biometria behawioralna stosowana jest w przypadku rejestracji i analizy czynności określających:

- sposób wykonywania podpisu własnoręcznego,
- tempo pisanie,
- sposób pisanie na klawiaturze,
- ruch myszką,
- głos,
- ruch ust,
- sposób chodzenia,
- sposób reakcji mózgu (fala p300) (Marucha-Jaworska 2015, s.169-170).

Przed wyborem optymalnej metody biometrycznej należy określić usługę, w ramach której będzie stosowane projektowane rozwiązanie. Istotną kwestią jest także koszt czytnika biometrycznego oraz jego połączenia z urządzeniami pozostającymi w posiadaniu banku.

3. Charakterystyka wybranych metod biometrycznych

Najbardziej intuicyjną i powszechnie stosowaną biometrią jest wizerunek twarzy rozmówcy. W trakcie wizyty klienta w oddziale banku, przed rozpoczęciem czynności operacyjnych doradca weryfikuje zgodność twarzy interesanta z wzorem wizerunku zamieszczonym na przedkładanym dokumencie tożsamości. Metoda wizualnej oceny zgodności porównywanych obrazów jest subiektywna i uzależniona od poziomu zmęczenia osoby sprawdzającej tożsamość. Zastosowanie elektronicznego systemu analizy wizerunku klienta zwiększa wiarygodności i dokładności metody. Rejestrowanie obrazu twarzy jest czynnością dyskretną (Bolle 2008, s.162), dzięki czemu może być realizowane bezpośrednio przy stanowisku obsługi, lub w formie ogólnego zapisu pobieranego przez zintegrowany system kamer monitorujących grupę osób przebywających na terenie banku w danym momencie.

Biometria twarzy może być stosowana do realizacji procedury przesiewania, polegającej na przeszukiwaniu określonych baz pod względem występowania analizowanego wizerunku. Funkcjonalność przesiewania w przyszłości może zostać wykorzystana do szybkiej identyfikacji osób zaginionych i poszukiwanych (Marucha-

Jaworska 2015, s.176). Proponowane rozwiązanie wymaga dużych zmian informatycznych i proceduralnych w bankach oraz w instytucjach bezpośrednio powiązanych z organami ścigania. Ważną kwestią decydującą o skuteczności metody może okazać się konieczność utajnienia samego faktu jej stosowania.

Praktyczne stosowanie systemów bazujących na biometrii twarzy wymaga zapewnienia analogicznych warunków pobierania próbki obrazu (Bolle 2008, s.163). Procedura analizy wizerunku klienta może zostać uszczelniona weryfikacją biometrii określającej kształt i krawędzie ucha klienta (Bolle 2008, s.63).

Systemy umożliwiające weryfikację głosu klienta dedykowane są w szczególności dla tworzenia procedur powiązanych z bankowością telefoniczną i internetową. Zastosowanie biometrii głosowej poprawia komfort i bezpieczeństwo telefonicznej obsługi klienta, dodatkowo minimalizuje ryzyko nieuprawnionego przekazania lub kradzieży tajnych kodów bankowych. Weryfikacja dźwiękowa w zależności od wyboru metody badania może być realizowana w oparciu o:

- systemy zależne od stałej i powtarzalnej treści hasła,
- systemy badania niezależnego od wypowiedanej treści, pozwalające na uwierzytelnienie głosu klienta w trakcie standardowej rozmowy telefonicznej,
- systemy konwersacyjne, oparte na metodach częściowo zależnych od treści.

Najpewniejszą metodą badania głosu klienta jest zastosowanie systemu badania niezależnego od wypowiedanej treści, ograniczającego ryzyko związane z próbami odtworzenia gotowych nagrań głosu klienta (Woszczyński 2013, s.14). Zagrożeniem powszechnego stosowania biometrii głosowej, jest możliwość tworzenia fałszywych tożsamości poprzez rejestrację wzorca głosu pochodzącego z syntezy mowy. Barierą ograniczającą zakres stosowania metody, są kwestie techniczne związane z jakością połączeń telefonicznych oraz z zakłóceniami, które mogą wystąpić w trakcie połączenia. Produkcyjne wdrożenie elektronicznych systemów rozpoznawania głosu klienta, wymaga opracowania dodatkowych form uwierzytelnienia, dla osób, które na skutek urazu, choroby lub innego niespodziewanego zdarzenia chwilowo utraciły głos (Bolle 2008, s.164).

Jednym z deskryptorów elektronicznej analizy głosu jest ocena stanu emocjonalnego osoby mówiącej (Ślot 2010, s.15-16) Funkcjonalność umożliwiającą określenie emocji klienta, w przyszłości może posłużyć do identyfikacji klientów zdenerwowanych, mogących mieć złe intencje względem banku (oszustwo, wyłudzenie,

napad) oraz osób zastraszonych, pozostających pod presją osób postronnych (wczesne rozpoznawanie oszustwa na „wnuczka”). Wykrycie emocji powiązanych ze strachem powinno skutkować, uruchomieniem szczególnie drobiazgowej weryfikacji tożsamości klienta i sytuacji, w jakiej klient znajduje się w danym momencie. Jeżeli klientem jest osoba starsza, to warto zapytać, w jakim celu wypłacane są pieniądze, i czy klientowi towarzyszy ktoś bliski z rodziny. Wzmocnienie procedur dla tego typu klienta może zwiększyć wykrywalność prób wyłudzenia pieniędzy od osób samotnych i starszych zwanych potocznie oszustwem na wnuczka. W przypadku identyfikacji klienta zdenerwowanego, wskazane jest wdrożenie procedury indywidualnej obsługi w specjalnie wydzielonym pomieszczeniu, pozostającym pod stałym monitoringiem ochrony. Zdenerwowanie klienta może bowiem wynikać z przyczyn prozaicznych dotyczących niezadowolenia ze współpracy z bankiem, lecz może wynikać ze stresu związanego z zaplanowanym napadem, kradzieżą lub oszustwem. Jako czynnik łagodzący zdenerwowanie klienta warto rozważyć możliwość okresowej aromatyzacji pomieszczenia, specjalnie dobranym zapachem wpływającym pozytywnie na uspokojenie i wyciszenie negatywnych emocji interesanta (Skowronek 2011, s.9).

Podstawową metodą autoryzacji większości transakcji bankowych jest złożenie odręcznego podpisu klienta na papierowym dokumencie. Powstająca w ten sposób papierowa dokumentacja jest rejestrowana, skanowana a następnie przekazywana do archiwizacji, co generuje zbędne koszty i dodatkową pracochłonność po stronie banku. Fizyczny obieg dokumentu papierowego można zastąpić wirtualnym obiegiem dokumentu elektronicznego, zatwierdzanego odręcznym podpisem klienta, składanym na specjalnym urządzeniu typu „tablet”. Weryfikacja zgodności podpisu z wzorem zdeponowanym w bazach bankowych może być realizowana w formie:

- analizy *off-line* polegającej na cyfrowej analizie podpisów już istniejących na dokumencie papierowym lub elektronicznym,
- analiza *on-line*, dotyczącej weryfikacji podpisu składanego przy użyciu urządzenia dostarczającego na bieżąco informacji na temat cech dynamicznych dotyczących nacisku, położenia pióra, czasu i płynność wykonywania podpisu.

Poziom błędów dla systemów *on-line* zawierają się w 2% podczas gdy dla systemów *off-line* są nawet dziesięciokrotnie większe (Marucha-Jaworska 2015, s.186). Wymierną korzyścią stosowania systemu *on-line* są oszczędności związane z wyeliminowaniem dokumentu papierowego oraz natychmiastowa dostępność dokumentu dla szerokiego grona użytkowników. Wadą biometrii podpisu odręcznego jest podatność na zmiany

wynikające zestarzenia się, przebytych chorób, lub emocji, które mogą powodować odrzucenie pobranych danych przez system pomiarowy.

Kolejnym kuszącym rozwiązaniem jest zastosowanie biometrii odcisku palca pobieranej przy użyciu specjalistycznych skanerów. Jakość pozyskanego materiału zależy od sposobu przyłożenia i siły nacisku palca na urządzenie pomiarowe. Wiek, urazy, lub zużycie skóry palców mogą być przyczyną dużego współczynnika błędnych odrzuceń. Obawy klienta mogą budzić względy higieniczne związane z wielokrotnym używaniem tego samego urządzenia przez różne osoby. Przykładowo, pierwszym kwartale 2015 roku zrealizowano 173,45 milionów wypłat z 20 936 bankomatów, co jest równoznaczne z tym, że z jednego bankomatu w ciągu dnia mogło średnio korzystać 92 osoby (*Raport bankowość 2015, s.24*). Czystość wielokrotnie dotykanego urządzenia mogłaby budzić zastrzeżenia, dyskusyjna byłaby także wiarygodność pobieranych danych biometrycznych (Bolle 2008, s.162). Zagrożeniem stosowania metody jest możliwość kopiowania i odtworzenia gumowej atrapy palca, która może zostać wykorzystana do nieuprawnionej autoryzacji transakcji bankomatowych (Bolle 2008, s.241). Wydajność badania odcisku palca może zostać wzmocniona badaniem połysku skóry klienta (Bolle 2008, s.64).

Biometria odcisku palca, podobnie jak biometria wizerunku twarzy jest metodą umożliwiającą realizację procedury przesiewania pozyskiwanych danych pod względem identyfikacji osób poszukiwanych przez organy ścigania.

Technologicznym rozwinięciem metody badania odcisku linii papilarnych jest biometria naczyń krwionośnych palca (z ang. *Finger Vein*). Wzór naczyń krwionośnych pobierany jest w sposób nieinwazyjny poprzez naświetlenie palca światłem bliskim podczerwieni, stosowanym na co dzień w medycynie. Metoda jest coraz częściej stosowana w bankomatach i w stacjonarnych oddziałach bankowych. Pionierami rozwiązania na polskim rynku finansowym były Banki Spółdzielcze. W marcu 2010 roku Bank Polskiej Spółdzielczości S.A. uruchomił pierwszy bankomat biometryczny w Polsce wykorzystujący metodę *Finger Vein*.

Biometria układu naczyń krwionośnych palca znajduje szerokie zastosowanie w pozostałych obszarach usług bankowych dotyczących w szczególności:

- obsługi klienta w oddziałach stacjonarnych,
- podpisu biometrycznego,
- kiosków informacyjnych i wirtualnych oddziałów bankowych,

- obszaru bankowości elektronicznej,
- terminali płatniczych,
- kontroli dostępu do wydzielonych pomieszczeń i skrytek depozytowych,
- bezpieczeństwa systemów IT (*Hitachi, Bankowość Biometryczna 2015*).

Zaletami stosowania technologii *Finger Vein* są przede wszystkim:

- wygoda dla użytkownika,
- wysoka akceptowalność społeczna,
- oszczędności banku związane z brakiem konieczności wydawania kart dla klientów oraz z redukcją obiegu papierowego dokumentu,
- ochrona prywatności użytkowników,
- bezpieczeństwo dla zdrowia klienta (Woszczyński 2013, s.13).

Biometryczna analiza wybranych cech organizmu ludzkiego, może dostarczyć cennych informacji na temat stanu zdrowia klienta. Badanie tęczówki jest najdokładniejszą biometrią charakteryzującą się bardzo małą liczbą niesłusznych akceptacji. Pobieranie obrazu tęczówki jest nieco kłopotliwe dla osób noszących okulary lub soczewki, ponieważ mogą one zostać poproszone zdjęcie okularów na czas pobierania próbki danych (Bolle 2008, s.164-165). Biometria tęczówki stosowana jest w celu uwierzytelnienia dostępu do wydzielonych pomieszczeń banku lub do skrytek depozytowych. Z medycznego punktu widzenia obraz tęczówki stanowi zbiór informacji umożliwiających irydologowi (specjalista zajmujący się badaniem tęczówki) ocenę aktualnego stanu zdrowia badanej osoby, określenie predyspozycji do niektórych chorób, zawartości toksyn w organizmie, rozpoznanie śladów przebytych chorób oraz prognoz na temat przyszłych zagrożeń zdrowotnych. Proponowane rozwiązanie wymaga nawiązania ścisłej współpracy pomiędzy bankami i placówkami medycznymi oraz wypracowania szczelnych przepisów i technologii, chroniących dane wrażliwe dotyczące stanu zdrowia klienta (Majewska, 2015). Istotnym ryzykiem związanym z pobieraniem i przesyłaniem danych dotyczących stanu zdrowotnego klienta, jest ryzyko przejęcia przez osoby lub instytucje niepożądane, które mogą wykorzystywać skradzione dane w celach handlowych a czasami nawet przestępczych. System wczesnej diagnostyki medycznej powinien zostać skonstruowany w taki sposób, ażeby dane biometryczne były szyfrowane zgodnie z kluczem pozostającym w wyłącznym posiadaniu współpracujących z bankiem jednostek medycznych.

Biometria dotycząca zapachu klienta może zostać w przyszłości wykorzystana do wczesnej diagnostyki raka płuc. Pobieranie zapachu do analizy mogłoby się odbywać stacjonarnie na stanowiskach obsługi w Oddziałach Banku lub na odległość z pomocą komputera. Zgodnie z informacją zamieszczoną w publikacji B. Hultena (s.64-65), trwają badania nad opracowaniem elektronicznego nosa, który umożliwi wykrywanie subtelnego zapachu charakterystycznego dla wczesnego stadium raka płuc. Połączenie usług bankowych z wczesną diagnostyką medyczną może okazać się rozwiązaniem zaskakująco praktycznym, zarówno z punktu widzenia klienta jak i placówek medycznych zajmujących się wczesną diagnostyką chorób płuc.

4. Podsumowanie i wnioski

Biometria jest innowacyjnym rozwiązaniem doskonale korespondującym z technologicznym rozwojem usług bankowych. W dobie chaosu informacyjnego bardzo ważne jest zabezpieczanie danych i informacji, które powinny pozostawać w wyłącznym posiadaniu klienta. Niestety zabezpieczenia, które zostały opracowane przez człowieka, mogą zostać przez niego złamane. Dane biometryczne zostały wytworzone w drodze ewolucji przez naturę, dzięki czemu stanowią jedyny w swoim rodzaju kod biologiczny przyporządkowany wyłącznie do danego człowieka. Współczesne technologie stale zmniejszają koszt wytworzenia i późniejszej eksploatacji czytników biometrycznych, dzięki czemu coraz częściej można odnaleźć przykłady ich stosowania w bieżącej obsłudze klienta bankowego. Dane biometryczne zawierają ogromny potencjał informacji, które w przyszłości mogą zostać wykorzystane do budowania nietypowych połączeń pomiędzy branżami, których połączenie może zaskoczyć efektem synergii, przykładowo w przypadku łączenia usług bankowych z usługami wstępnej diagnostyki zdrowia klienta lub z kartotekami policyjnymi. Zaletą stosowania biometrycznych systemów uwierzytelnienia jest znaczne skrócenie czasu obsługi klienta przy równoczesnym zwiększeniu poziomu bezpieczeństwa realizowanych transakcji bankowych. Biometria umożliwia wyeliminowanie fizycznego obiegu dokumentacji co jest zjawiskiem wysoce pożądanym zarówno z ekologicznego punktu widzenia jak również w perspektywie uzyskania dodatkowych oszczędności dla banków.

Stosowanie nowoczesnych technologii biometrycznych jest inwestycją długoterminową związaną z koniecznością doposażenia wszystkich urządzeń bankowych dedykowanych do modyfikowanej usługi. Ciągły rozwój nowoczesnych

technologii skutkuje coraz mniejszą długością życia nowinek technologicznych. Innowacyjne na chwilę obecną, metody biometryczne za kilka lat mogą okazać się przestarzałe i niepraktyczne. Dlatego przy planowaniu wdrożenia wybranej biometrii należy brać pod uwagę, niezbyt wysoki koszt urządzenia pomiarowego oraz możliwość jego wymiany na aktualizowane wersje urządzenia w przyszłości. Dużym ryzykiem stosowania biometrii w bankowości, jest możliwość kradzieży elektronicznych baz danych zawierających biometryczne kartoteki klientów, stanowiących indywidualny miernik biologicznych cech ludzkich i w niepowołanych rękach mogą stanowić duże zagrożenie dla banku i klienta.

Pomimo ryzyka związanego z krótkim cyklem życia nowości technologicznych, oraz z ryzykiem kradzieży danych biometrycznych, elektroniczne systemy analizy biometrii ciała ludzkiego, są przełomową technologią stanowiącą szansę na dynamiczny rozwój nowoczesnych i bezpiecznych technologii determinujących kierunek zmian w sektorze bankowym. Biometria może stanowić pomost łączący różne, pozornie rozbieżne branże i dyscypliny naukowe. Przyszłość należy do biometrii, a to jak szybko i w jakich obszarach będzie wykorzystywana zależy wyłącznie od instytucji finansowej, która zdecyduje się na zastosowanie innowacyjnego rozwiązania w bankowości.

Literatura

1. *Bankowość biometryczna*, dostęp: http://www.hitachi.pl/veinid/biometric_banking.html - aktywna na dzień 07.07.2015.
2. Bolle R.M., Connell J.H., Pankanti S., Ratha N. K., Senior A.W.(2008), *Biometria*, Wydawnictwa Naukowo – Techniczne, Warszawa.
3. Gawlik K., Kocianowski M., Wódkowski A. (2014), *Nowe nurty konsumenckie*, Harvard Business Review Polska, Październik.
4. Hulten B., Broweus N., M. van Dijk (2011), *Marketing sensoryczny*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
5. Majewska M. *Irydologia - jakie choroby można wyczytać z oczu?*, dostęp: http://www.poradnikzdrowie.pl/sprawdz-sie/badania/irydologia-jakie-choroby-mozna-wyczytac-z-oczu_33493.html - aktywna na dzień 07.07.2015.
6. Marucha-Jaworska M. (2015), *Podpisy elektroniczne, biometria, identyfikacja elektroniczna. Elektroniczny obrót prawny w społeczeństwie cyfrowym*, Wolters Kluwer, Warszawa.
7. *Raport bankowość internetowa i płatności bezgotówkowe* (I kwartał 2015), dostęp: http://zbp.pl/public/repozytorium/wydarzenia/images/czerwiec_2015/konferencja/Netbank_Q1_2015v4.pdf. - aktywna na dzień 07.07.2015.
8. Skowronek I. (2011), *Oddziaływanie zapachem jako forma marketingu sensorycznego*, „Marketing i Rynek”, nr 1.
9. Smyczek S. (2007), *Modele zachowań konsumentów na rynku usług finansowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.

10. Ślot K. (2010), *Rozpoznawanie biometryczne. Nowe metody ilościowej reprezentacji obiektów*, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa.
11. Woszczyński T. (2013), *Raport biometryczny 2.0, Bankowość biometryczna*, Grupa FTB ds. Biometrii, Warszawa, dostęp: http://zbp.pl/public/repozytorium/dla_bankow/rady_i_komitetu/technologie_bankowe/publikacje/Raport_Biometryczny_2.0_strona_FTb.pdf - aktywna na dzień 07.07.2015.

Streszczenie

Biometria w bankowości - szanse i zagrożenia Banku przyszłości

Biometria jest naturalnym znacznikiem tożsamości każdego człowieka, dzięki czemu coraz częściej jest wykorzystywana jako klucz dostępu do wydzielonych pomieszczeń, oraz systemów informatycznych. Zastosowanie metod biometrycznych w bankowości dotyczy w szczególności identyfikacji i weryfikacji klienta. Nowoczesne technologie umożliwiają wykorzystanie metody w obszarze bankowości stacjonarnej jak również w bankowości telefonicznej i internetowej. Ciało ludzkie posiada określony zbiór indywidualnych cech biologicznych na podstawie, których można przeprowadzić wstępną analizę zdrowia klienta lub rozpoznawać osoby poszukiwane i zaginione. Synergia usług bankowych z wczesną diagnostyką medyczną i ogólnie pojmowanym bezpieczeństwem, stanowi wyzwanie dla naukowców i praktyków. Podstawową korzyścią przemawiającą za wprowadzeniem biometrii w bankowości jest zwiększenie bezpieczeństwa transakcji bankowych, oraz wyeliminowanie fizycznego obiegu papierowych dokumentów wewnątrz organizacji.

Słowa kluczowe: biometria, bank, identyfikacja klienta, uwierzytelnienie klienta, bezpieczeństwo.

Abstract

Biometrics in banking - opportunities and threats of the Bank of the future

Biometrics is a natural marker of identity of every human being; thanks to this it is more and more often used as an access key to designated IT spaces and systems. The use of biometrics methods in banking concerns, in particular, customer identification and verification. Modern technologies enable the use of the method in the area of stationary banking, as well as in telephone and online banking. The human body has a specific set of individual biological characteristics based on which one may conduct a preliminary analysis of the client's health or identify lost or wanted persons. The synergy of banking services with early medical diagnostics and generally understood security is a challenge for researchers and practitioners. The main advantage in favour of the introduction of biometrics in banking is the increase of safety of bank transactions and eliminating the physical circulation of paper documents within the organisation.

Key words: biometrics, bank, customer identification, customer authentication, security.

dr Romuald Zabrocki
mgr inż. Anna Suszek-Namroży,
Katedra Handlu i Usług
Akademia Morska w Gdyni

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2015.33>

Zjawisko jednostronnych zmian zasad umów przez banki i ich wpływ na zachowania oraz lojalność klientów

1. Wstęp

Usługi bankowe należą do najstarszych i jednocześnie najbardziej dynamicznie rozwijających się form działalności usługowej. Banki ze względu na specyfikę swojej działalności zaliczane są do instytucji wysokiego zaufania społecznego. Mając to na względzie banki muszą świadczyć usługi o najwyższym poziomie jakości, wzbudzać zaufanie u klientów, jak też dawać im poczucie stabilności i bezpieczeństwa.

Swoistym gwarantem zakresu i jakości świadczenia usług jest umowa bankowa. Określa ona na podstawie prawa bankowego oraz indywidualnych negocjacji z klientem zakres i warunki świadczenia usług, określając jednoznacznie podstawowe prawa i obowiązki stron umowy.

W ostatnich latach zjawiskiem, które budzi znaczący niepokój wśród klientów jest praktyka jednostronnych zmian umów przez banki. Na ile jest to zjawisko rzeczywiste i częste oraz jak wpływa ono na zachowania klientów jest pytaniem otwartym.

Celem badań podjętych przez autorów było określenie postaw i zachowań klientów banków wobec jednostronnych zmian warunków umów przez bank oraz wpływu tego zjawiska na lojalność klientów. Podstawową metodą badawczą była ankieta, która została przeprowadzona w 2013 roku. W toku przeprowadzonych badań stworzony został kwestionariusz ankiety, który obejmował 10 pytań o charakterze otwartym i półotwartym. Badanie przeprowadzono wśród 100 klientów wybranych banków z rejonu Trójmiasta, zróżnicowanych pod względem wieku i osiąganego miesięcznego dochodu.

2. Jakość usług bankowych a lojalność klienta

Usługi bankowe należą do szczególnie skomplikowanej kategorii usług. Do ich cech charakterystycznych można zaliczyć przede wszystkim: niematerialność,

niejednorodność (zróżnicowanie ze względu na znaczący udział personelu w procesie sprzedaży), abstrakcyjny charakter (pojawia się problem wyjaśnienia konsumentowi znaczenia danej usługi), rozłożenie w czasie konsumpcji (bardzo często konsumpcja usług bankowych rozłożona jest w czasie, jako przykład można podać kredyt hipoteczny, którego skutki odczuwane są długo po zawarciu umowy, czyli faktycznym wykonaniu usługi) oraz duże ryzyko ekonomiczne (Flejterski 2008 i in., s.330).

Wraz z rozwojem rynku usługi finansowe charakteryzują się coraz większą złożonością i niejednorodnością, wykorzystując najnowsze technologie do zaspokajania coraz większych, złożonych i zróżnicowanych potrzeb klienta. Analizując jakość w usługach odchodzi się od jakości wewnętrznej (normatywnej) do jakości zewnętrznej, utożsamianej z konsumentem i użytkownikiem (Rogoziński 2000, s.202).

Konkurencja między bankami rośnie a rywalizacja ta niesie za sobą nie tylko konieczność poszerzania ofert bankowych o kolejne produkty, ale również wprowadzania nowych rozwiązań w zakresie jakości obsługi i udogodnień satysfakcjonujących klientów. Produkt, którym klient jest zainteresowany znajduje się w ofercie wielu banków, dlatego też nie on stanowi już głównego kryterium branego przez niego pod uwagę przy wyborze banku. Ważną rolę zaczynają odgrywać inne elementy tj. sposób prezentacji produktu, umiejętność prowadzenia rozmowy i co najważniejsze personalne podejście do klienta (Szopik- Depczyńska 2013, s. 28).

Nie sposób mówić o jakości usługi nie analizując relacji zachodzących pomiędzy jakością usługi i satysfakcją klienta (Britner 1994, s. 76).

Problem zarządzania jakością usług w instytucjach finansowych stał się obecnie naczelnym zagadnieniem na coraz bardziej konkurencyjnym rynku w Polsce. Jakość świadczonych usług i wynikające z tego zadowolenie oraz lojalność klientów, jest podstawowym czynnikiem zdobywania przewagi konkurencyjnej. W przypadku usług finansowych nie ma żadnego dopuszczalnego poziomu odchyień od normy. Jakość usług oferowanych przez bank może być postrzegana jedynie jako dobra lub jako zła, gdyż dla tych produktów nie ma stopnia pośredniego. Dlatego nie są dopuszczalne jakiegokolwiek błędy w świadczeniu usług finansowych. Usługi te muszą być wykonywane w 100% bezbłędnie. Pozostałe elementy składające się na usługę rozszerzoną będą wpływać na konkurencyjność instytucji finansowej. Będą zatem decydować o satysfakcji klienta bądź jej braku, a tym samym będą najistotniejsze dla niego przy podejmowaniu decyzji o wyborze instytucji i usługi z której będzie korzystał (Garczarczyk 2004a).

Należy podkreślić, że jakość nie jest pojęciem tożsamym z satysfakcją klienta. Oznacza to, że określony standard jakości nie musi powodować zadowolenia klienta. Główna różnica w terminach „satysfakcja” i „jakość” odnosi się do długości trwania efektu, który to w przypadku satysfakcji może wiązać się z pojedynczą transakcją/zdarzeniem, zaś w przypadku jakości utożsamiany jest zwykle w odniesieniu do jakiegoś standardu i zakłada długoterminową powtarzalność poziomu wykonania. Można więc uznać, że satysfakcja jest pojęciem mniej stabilnym niż jakość. Można także założyć, że satysfakcja jest odczuciem konsumenta po skorzystaniu z usługi, a w związku z tym zawiera więcej substancji emocjonalnej niżeli jakość, w związku z tym analizowana jest z perspektywy wewnętrznej – osobiste doświadczenie (Otto 1999, s.7-9). E. Skrzypek określa jakość jako „spełnienie wymagań i oczekiwań każdego klienta, to droga prowadząca do jego zadowolenia, a zadowolenie to bardzo dobra i wiarygodna miara jakości” (Skrzypek 2002, s.9).

Podstawową miarą jakości usługi jest zadowolenie klienta. O randze zadowolenia i satysfakcji klienta świadczą następujące fakty:

- klienci usatysfakcjonowani wykazują większą lojalność,
- koszt zdobycia lojalności u klienta aktualnie korzystającego z usług jest pięć razy niższy niż koszt pozyskania nowego klienta,
- wzrost lojalności klientów o 5% prowadzi do wzrostu obrotów firmy nawet o 15%,
- jeden klient niezadowolony przekazuje negatywne informacje dziewięciu dalszym osobom, jeden klient zadowolony udziela pozytywnych rekomendacji trzem kolejnym osobom,
- koszt ponownego pozyskania klienta utraconego wcześniej z powodu niezadowolenia ze świadczonych usług jest dwunastokrotnie wyższy od pozyskania klienta nowego (Garczarczyk 2004b).

Czynniki powodujące niezadowolenie to takie, które jeśli wystąpią spowodują niezadowolenie klienta, lecz gdy nie wystąpią nie będą miały wpływu na odczucie satysfakcji (klient nie będzie świadomy, że dana usługa mogłaby być wykonana lepiej). Czynniki powodujące wystąpienie satysfakcji, gdy ich poziom przekroczy poziom wymagany, pozytywnie wpłyną na percepcję usługi. Gdy z kolei nie wystąpią, nie spowoduje to pogorszenia percepcji jakości u klienta. Czynniki krytyczne mogą

zarówno powodować satysfakcję, jak i niezadowolenie. Dlatego każda zmiana ich poziomu może powodować negatywny lub pozytywny efekt (Johnston 1997, s.112).

Obecnie na Zachodzie lansowane jest hasło „Budujemy kulturę lojalności klientów”. Okazuje się, że wychowanie stałego i lojalnego klienta nie tylko mniej kosztuje (mniejsze wydatki na reklamę), ale jest też bardziej dochodowe (między innymi wskutek powtarzających się usług oraz większej chłonności na nowe produkty). Trwale zadowolony klient może odczuwać tak silną lojalność w stosunku do oddanego dostawcy, że innemu dostawcy trudno zająć jego miejsce. Utrzymanie klientów jest niezmiernie ważnym czynnikiem długoterminowego sukcesu sprzedawcy (Futrell 2011, s.533). W warunkach konkurencji pozyskanie klientów przez bank stanowi poważne wyzwanie dla zarządzających sprzedażą usług bankowych. Przywiązanie klientów do banku, czyli pozyskanie ich wierności, jest celem kompleksowych działań marketingowych, a jej przestrzeganie przez klientów nagradzane preferencyjnymi warunkami zakupu usług bankowych. Punktem wyjścia do zadowolenia klientów jest zapewnienie im oczekiwanego standardu usług (Wyrąbek 2010, s. 145). Budowanie lojalności klientów ma istotny wymiar ekonomiczny (Rudawska 2005a, s.16). Badania dowodzą, że 5% wskaźnik utrzymania klientów powiększa zyski firmy o 25-100%. Firmy wydają bardzo dużo środków na zdobycie nowego klienta, więcej niż na zatrzymanie go przy sobie. Jednak udowodniono, że lojalność klienta jest warta średnio dziewięć razy więcej niż jednorazowy zakup wybranego produktu. Dlatego tak bardzo ważne jest umacnianie więzi z lojalnymi klientami (Rudawska 2005a, s.29)

Lojalny klient nie tylko bez zastanowienia sięga po określone produkty, ale też ma ochotę polecać firmę, stając się niejako trendsetterem marki wśród swoich znajomych. Przy założeniu, że głównym celem firmy jest sprzedaż, lojalny klient jest perełką, o którą warto walczyć i trzeba dbać (Studzińska 2015, s. 213).

Nie ma odwrotu od dokonywania w bankach bardziej intensywnych niż obecnie, prawidłowo zwymiarowanych inwestycji w jakość. Konkurowanie cenami w dotychczasowy sposób, wraz z dojrzewaniem polskiego rynku bankowego, będzie coraz trudniejsze. Konieczne będzie znalezienie innych sposobów zapewniania satysfakcji klientów. Satysfakcja ta musi być odpowiednio wysoka. Dostosowanie obsługi do oczekiwań klientów zwiększy ich satysfakcję i zapewni bankom lojalność w dłuższym horyzoncie czasowym. Pożądanie za potrzebami klienta na różnych etapach jego życia i śledzenie procesów migracji klientów pomiędzy segmentami będzie następnie wyraźnie odzwierciedlone w satysfakcji i lojalności. Nieumiejętność

identyfikacji rozwoju potrzeb oraz brak odpowiednich działań dostosowujących w odpowiednim momencie cyklu życia klienta ofertę i obsługę będą prowadziły do utraty przewagi konkurencyjnej przez te banki, które nieodpowiednio lub za późno skoncentrują się na budowaniu strategii opartej na satysfakcji i lojalności klientów.

3. Wyniki

Wybór banku w dzisiejszych czasach nie jest łatwym zadaniem. Klienci mają do wyboru kilkadziesiąt podmiotów gospodarczych, prześcigających się w reklamie, ofercie, jakości obsługi, usługi i produktów.

Najczęstszym czynnikiem wpływającym na wybór banku przez badanych była wcześniejsza dobra współpraca (38%), następnym czynnikiem znacząco wpływającym na podjęcie decyzji było polecenie banku (25%). Reklama wpływała na 22% ankietowanych. Renoma banku wpływała na 9% badanych, a markę banku wybrało tylko 6% respondentów. W tym pytaniu wiek okazał się bardzo istotnym czynnikiem zmienności, aż 70,6% respondentów w grupie wiekowej poniżej 25 lat wybrało odpowiedź, że reklama jest czynnikiem wpływającym na wybór banku. Największą liczbę odpowiedzi 47,5% w grupie wiekowej między 25-50 rokiem życia otrzymała odpowiedź, że to wcześniejsza dobra współpraca z bankiem była czynnikiem, który wpływa na podjęcie decyzji o nawiązaniu współpracy. Natomiast w grupie wiekowej powyżej 50 roku życia najczęstszymi czynnikami wpływającymi na wybór banku jest polecenie (41,7%) oraz wcześniejsza dobra współpraca (37,5%).

Analizując odpowiedzi ankietowanych odnosząc się do czynnika zmienności, jakim był dochód można stwierdzić, że ten czynnik wyraźnie podzielił odpowiedzi respondentów. Dla ankietowanych z dochodem poniżej 1000 złotych najważniejszym czynnikiem wpływającym na wybór banku była reklama (50%) oraz renoma (25%) i polecenie (25%). W grupie respondentów o dochodzie 1000-3000 złotych najważniejszym czynnikiem wpływającym na wybór banku była również reklama (45,5%). Kolejnym istotnym czynnikiem okazała się renoma (27,3), polecenie (18,2%) oraz wcześniejsza dobra współpraca (9,1%). Dla respondentów osiągających dochody powyżej 3000 złotych najważniejszym czynnikiem wpływającym na wybór banku była wcześniejsza dobra współpraca (43,5%). Kolejnym czynnikiem wpływającym znacząco na podjęcie decyzji było polecenie (25,9%) oraz reklama (17,6%). Ankietowani odpowiedzieli również, że marka (7,1%) oraz renoma (5,9%) wpływały na podjęcie współpracy z bankiem.

3.1. Wyróżniki banku a jego wybór

Banki stosują wiele technik marketingowych, aby klient wybrał właśnie „ich bank”. Aby tak się stało korporacje wydają bardzo dużo pieniędzy na działania marketingowe takie jak reklama w telewizji, radiu, na billboardzie, w gazecie, Internecie. Korporacje również bardzo wiele pieniędzy inwestują na działy związane z innowacyjnością, badające jakość, szkolenia dla pracowników. Wszystko to po to, żeby ten jeden klient i każdy następny był klientem danego banku.

Najczęstszym czynnikiem decydującym o wyborze banku według ankietowanych były warunki umowy (37%) danego produktu/usługi świadczonych przez bank. Czynnikiem decydującym o ostatecznym wyborze banku przez respondentów była również stałość zasad (19%). Są one ujęte jedynie w umowie ramowej, którą klient podpisuje i opisują szczegółowo obowiązujące przepisy i sposób kontaktu z klientem. Kolejnym czynnikiem wpływającym na ostateczną decyzję było podejście do klienta (15%). Każda placówka bankowa posiada standardy obsługi klienta. Pracownicy banków cyklicznie są poddawani badaniu tajemniczego klienta, który jest bardzo ważnym elementem w procesie badania jakości obsługi. Jak wynika z przeprowadzonych badań, klienci zwracali uwagę na sposób ich obsługi. Dla 14% ankietowanych system informatyczny decydował o podjęciu współpracy. Klienci nie chcieli tracić czasu na osobistą wizytę w banku. Jeśli mogli korzystali z bankowości mobilnej, bankowości telefonicznej oraz innych dostępnych kanałów. Ankietowani uznali również, że promocje (8%), renoma (4%) oraz pierwsze wrażenie (3%) były czynnikami decydującymi na podjęcie współpracy z bankiem.

Wiek okazał się istotnym czynnikiem wpływającym na ostateczny wybór banku. W grupie wiekowej poniżej 25 roku życia decydującym czynnikiem na ostateczny wybór banku był system informatyczny, na co wskazywało 53% badanych. Wyniki badań wskazują, że dla bardzo młodych ludzi liczy się łatwość, szybkość i minimum formalności. W przedziale wiekowym 25-50 lat najistotniejszym czynnikiem okazały się warunki umowy (45,8%) oraz stałość zasad (28,8%), natomiast w grupie wiekowej powyżej 50 roku życia ankietowani odpowiedzieli, że podejście do klienta (37,5 %) jest najistotniejszym czynnikiem do podjęcia decyzji, jak i równie ważnym czynnikiem ostatecznym są warunki umowy (29,2%).

3.2. Podstawowe cechy produktu/ usługi bankowej determinującej wybór banku

Produkty i usługi bankowe podlegają przepisom prawa bankowego, a więc usługi są te bardzo precyzyjnie unormowane. Kwestie wewnętrznych regulacji banków mogą się ze sobą różnić, natomiast zewnętrzna usługa jest na określonym przez ustawodawcę poziomie.

Dla ankietowanych najbardziej cenioną cechą w produkcie lub usłudze bankowej była niska opłata za usługi operacyjne (33%), oprocentowanie kredytu (11%), limit kredytu (11%) oraz uprzejmość i pomoc pracowników banków (11%). Kolejną cechą ocenioną przez badanych była cecha mobilności banku (10%), zrozumiałości i czytelności oferty (8%), niska liczba formalności i wymagań przy korzystaniu z oferty (7%). Następną cechą docenioną przez ankietowanych okazała się dostępność do rachunku za pomocą różnych kanałów (4%), oprocentowanie rachunku (3%) oraz dopasowanie oferty do potrzeb klienta (1%) oraz funkcjonalność karty (1%). Żaden z uczestników badania nie uznał odpowiedzi, że szybkość i sprawność obsługi jest cechą pożądaną przy ocenie produktów i usług świadczonych przez bank.

3.3. Znajomość i czytanie umowy przez badanych

Celem czwartego pytania było zbadanie znajomości i częstotliwości czytania umów podpisywanych z bankami. Procentowe zestawienie wszystkich uzyskanych odpowiedzi z uwzględnieniem przyjętych czynników zmienności przedstawiono w Tabeli 1.

Tabela 1. Znajomość i czytanie umów przez badanych z uwzględnieniem czynników zmienności

Typ odpowiedzi	% odpowiedzi ogółem	Odpowiedzi według czynników zmienności					
		Wiek			Dochód/m-c/ osobę (w PLN)		
		<25	25-50	>50	<1000	1000-3000	> 3000
Zawsze czytam	16	5,9	22,0	8,3	0,0	27,3	15,3
Prawie zawsze czytam	23	11,8	30,5	12,5	25,0	0,0	25,9
Ufam doradcy, że rozmowa jaką przeprowadziliśmy jest zgodna z zapisami na umowie- nie czytam	61	82,4	47,5	79,2	75,0	72,7	58,8

Źródło: wyniki badań własnych.

W świetle odpowiedzi respondentów można stwierdzić, że aż 61% ankietowanych nie czyta umów jakie podpisują z bankiem, 23% respondentów prawie zawsze czyta, natomiast 16% ankietowanych zawsze czyta umowy. Wynik badania

wskazuje na to, że większość ankietowanych jest nieświadoma treści podpisywanych umów z bankami.

3.4. Stosunek badanych do zjawiska jednostronnej zmiany w umowie

Celem piątego pytania było zbadanie jak jednostronne zmiany w umowie wpływają na samopoczucie klientów. Analizując odpowiedzi ogółu ankietowanych stwierdzono, że 51% odbierało negatywnie wprowadzenie jednostronnej zmiany, 26 % ankietowanych uznało jednostronną zmianę za pozytywne zjawisko, a 23% badanych było obojętne zjawisko jednostronnej zmiany w umowie przez bank.

Biorąc pod uwagę czynnik zmienności jakim jest dochód, okazało się, że 50% respondentów zarabiających do 1000 zł było negatywnie nastawiona na jednostronne zmiany, a pozostała część badanych miała stosunek pozytywny. W grupie badanych w przedziale dochodu 1000-3000 zł prawie 2/3 ankietowanych uznała, że zmiany jednostronne były pozytywne (63,6%). Ankietowani uznali, że jednostronna zmiana warunków wpływa na nich negatywnie (18,2%) i obojętnie (18,2%). Analizując odpowiedzi respondentów o dochodzie powyżej 3000 zł, stwierdzono, że ankietowani mieli stosunek negatywny do jednostronnej zmiany w umowie (55,3%). Najwyższy wynik obojętności do jednostronnej zmian w umowie (24,7%) został uzyskany w tej grupie, jak i najniższy pod względem stosunku pozytywnego (20%) do zjawiska jednostronnej zmiany w umowie.

3.5. Częstotliwości zmian w umowach bankowych

Celem szóstego pytania było zbadanie z jaką częstotliwością zmian w umowach bankowych spotykają się ankietowani. Aż 62% respondentów uznało, że raz na kwartał, 22% ankietowanych odpowiedziało, że raz na miesiąc dowiadują się o zmianie w umowie, a 16% badanych udzieliło odpowiedzi, że spotykają się z tym zjawiskiem raz w roku

3.6 Wpływ wprowadzonej jednostronnej zmiany umowy na lojalność klientów banku

Każda zmiana niesie ze sobą pewne konsekwencje. Celem siódmego pytania było zbadanie reakcji klientów na wprowadzoną jednostronną zmianę w umowie bankowej.

Procentowe zestawienie wszystkich uzyskanych odpowiedzi z uwzględnieniem przyjętych czynników zmienności przedstawiono w Tabeli 2.

Tabela 2. Wpływ wprowadzonej jednostronnej zmiany na lojalność klientów banku z uwzględnieniem czynników zmienności

Typ odpowiedzi	% odpowiedzi ogółem	Odpowiedzi według czynników zmienności					
		Wiek			Dochód/m-c/ osobę (w PLN)		
		<25	25-50	>50	<1000	1000-3000	> 3000
Nie wpłynęła w ogóle	24	70,6	16,9	8,3	50,0	9,1	23,5
Wpływ pozytywny	37	11,8	35,6	58,3	25,0	54,5	48,2
Wpływ negatywny	38	17,6	45,8	33,3	25,0	27,3	21,2
Wpływ bardzo negatywny	1	0,0	1,7	0,0	0,0	9,1	7,1

Źródło: wyniki badań własnych.

Ogólnie ankietowani uznali, że wprowadzenie jednostronnej zmiany w umowie wpływa na respondentów negatywnie (38%). Prawie tyle samo (37%) ankietowanych uznało, że jednostronna zmiana wpłynęła pozytywnie, 24% badanych uznało, że jednostronna zmiana nie wpłynęła w ogóle, a 1% ankietowanych uznał, że wprowadzenie jednostronnej zmiany pozostawiło bardzo negatywny wpływ.

Analizując wyniki badania biorąc pod uwagę wiek respondentów, można stwierdzić, że dla osób w wieku poniżej 25 roku życia jednostronne zmiany nie wpływają w ogóle, aż 70,6% ankietowanych udzieliło takiej odpowiedzi, u 17,6% respondentów wpływ był negatywny, a 11,8% ankietowanych uznało, że zmiana wpłynęła pozytywnie. Żaden z ankietowanych w tej grupie badanej nie stwierdził, aby wprowadzenie jednostronnej zmiany miało wpływ bardzo negatywny. Na 45,8% badanych w wieku 25-50 lat, zmiana ta miała wpływ negatywny, na 35,6% procent z nich wpłynęła pozytywnie, a na 16,9% nie wpłynęła w ogóle. Zaledwie 1,7% ankietowanych z tej grupy wiekowej stwierdziło, że jednostronna zmiana w umowie wpłynęła na nich bardzo negatywnie. Odwrotną sytuację zaobserwowano w grupie wiekowej powyżej 50 roku życia. Jednostronna zmiana w umowie wpłynęła pozytywnie na 53,8% ankietowanych. Aż 33,3% respondentów uznało, że jednostronna zmiana w umowie wpłynęła negatywnie, a 8,3% ankietowanych uznało, że wprowadzenie zmiany nie wpłynęło w ogóle. W tym przedziale wiekowym również nie było osób, które odpowiedziały, że jednostronna zmiana wpłynęła bardzo negatywnie.

3.7. Sposób informowania przez bank o zmianach w umowach

Każda zmiana wprowadzona przez jedną ze stron powinna zostać zaakceptowana przez drugą stronę umowy w odpowiedni sposób i w odpowiednim

czasie. Badani otrzymują najczęściej informację o zmianie w umowie za pośrednictwem listu zwykłego (35%), listu poleconego (31%). Ankietowani odpowiedzieli również, że informację o zmianach otrzymują drogą mailową (20%). Z badania wynika również, że ankietowani nie zostali poinformowani o zmianach (7%). Za pośrednictwem telefonu 4% ankietowanych otrzymało informację o zmianach w umowach, a 3% badanych udzieliło odpowiedzi, że o zmianach w umowie dowiedziało się w sposób ustny (3%) - osobiście w placówce bankowej. Wyniki tego badania wskazują, że najczęstszym kontaktem klienta z bankiem jest list zwykły. List, który może nie dotrzeć do adresata z powodu na przykład zmiany miejsca zamieszkania, bądź odebrania listu przez osobę nieuprawnioną. Klient w takiej sytuacji dowiaduje się o zmianach po czasie, co może budzić różne emocje w zależności od formy zmiany.

3.8. Uczucia towarzyszące klientom podczas zmiany jednostronnej umowy bankowej

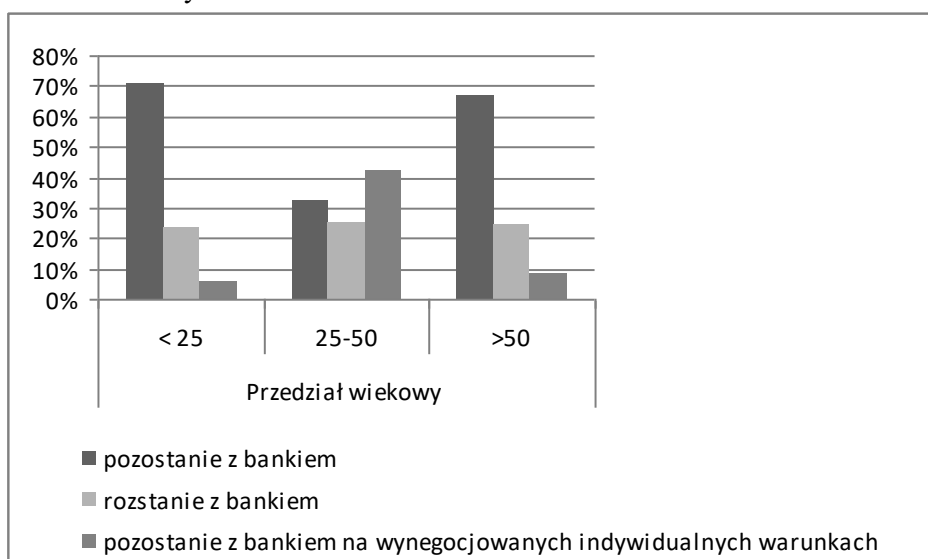
Najczęstszymi odczuciami klientów podczas wprowadzenia jednostronnej zmiany umowy według ogółu badanych jest zdenerwowanie (33%), radość (27%), smutek (23%) oraz żal (17%). Rozpatrując pytanie ze względu na czynnik zmienności jakim jest dochód ankietowanych można stwierdzić, że w grupie badanych o dochodzie poniżej 1000zł najwięcej osób odczuło zdenerwowanie (50%), następnie radość (25%) i smutek (25%). W badanej grupie o dochodzie poniżej 1000 zł żaden z ankietowanych nie odczuł żalu do banku po wprowadzeniu jednostronnej zmiany. W grupie badanych o dochodzie 1000-3000 zł najczęstszym odczuciem ankietowanych był smutek (54,5%), zdenerwowanie (27,3%). Z grupy badanych posiadający dochód powyżej 3000 zł najczęstszym odczuciem w związku z wprowadzeniem jednostronnej zmiany w umowie było zdenerwowanie (32,9), radość (29,4%), smutek (18,8%) oraz żal (18,8%).

3.9. Skutki po wprowadzonych jednostronnych zmianach w umowach bankowych

Wprowadzenie życie jednostronnej zmiany przez bank wpływa na zachowania klientów. Analizując odpowiedzi ogółu ankietowanych można stwierdzić, że po wprowadzeniu jednostronnej zmiany warunków, po odczuciach towarzyszących i po sposobach komunikacji z ankietowanymi 47% respondentów pozostało z bankiem po wprowadzonej jednostronnej zmianie, 28% ankietowanych pozostało z bankiem na wynegocjowanych indywidualnie warunkach, a 25% badanych rozstało się z bankiem po wprowadzeniu jednostronnej zmiany.

Badając szczegółowo odpowiedzi ankietowanych uwzględniając czynnik zmienności, jakim jest wiek ankietowanych, można stwierdzić, że w grupie wiekowej poniżej 25 roku życia po wprowadzonej jednostronnej zmianie w większości ankietowani pozostali z bankiem (70,6%). W grupie badanych w przedziale wiekowym 25-50 lat ankietowani uznali, że po wprowadzeniu jednostronnej zmiany w umowach bankowych pozostali z bankiem, ale na wynegocjowanych indywidualnie warunkach (42,4%). Pozostało z bankiem bez żadnych negocjacji 32,2% badanych, a 25,4% rozstało się z bankiem w związku z wprowadzeniem jednostronnej zmiany w umowie. W grupie wiekowej powyżej 50 roku życia najczęstszą odpowiedzią ankietowanych w związku z wprowadzeniem jednostronnej zmiany w umowie bankowej było również pozostanie z bankiem (66,7%). Rezygnację z korzystania z usług banku złożyło 25% badanych, a 8,3% ankietowanych pozostało z bankiem na indywidualnych wynegocjowanych warunkach. Prezentację graficzną wyników przedstawia Wykres 1.

Wykres 1. Skutki po wprowadzonych jednostronnych zmianach w umowach bankowych ze względu na wiek badanych



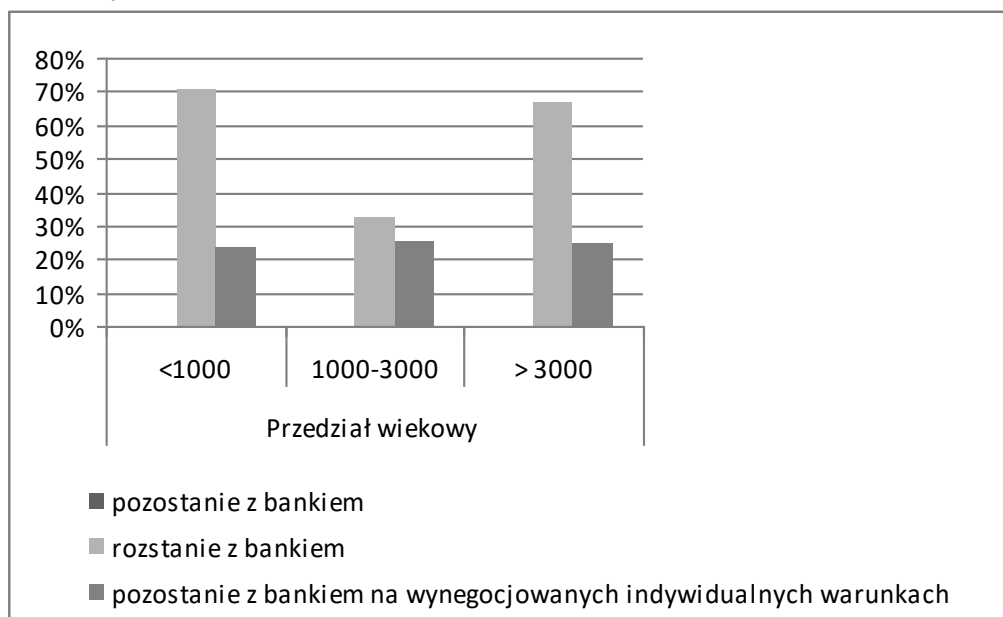
Źródło: wyniki badań własnych.

Omawiając szczegółowo pytanie ze względu na czynnik zmienności, jakim jest dochód ankietowanych odpowiedzi respondentów są zaskakujące. W grupie badanych o dochodzie poniżej 1000 zł 75% ankietowanych pozostało z bankiem, a 25% rozstało się. Żaden z ankietowanych nie odważył się negocjować warunków z bankiem po wprowadzonej zmianie jednostronnej przez bank.

Opisując grupę ankietowanych o dochodzie w granicach 1000-3000 zł można stwierdzić, że najwięcej ankietowanych postanowiło negocjować warunki z bankiem

(54%). Bez żadnych negocjacji z bankiem pozostało 36,4% respondentów, a 9,1% badanych rozstało się z bankiem w związku z wprowadzeniem jednostronnej zmiany w umowie. Najczęstszą odpowiedzią spośród ankietowanych o dochodach powyżej 3000 zł okazała się negocjacja indywidualnych warunków (40%), pozostanie z bankiem (38,1%) oraz rozstanie się z bankiem w związku z wprowadzeniem jednostronnej zmiany w umowie (Wykres 2.).

Wykres 2. Skutki po wprowadzonych jednostronnych zmianach w umowach ze względu na dochód badanych



Źródło: wyniki badań własnych.

4. Podsumowanie i wnioski

Na podstawie uzyskanych wyników można wyciągnąć następujące wnioski:

1. Podstawowymi czynnikami ogólnymi, jakimi kierują się respondenci przy wyborze banku na rynku usług bankowych są głównie wcześniejsze doświadczenia z bankiem (współpraca) (38%), opinia osób trzecich (25%) oraz reklama (22%).
2. Podejmując decyzję ostateczną o wyborze konkretnego banku badani zwracają uwagę głównie na warunki oferowanej umowy (37%), opłaty za usługi (33%), jak też stałość zasad (19%).
3. Znaczący odsetek respondentów (61%) nie czyta dokładnie zawartych umów bankowych. Zawsze robi to zaledwie 16% badanych.
4. Ponad połowa respondentów (51%) ma negatywny stosunek do zjawiska jednostronnej zmiany umowy przez bank.

5. Stwierdza się, że zjawisko jednostronnej zmiany umowy przez bank nie wpływa znacząco na lojalność klientów.

Literatura

1. Baran T. (2000), *Jak usatysfakcjonować klienta*, „Marketing w Praktyce”, nr 1.
2. Britner M., Hubbert A. (1994), *Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality* [in:] Rust R., Oliver R. (ed.), *Service Quality. New Directions in theory and practice*, SAGE Publications.
3. Flejterski S., Panasiuk A., Perenc J., Rosa G.(red.) (2008), *Współczesna ekonomika usług*, Warszawa.
4. Futrell Ch. (2011), *Nowoczesne techniki sprzedaży*, Warszawa.
5. Garczarczyk J. (2004), *Model jakości usług finansowych w Polsce*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2004.
6. Johnston R. (1997), *Identifying the critical determinant of service quality in retail banking: importance and effect*, „International Journal of Bank Marketing”, no. 4.
7. Otto J. (1999), *Jakość a rentowność relacji klientem*, „Marketing i Rynek”, nr 3.
8. Rogoziński K. (2000), *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
9. Rudawska E. (2005), *Lojalność klientów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
10. Skrzypek E. (2002), *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
11. Studzińska E. (2015), *Lojalność klienta- pojęcie, podział, rodzaje i stopnie*, [w:] Borys T., Rogala P., Skowron P. (red.), *Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 376, Wrocław.
12. Szopik - Depczyńska K. (2013), *Zarządzanie jakością w bankach*, [w:] Olszewski J. (red.) *Zarządzanie przedsiębiorstwem cz. II*, Naukowe Wydawnictwo IVG, Szczecin.
13. Wyrąbek H. (2010), *Marketing usług bankowych w procesie zarządzania jakością*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach”, nr 85, Seria: Administracja i Zarządzanie nr 12, Siedlce.

Streszczenie

Zjawisko jednostronnych zmian zasad umów przez banki i ich wpływ na zachowania oraz lojalność klientów

Banki ze względu na specyfikę swojej działalności zaliczane są do instytucji wysokiego zaufania społecznego. Mając to na względzie muszą świadczyć usługi o najwyższym poziomie jakości, wzbudzać zaufanie u klientów, jak też dawać im poczucie stabilności i bezpieczeństwa. W ostatnich latach zjawiskiem, które budzi znaczący niepokój wśród klientów jest praktyka jednostronnych zmian umów przez banki. Celem badań podjętych przez autorów było określenie postaw i zachowań klientów banków wobec jednostronnych zmian warunków umów przez bank oraz wpływu tego zjawiska na lojalność klientów. Podstawowym materiałem badawczym była ankietyzacja. W toku przeprowadzonych badań stworzony został formularz ankietowy. Ankieta obejmowała 10 pytań o charakterze otwartym i półotwartym. Badanie przeprowadzono w 2013 r. wśród 100 klientów wybranych banków z rejonu Trójmiasta, zróżnicowanym pod względem wieku i osiąganego miesięcznego dochodu. Na podstawie uzyskanych

wyników stwierdzono, iż mimo negatywnego stosunku badanych respondentów (51%) do zjawiska jednostronnej zmiany umowy przez bank nie wpływa ono znacząco na lojalność klientów.

Słowa kluczowe: usługi bankowe, zachowania klientów, lojalność klientów

Summary

The occurrence of unilateral changes in the terms and conditions of bank contracts and their impact on customer behavior and loyalty

Banks, because of the specific nature of their activity, belong to a group of institutions enjoying high public confidence. With this in mind, they have to offer services of the highest quality, to raise confidence in customers, as well as to provide them with a sense of stability and security. A phenomenon that causes considerable anxiety among clients is the practice of unilateral changes in the contractual terms made by banks. The aim of the research undertaken by the authors was to describe attitudes and behaviours of bank customers towards unilateral amendments of contractual terms by the bank and the effect of this phenomenon on customer loyalty. The basic research material was a survey. The conducted studies resulted in creating a survey questionnaire consisting of 10 open-ended and semi-open-ended questions. The survey was conducted in 2013 among 100 customers of selected banks in the Tricity area, diversified in terms of age and monthly income. On the basis of the results obtained, it was found that despite a negative attitude of respondents (51%) towards unilateral amendments of contractual terms by the bank, this does not significantly affect customer loyalty.

Key words: banking service, customer behavior, customer loyalty.