**ZESZYTY NAUKOWE**

**Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie**

**SCIENTIFIC JOURNALS**

**Warsaw University of Life Sciences – SGGW**

# POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE i MARKETING

**NR 3 (52) 2010**

# EUROPEAN POLICIES, FINANCE AND MARKETING

**NO 3 (52) 2010**

**Wydawnictwo SGGW
Warszawa 2010**

**Warsaw University of Life Sciences – SGGW Press
Warsaw 2010**

**RADA PROGRAMOWA**
Bogdan Klepacki (SGGW) – prof. dr hab., Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie – Przewodniczący
Mieczysław Adamowicz – prof. dr hab. dr h.c., Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie – Wiceprzewodniczący
Marian Podstawka – prof. dr hab., Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Janusz Żmija – prof. dr hab. dr h.c., Uniwersytet Rolniczy w Krakowie
Andrzej P. Wiatrak – prof. dr hab., Uniwersytet Warszawski
Lubica Bartova – prof., Slovak Agricultural University in Nitra, Słowacja
Julian Briz – prof.,Universidad Politecnica de Madrid, Hiszpania
Francęsco Sotte – prof., Universita Politecnica delle Marche Ancona, Włochy

**KOMITET REDAKCYJNY**
Marian Podstawka, prof. dr hab. – Redaktor Naczelny
Eugeniusz Pudełkiewicz, prof. SGGW dr hab.
Janina Sawicka, prof. dr hab.
Agnieszka Biernat-Jarka, dr
Marzena Lemanowicz, dr
Halina Powęska, dr
Aleksandra Wicka, dr – sekretarz

**RECENZENCI**
prof. dr hab. dr h.c. Mieczysław Adamowicz, prof. dr hab. Marian Podstawka, prof. dr hab. Irena Jędrzejczyk prof. dr hab. Janina Sawicka, prof. dr hab. Eugeniusz Pudełkiewicz, dr hab. Joanna Szwacka-Mokrzycka, dr inż. Wojciech Pizło, dr inż. Mariusz Grębowiec, dr Halina Powęska, dr Katarzyna Gralak, dr inż. Marzena Lemanowicz, dr inż. Marzena Kacprzyk, dr inż. Dariusz Strzębicki, dr inż. Arkadiusz Gralak, dr inż. Jarosław Gołębiewski, dr inż. Ewa Bąk-Filipek, dr inż. Leonard Milewski, dr inż. Aleksandra Wicka, dr inż. Anna Jasiulewicz, doc. dr Bolesław Iwan

**REDAKCJA TECHNICZNA**
dr inż. Wojciech Pizło
dr inż. Mariusz Grębowiec

**ADRES KORESPONDENCYJNY**
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Wydział Nauk Ekonomicznych
Katedra Polityki Europejskiej, Finansów Publicznych i Marketingu
ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa
tel./fax: 22 593 40 77; e-mail: kpam@sggw.pl

ISSN 2081-3430

Wydawnictwo SGGW
ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa
tel. (22) 593 55 20 (-22; -25 – sprzedaż), fax (22) 593 55 21
e-mail: wydawnictwo@sggw.pl, www.wydawnictwosggw.pl

Druk: Agencja Reklamowo-Wydawnicza A. Grzegorczyk, www.grzeg.com.pl

## SPIS TREŚCI

### CZĘŚĆ I
### USŁUGI BANKOWE W KONCEPCJI MARKETINGOWEJ. IDEE, ZASTOSOWANIA, INSTRUMENTY I SPECYFIKA

**Dominik K. Gajowiak**
Działalność marketingowa w spółdzielczym sektorze bankowym i jej specyfika
*Marketing actions in cooperative banking sector and peculiarity of them* ..... 11

**Janusz Dworak**
Pozycjonowanie w marketingu. Wykorzystanie anamorfozy w pozycjonowaniu
*Positioning in Marketing. Using Anamorfozis in positioning* ..... 25

**Anna Nowacka**
Wykorzystanie instrumentów komunikacji marketingowej na rynku usług bankowych (na przykładzie banków spółdzielczych)
*Making use of instruments of marketing communication on the market services (on the example of cooperative banks)* ..... 36

**Monika Szafrańska, Agnieszka Kozioł,**
Zachowania lojalnościowe klientów banków spółdzielczych
*Loyalty behaviours of cooperative bank customers* ..... 45

**Monika Zioło**
Sytuacja banków spółdzielczych województwa lubelskiego w opinii kierownictwa banku
*The situation of cooperative banks Lubelskie voivodenship in opinion of management* ..... 57

**Renata Stasiak – Betlejewska, Stanisław Borkowski**
Identyfikacja poziomu satysfakcji klienta banku w procesie usługowym przy wykorzystaniu metody servqual
*The identification of level of satisfaction customer bank in service process near utilization the method the servqual* ..... 69

## CZĘŚĆ II
## MARKETING RELACJI JAKO NOWOCZESNE NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA KLIENTEM

**Monika Boguszewicz-Kreft**
Doświadczenie jako propozycja wartości dla klienta
*Experience as a value offer for the client* ..... 79

**Ewa Dłubakowska – Puzio, Michał Karpuk, Kamil Puzio**
Koncepcja wykorzystania modeli ekonometrycznych w kształtowaniu postaw pro konsumenckich w obiektach hotelowych o charakterze sanatoryjnym w Kołobrzegu
*The concept of use the econometric models in shaping the pro-consumer attitudes in sanatoriums in Kołobrzeg* ..... 92

**Ewa Lipianin-Zontek, Zbigniew Zontek**
Zarządzanie relacjami z klientami ze szczególnym uwzględnieniem branży turystycznej
*Customer Relationship Management with special regard to the tourist trade* ..... 102

**Wioletta Wereda**
Marketing relacji jako nowoczesna strategia biznesu wspierająca działania jednostek samorządu terytorialnego w regionie
*Relationship marketing as a modern business strategy supporting activities of self-government units in the region* ..... 113

**Wojciech Pizło**
Marketing oparty na wiedzy - próba identyfikacji
*Knowledge marketing – endeavor of identification* ..... 124

## CZĘŚĆ III
## WSPÓŁCZESNE KONCEPCJE MARKETINGOWE W AGROBIZNESIE

**Jacek Strojny**
Ocena międzynarodowej konkurencyjności gospodarki rolno-żywnościowej w oparciu o macierz atrakcyjności oraz pozycji rynkowej
*An Assessment of the International Competitiveness of the Agri-food Industry Based on a Market Attractiveness and Position Matrix* ..... 139

**Maria Kierepka**
Unijne wsparcie konkurencyjności gospodarki rolno-żywnościowej w województwie lubelskim w latach 2002-2006
*The EU support for competitiveness of agri-food economy in the Lublin province in 2002-2006* ..... 151

**Jacek Chotkowski, Małgorzata Czerwińska**
Instrumenty marketingu w rolnictwie ekologicznym
*Marketing instruments in ecological agriculture* ..... 160

**Krzysztof Nuszkiewicz**
Przygotowanie i przeprowadzenie eksperymentu pedagogicznego zmierzającego do nauczania nowego zawodu technik rolnictwa ekologicznego
*The preparation and the execution the pedagogical aiming to teaching of new occupation the technician of ecological agriculture experiment* ..... 170

**Paweł Mielnicki**
Problemy marketingowe wysokotowarowych gospodarstw rolnych w Prowincji Free State (Republika Południowej Afryki) oraz propozycja ich rozwiązania
*Marketing problems of commercial farmers in the Free State Province (Republic of South Africa) and their solution proposal* ..... 178

**Dariusz Strzębicki**
Elementy i usługi polskich rynków elektronicznych produktów rolnych
*Elements and services of the Polish electronic markets of agricultural products* ..... 197

## CZĘŚĆ IV
## PRZEDSIĘBIORSTWO (FIRMA) W KONCEPCJI MARKETINGOWEJ

**Alicja Antonowicz**
Wykorzystanie koncepcji franchisingu w Polsce w latach 1989-2008
*The use of franchise concept in Poland in years 1989-2008* ..... 207

**Anna Dewalska – Opitek**
Model kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa
*A model of creating an integrated company's image* ..... 219

**Ewa Dłubakowska – Puzio, Renata Gałan, Kamil Puzio**
Analiza skuteczności działań performance marketing na przykładzie serwisu internetowego Polskiej Żeglugi Bałtyckiej
*Analysis the effectiveness of marketing performance on the example the website of Polish Baltic Shipping company* ..... 230

**Leonid Worobjow**
Koncepcja zarządzania logistyczno-marketingowego: uwarunkowania i etapy opracowania
*The concept of logistic-marketing management: conditions and stages of development* ..... 243

**Karolina Kalinowska**
Outsourcing jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem
*Outsourcing as the method of company management* ..... 253

## CZĘŚĆ V
## WSPÓŁCZESNE KONCEPCJE MARKETINGOWE W PERSPEKTYWIE TEORETYCZNO-METODOLOGICZNEJ

**Magdalena Krzyżanowska**
Kierunki rozwoju marketingu
*Marketing development directions* ..... 267

**Karolina Zięba**
Skuteczność działań marketingowych
*Efficiency of marketing activities* ..... 278

**Jan Kreft**
Siła mediów jako piąty element marketingu – mix na rynku mediów
*Media power as the fifth element of marketing - mix on the media market* ..... 288

**Teresa Nowogródzka**
Merchandising jako skuteczna technika marketingu handlowego
*Merchandising as an efficiency technology of marketing* ..... 299

**Katarzyna Gralak**
Marketing wewnętrzny w praktyce zarządzania
jednostek samorządu terytorialnego
*Internal marketing in the management*
*of self-governmental territorial entities* ..... 311

**Agnieszka Brelik**
Marketing terytorialny a kreowanie regionów
*Place marketing and creation of region* ..... 322

**Joanna Julia Sienkiewicz**
Podmioty sektora turystyki uzdrowiskowej a marketingowa strategia Polski
w sektorze turystyki – problem czy wkład do rozwiązania problemu
*Subjects of the spa [health resort] tourism sector and the marketing strategy*
*of Poland in the tourism sector – a problem or a contribution*
*to problem solving* ..... 329

**Arkadiusz Niedziółka**
Koncepcja marketingu skoncentrowanego jako ważna determinanta rozwoju agroturystyki
*Concentrated marketing conception as important determinant of agritourism development* ..... 341

**Bolesław Iwan**
Nowe trendy w marketingu sportowym
*New trends in sport marketing* ..... 353

## CZĘŚĆ VI
## WSPÓŁCZESNE KONCEPCJE MARKETINGOWE W PERSPEKTYWIE AKSJOLOGICZNEJ I APLIKACYJNEJ

**Łukasz Dmowski**
Marketing religijny na przykładzie chrześcijaństwa
*Religion marketing based on example of Christianity* ..... 371

**Janusz Sarnowski**
Zastosowanie marketingu w organizacjach non-profit, na przykładzie Parku Narodowego Yellowstone
*Marketing in non-profit organization of public sector Case: National Park Yellowstone* ..... 386

**Dominika Olejniczak, Ewa Dłubakowska-Puzio, Aleksandra Łowkiewicz**
Wykorzystanie możliwości marketingu personalnego w procesie motywowania pracowników
*Realizing the potential of employee marketing in the process of employees motivation* ..... 399

**Olga Rytel**
Stąpając po kruchym lodzie, czyli sytuacja wybranych producentów na polskim rynku lodów
*Treading after fragile ice-cream, that is situation of the manufacturers' chosen on Polish market of ice-creams* ..... 412

**Hanna Mackiewicz**
Przejawy manipulacji w formowaniu afektywnego komponentu postawy odbiorcy
*The signs of manipulation in forming emotional component of recipient's attitude* ..... 421

**Renata Matysik-Pejas, Szymon Szlachta**
Product placement jako instrument komunikacji marketingowej – wyniki badań konsumenckich
*Product placement as a tool of marketing communication – the results of consumer research* ..... 434

**Mariusz Grębowiec**
Reklamy kontrowersyjne i ich wpływ na podejmowanie decyzji nabywczych przez konsumentów
*Contoversjonal advertisements and their influence undertalking by consumers purchaser's decisions* ..... 444

**Kazimierz Niewiadomski**
Agroturystyka a turystyka – ze szczególnym uwzględnieniem relacji do przestrzeni wiejskiej na przykładzie obszaru woj. podlaskiego
*Agritourism vs tourism -with special focus on the relation to rural areas on the example of the Podlaskie Voivodeship* ..... 456

**Publikacje w latach 1992-2010**
**Prace Naukowe Katedry Polityki Agrarnej i Marketingu** ..... 471

# CZĘŚĆ I

# USŁUGI BANKOWE W KONCEPCJI MARKETINGOWEJ. IDEE, ZASTOSOWANIA, INSTRUMENTY I SPECYFIKA

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Dominik K. Gajowiak***

# Działalność marketingowa w spółdzielczym sektorze bankowym i jej specyfika

# Marketing actions in cooperative banking sector and peculiarity of them

*Celem opracowania jest omówienie stosowanych i możliwych do zastosowania przez banki spółdzielcze działań marketingowych oraz ich specyfiki. Rozważania dokonano w odniesieniu do poszczególnych elementów mieszanki marketingowej i w oparciu o kompozycję działań marketingowych, obejmującą produkt, dystrybucję, cenę, promocję oraz personel.*

*Stwierdzono, że w zakresie polityki produktu banki spółdzielcze zainicjowały wiele nowatorskich rozwiązań i są jedynymi bankami uczestniczącymi w obrocie towarowym. Należy również wskazać na rosnącą wśród banków spółdzielczych świadomość korzyści wynikających z wykorzystania marki, co można zaobserwować w Polsce oraz jest wyraźną oznaką tego, że produkty banków spółdzielczych nie ustępują pod względem jakości ofercie banków komercyjnych.*

*Dystrybucję usług banki spółdzielcze opierają na klasycznych kanałach takich jak sieć własnych placówek, która ulega rozbudowie w wyniku łączenia z innymi bankami spółdzielczymi, ale coraz częściej jest efektem samoistnego procesu.*

*Polityka cenowa banków spółdzielczych, zwłaszcza tych działających na terenach wiejskich, jest zdeterminowana występowaniem głównie renty lokalizacyjnej oraz renty informacyjnej.*

*Z kolei personel banków spółdzielczych dopełnia sieć ich placówek. Rola personelu zmienia się wraz z wielkością banku i zastosowaniem technologii informacyjnej.*

## Wstęp

Marketing stanowi element działalności wszystkich organizacji oraz funkcję zarządzania nimi. W literaturze przedmiotu pojęcia marketingu i działalności marketingowej ujmowane są w różnoraki sposób. Podstawę do dalszych rozważań stanowi definicja według, której działalność marketingowa jest zespołem różnych działań ze strony małych i średnich firm dotyczących: produktu, tworzenia jego ceny,

form sprzedaży i promocji, co prowadzi do poznania i zrozumienia potrzeb nabywców produktów (usług)[1].

Celem artykułu było omówienie stosowanych i możliwych do zastosowania przez banki spółdzielcze działań marketingowych oraz ich specyfiki. Rozważania podjęte w opracowaniu przedstawiono w odniesieniu do poszczególnych elementów mieszanki marketingowej. W przypadku marketingu bankowego marketing mix składa się – jak uważa większość znawców problematyki – z pięciu elementów, określanych mianem 5P[2]. Dlatego analizę przeprowadzono w oparciu o taką kompozycję działań marketingowych.

**Charakterystyka działalności marketingowej w spółdzielczym sektorze bankowym**

T. I. Bryniarska przez działalność banków spółdzielczych rozumie działalność bankową i spółdzielczą[3]. Dlatego działalność marketingowa banków spółdzielczych powinna uwzględniać nie tylko specyfikę przedsiębiorstwa bankowego, ale także specyfikę spółdzielni.

Zdaniem M. Lipowskiego specyfika marketingu bankowego wynika przede wszystkim z następujących czynników:

- produktu, który wyróżnia się spośród innych usług dostępnych na rynku, zaspokaja podstawowe potrzeby przedsiębiorstw, a coraz częściej także klientów indywidualnych oraz którego istota jest często bardzo trudna do zrozumienia dla klientów;
- uregulowań prawnych – ograniczających swobodę działalności przedsiębiorstw sektora bankowego, niespotykaną w żadnej innej sferze gospodarki i wynikających ze specjalnej roli, jaką ten sektor pełni w gospodarce;
- zwiększonego zakresu powiązań konkurentów – bowiem banki konkurują między sobą na rynku usług świadczonych przedsiębiorstwom oraz klientom indywidualnym, ale równocześnie współpracują na rynku międzybankowym[4].

W przypadku banków spółdzielczych zakres ograniczeń prawnych jest dużo szerszy niż w bankach komercyjnych. Banki spółdzielcze stanowią specyficzną grupę, która podlega zarówno prawu bankowemu, jak i spółdzielczemu. Prawo bankowe wyznacza merytoryczny zakres działalności banku, natomiast prawo spółdzielcze określa współwłasność i strukturę organizacyjną banku[5].

---

[1] J. Sawicka (red.): *Założenie i prowadzenie małego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2000, s. 74.

[2] B. Kosiński, A. Z. Nowak (red.): *Bank…,* op. cit., s. 162.

[3] T.I. Bryniarska: *Banki spółdzielcze w świetle teorii rynków kooperantów*, wydawnictwo uniwersytetu opolskiego, opole 2001, s. 47.

[4] M. Lipowski: *Marketing bankowy – Zarządzanie popytem i podażą usług*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2003, s. 19-20.

[5] A. Bernacki, A. Zawadzki: *Historia i aktualne przeobrażenia spółdzielczego sektora bankowego w polsce,* w: A. Bernacki (red.): *Funkcjonowanie banków spółdzielczych w Niemczech i Polsce – materiały na międzynarodowe seminarium Warszawa Frankfurt nad menem, 5-9 maja 1997 r.,* Fundacja „Rozwój SGGW", Warszawa 1997, s. 25.

Ponadto wiodącą rolę w hierarchii obowiązujących banki spółdzielcze przepisów prawa odgrywają ustawa o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających z dnia 7 grudnia 2000 r. (milenijna) oraz ustawa o zmianie ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających oraz ustawy o Narodowym Banku Polskim z dnia 27 czerwca 2003 r., które zastąpiły ustawę o restrukturyzacji banków spółdzielczych i Banku Gospodarki Żywnościowej oraz zmianie niektórych ustaw z dnia 24 czerwca 1994 r. (świętojańską). Nowe regulacje przekształciły trójszczeblowy system bankowości spółdzielczej w system dwuszczeblowy, a poza tym mocą ustawy z dnia 27 czerwca 2003 r. teren działania banku spółdzielczego obejmuje obszar województwa, w którym znajduje się jego siedziba i na terenie powiatów, w których znajdują się jego placówki wykonujące czynności bankowe[6]. W praktyce jednak teren działania banków spółdzielczych obejmuje od jednej gminy do kilku województw[7].

W wyniku tych procesów Gospodarczy Bank Wielkopolski S.A. w Poznaniu oraz Bałtycki Bank Regionalny S.A. w Koszalinie utworzyły Spółdzielczą Grupę Bankową (SGB), zaś Gospodarczy Bank Południowo-Zachodni we Wrocławiu, Bank Unii Gospodarczej w Warszawie oraz banki regionalne: Małopolski, Lubelski, Rzeszowski i Warmińsko-Mazurski utworzyły w 2002 r. Bank Polskiej Spółdzielczości S.A. (BPS S.A.) w Warszawie[8]. W tym samym roku SGB uległa powiększeniu w wyniku przyłączenia do jej struktur Pomorsko-Kujawskiego Banku Regionalnego. Mazowiecki Bank Regionalny (MR-Bank) jest najmniejszym bankiem zrzeszającym, który od momentu powstania funkcjonuje samodzielnie, nie uczestnicząc w działaniach konsolidacyjnych[9].

Zorientowany marketingowo bank, chcąc zbudować i utrzymać trwałe więzi z klientami, opracowuje skuteczną i efektywną strategię oraz adekwatną do niej mieszankę marketingową, zwaną też kompozycją marketingową lub marketingiem mix[10]. Strategia marketingu mix jest ściśle powiązana z marketingiem zewnętrznym, który stanowi całokształt wzajemnie powiązanych działań mających na celu właściwe ukształtowanie

[6] Ustawa z dnia 27 czerwca 2003 r. o zmianie ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających oraz ustawy o Narodowym Banku Polskim (Dz. U. z 2003 r. Nr 137, poz. 1303).

[7] J. Szambelańczyk: *Analiza ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się, bankach zrzeszających oraz zmianie niektórych ustaw z dnia 7 grudnia 2000 r.*, „Bezpieczny Bank" 2000, nr 4(11), s. 35.

[8] J. Gniewek: *Ekonomika przekształceń strukturalnych w sektorze bankowości spółdzielczej w Polsce*, w: S. Urban (red.): *Agrobiznes 2002 – Przemiany w agrobiznesie i obszarach wiejskich oraz ich następstwa*, t. 1. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Lanego, Wrocław 2002, s. 265.

[9] D. Strumiński, D. Twardowski (red.): *Banki spółdzielcze w Polsce*, Komisja nadzoru bankowego, warszawa 2006, s. 34.

[10] B. Kosiński, A. Z. Nowak (red.): *Bank depozytowo-kredytowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2004, s. 162.

postaw pracowników[11]. Przygotowanie strategii marketingowych w bankach spółdzielczych może być zależne od następujących sytuacji:

- bank spółdzielczy na usługach społeczności lokalnej – w tym wariancie marketing dotyczy przede wszystkim badania stopnia zaspokojenia potrzeb członków oraz jakości świadczonych usług, zaś asortyment usług powinien wynikać z decyzji członków spółdzielni lub ich przedstawicieli w radzie banku;
- bank spółdzielczy działający na rynku w obecności innych banków konkurencyjnych bez ograniczania świadczonych usług wyłącznie dla członków – w tym przypadku opracowanie strategii marketingowej musi obejmować wszystkie podstawowe obszary działalności banku i jest warunkiem przetrwania oraz rozwoju;
- bank spółdzielczy jako członek zrzeszenia – zaletą tej sytuacji jest całościowa analiza marketingowa i podział wynikających stąd kosztów i zadań pomiędzy wszystkie zrzeszone banki[12].

**Polityka produktu w bankach spółdzielczych**

Każdy produkt ma cechy wyróżniające go spośród innych, da się opisać i odpowiednio nazwać[13]. Cechami produktu bankowego są:

- niematerialność, wyrażająca się w niemożności ekspozycji, dotknięcia czy zmagazynowania;
- niejednorodność, przejawiająca się w zróżnicowanym poziomie obsługi klientów, w obrębie każdego produktu;
- rozłożenie konsumpcji produktów bankowych w czasie, z uwagi na korzystanie z nich, na ogół przez dłuższy okres, często przez wiele lat;
- wpływ konsumenta na kształt produktu, uzależniony od jego standingu finansowego, co widać zwłaszcza w odniesieniu do klientów dobrze znanych bankowi, zamożnych, o niepodważalnej reputacji;
- większe zainteresowanie tymi produktami ze strony państwa niż w przypadku produktów niefinansowych;
- nierozerwalność procesów produkcji i konsumpcji produktów bankowych;
- ogromna rola personelu bankowego w kształtowaniu jakości dużej części produktów, z uwagi na możliwość, a zarazem często konieczność bezpośredniego kontaktuz klientem[14].

Banki spółdzielcze wprowadziły na rynek wiele nowatorskich produktów i innych nowatorskich rozwiązań w zakresie dystrybucji produktów bankowych i dróg komunikowania się z klientami. Można tutaj wymienić koncepcję bancassurance

[11] J. Grzywacz: *Marketing w działalności banku*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006, s. 45.
[12] J. Gniewek, A. Krasnodębski: *Elementy marketingu bankowego*, w: J. Żmija, L. Strzelczak (red.): *Zarządzanie i marketing w agrobiznesie wobec integracji z Unią Europejską*, Akademia Rolnicza im. H. Kołłątaja, Kraków 2000, s. 236.
[13] T. Kramer: *Podstawy marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 83.
[14] Ibidem, s. 152-153.

stworzoną przez francuskie i niemieckie banki spółdzielcze, pionierskie rozwiązania fińskich banków spółdzielczych i holenderskiego Rabobanku w dziedzinie bankowości internetowej czy odważne wejście Raiffeisen Zentralbank Austria i Austriackiego Banku Ludowego na rynki krajów Europy Środkowo-Wschodniej już w pierwszych latach transformacji gospodarczej w tych państwach[15]. Niektóre banki spółdzielcze zajmują się też obrotem towarowym (w Niemczech ponad 200 banków Raiffeisena skupuje płody rolne i zaopatruje rolników w paszę), pośrednictwem w obrocie nieruchomościami, sprzedażą usług turystycznych oraz doradztwem marketingowym, prawnym i informatycznym dla przedsiębiorstw[16].

Jako przykład dla polskich banków spółdzielczych bardzo często stawiane są niemieckie spółdzielnie kredytowe. Niemieckie banki lokalne realizują od dawna formułę allfinanz, czyli funkcjonowanie jako konglomeratu finansowego, a więc instytucji świadczącej łącznie co najmniej usługi bankowe i ubezpieczeniowe. W bardziej luźnym sformułowaniu allfinanz to po prostu sprzedaż szerokiej gamy usług finansowych[17].

Na początku XXI wieku aktywa niematerialne zaczynają odgrywać coraz większą, a często decydującą rolę w tworzeniu wartości firmy. Marka zajmuje wśród aktywów niematerialnych czołowe miejsce z punktu widzenia zdolności do tworzenia wartości firmy[18]. Marka to nazwa, termin, symbol, wzór lub ich kombinacja, stworzona w celu identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnienie ich spośród konkurencji[19]. W ostatnich latach polskie banki spółdzielcze zmieniają swoje nazwy i coraz chętniej wykorzystują ten element marki. Powstały nazwy takich banków jak Nadwiślański Bank Spółdzielczy, Warmiński Bank Spółdzielczy czy Południowo-Mazowiecki Bank Spółdzielczy. Bank spółdzielczy z Pabianic od wielu lat używa nazwy *PA-CO Bank*. Nazwa PA-CO w tym przypadku to tylko podkreślenie przywiązania do lokalnego terenu. PA (Pabianice) CO (Cooperative - spółdzielnia). W Rzeszowie działają dwa banki spółdzielcze (w Radomiu, Krakowie i można powiedzieć, że w Poznaniu też) i jeden z nich przyjął nazwę *Express Bank*. Bank może wykorzystywać nazwę w wielu promocjach wzmacniając siłę i dynamizm znajdujący się w słowie Express. Kolejnym przykładem, że nazwą można grać na rynku jest *Orzesko Knurowski Bank Spółdzielczy*. Bank ten używa swojej pełnej nazwy, ale świadom możliwości wykorzystania nazwy posługuje się zgrabnym skrótem *OK Bank*. Na rynku pojawiły się również nazwy handlowe banków spółdzielczych, które zupełnie zrywają ze zwrotem bank spółdzielczy, czego przykładem są *esBank* oraz *neoBank*. Banki te to jedne z

[15] E. Gostomski: *Europejskie banki spółdzielcze*, „Gazeta Bankowa" 2006, nr 46 (942), s. 12-13.
[16] Ibidem, s. 14.
[17] J. Kulawik: *Formułowanie strategii, zarządzanie ryzykiem i doskonalenie podziału pracy w grupie spółdzielczej na przykładzie Niemiec*, „Zagadnienia ekonomiki rolnej" 2005, nr 3 (304), s. 25-26.
[18] G. Urbanek: *Wykorzystanie marki do kreowania wartości w bankach*, „Bank i Kredyt" 2005, nr 1, s. 67.
[19] T. Kramer: *Podstawy…,* op. cit., s. 99.

większych w sektorze, mogące pozwolić sobie na działanie w skali całego kraju[20]. To dość nowa tendencja w bankowości spółdzielczej w zakresie prowadzenia marketingu[21].

Przytoczone przykłady świadczą o rosnącej świadomości korzyści wynikających ze stosowania marki w sektorze banków spółdzielczych. Korzyści te są najczęściej związane z konkretnym wyrobem lub usługą, ale przynajmniej część z nich może być przeniesiona na inne produkty poprzez nazwę marki[22].

**Polityka dystrybucji**

Koniec XX i początek XXI wieku to okres rosnącej roli dystrybucji w ramach strategii marketingowej banku. W sytuacji spadku marż i trudności e znacznym zwiększeniem dochodów pozaodsetkowych, braku nowych rozwiązań produktowych, które mogłyby istotnie przyczynić się do wzrostu zysków banków, dystrybucja miała umożliwić instytujom finansowym wyróżnienie się na rynku i uzyskanie przewagi nad konkurencją[23]. Produkty bankowe docierają do klientów poprzez kanały dystrybucji, które równocześnie stanowią płaszczyznę dla wzajemnych kontaktów na linii bank-klienci i drogę przekazywania klientom informacji o ofercie banku. Kanały dystrybucji podlegają ewolucji pod wpływem zmian preferencji klientów w sposobie kontaktowania się z bankami, rozwoju informatyki i telekomunikacji oraz wysiłków podejmowanych przez banki w celu redukcji kosztów sprzedaży[24]. Instytucje finansowe mają do wyboru kanały sprzedaży:

- bezpośredni;
- pośredni z wykorzystaniem pośredników[25].

W polityce dystrybucji usług bankowych wykorzystywane są przede wszystkim kanały bezpośrednie. Za wyborem bezpośrednich kanałów dystrybucji usług bankowych przemawia fakt, że ich zaoferowanie i sprzedaż wymaga personelu o wysokich kwalifikacjach zawodowych. Ponadto charakter oraz złożoność produktów bankowych wymagają dużego zaufania klientów wobec banku i wysokiego stopnia poufności ze strony personelu bankowego[26]. Dlatego banki wolą rozbudowywać sieć własnych placówek, niż korzystać z usług pośredników[27].

Na przykład T. Klepacki zauważył, iż banki spółdzielcze powinny przede wszystkim skupić się na rozbudowie sieci – małych punktów obsługi w newralgicznych miejscach na obszarze działania. Równocześnie jego zdaniem rozwiązanie kwestii

[20] M. Wilk: *Nazwa i marketing banków spółdzielczych,* w: http://www.ibs.edu.pl/content/view/2179/30/

[21] M. Wilk: *Wzrost liczby własnych bankomatów i stron www w bankach spółdzielczych,* w: http://wilkmichal.blogbank.pl

[22] G. Urbanek: *Wykorzystanie…,* op. cit., s. 67.

[23] Ł. Dwojak: *Ewolucja strategii dystrybucji na rynku usług bankowych,* „Bank i Kredyt" 2006, nr 1, s. 35.

[24] E. Gostomski: *Segmentacja rynku i kanały dystrybucji usług*, „Bank" 2004, nr 2, s. 30.

[25] B. Żurawik, W. Żurawik: *Marketing bankowy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995, s. 238.

[26] S. Smyczek: *Polityka dystrybucji w polskich bankach*, „Zeszyty Naukowe" nr 2, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 1996, s. 104.

[27] Ibidem, s. 106.

korzystania z bankomatów przez klientów banków spółdzielczych powinno być wprowadzone kompleksowo przez wykorzystanie funkcji banku zrzeszającego[28]. Ponadto uznał wykorzystanie najnowocześniejszych, elektronicznych kanałów dystrybucji (Internetu, bankowości telefonicznej i TV-bankingu) przez banki spółdzielcze za duże nieporozumienie[29]. W ocenie autora opracowania T. Klepacki nie docenił znaczenia bankowości elektronicznej, a tym samym zbagatelizował zagrożenie wirtualną konkurencją ze strony innych banków.

Na koniec 2008r. banki spółdzielcze posiadały 4199 placówek (1503 oddziały i 2696 pozostałych placówek), a w roku 2007 – 4014 placówek (1459 oddziałów i 2555 pozostałych placówek). W tym samym okresie liczba banków spółdzielczych zmniejszyła się z 581 do 579[30]. Zatem 2008r. banki spółdzielcze zwiększyły sieć placówek o 185, czyli o 4,6% (w tym udziałów o 44, czyli o nieco ponad 3%, a pozostałych placówek o 141, czyli o nieco ponad 5,5%), natomiast ich liczba zmniejszyła się 2, czyli o około 0,3%. Oznacza to, że rozbudowa sieci placówek jest procesem samoistnym oraz zachodzącym z inicjatywy samych banków spółdzielczych, a nie wymuszonym procesami łączenia w tym sektorze.

Większość dużych banków i coraz więcej mniejszych, także spółdzielczych, oferuje swoim klientom usługi za pośrednictwem Internetu[31]. Dobre wyniki w 2008 r. sprawiły, iż wiele banków mogło sobie pozwolić na inwestycje w bankowość elektroniczną. Analizy stanu posiadania usług home banking i Internet banking wykazały, iż banki spółdzielcze, posiadające te usługi w swojej ofercie, w większości posiadają strony www. W roku 2008 liczba stron internetowych wzrosła o ponad 37% w relacji do 2007r. W 2007r. zaledwie 228 posiadało własną stronę. Większość banków oferuje na swoich stronach możliwość obsługi internetowej swojego rachunku. Jeśli bank nie posiada takiej opcji, dostarcza jednak informacji o swoich produktach, placówkach, historii, a często istnieje też możliwość zapisania się na listę mailingową banku w celu pozyskania świeżych informacji bądź zasygnalizowania potrzeby kontaktu z klientem[32]. Wskazuje to również na fakt, iż lepsze wyniki stanowią pochodną przyrostu stron internetowych w bankach.

Wymagania klientów banków spółdzielczych skłoniły banki do zwiększenia swojego zaplecza bankomatów. Banki komercyjne, z którymi banki spółdzielcze mają podpisane umowy, nieznacznie zwiększyły sieć bankomatów, z kolei sieć sektora spółdzielczego wzrosła o ponad 27%. Grupa SGB korzysta jedynie z sieci spółdzielczej,

---

[28] T. Klepacki: *Kanały dystrybucji w bankach spółdzielczych – Tradycja czy nowoczesność*? „Bank Spółdzielczy" 2001, nr 3 (437), s. 4.

[29] Ibidem, s. 5.

[30] A . Kotowicz i inni: *Raport o sytuacji banków w 2008 roku*, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2009, s. 83.

[31] *Sytuacja finansowa banków w 2004 r. – Synteza*, s. 9.

[32] S. Wojciechowska-Filipek: *Zastosowanie technologii informacyjnej w produktach i usługach banków spółdzielczych*, w: M. Stefański (red.): *Perspektywy rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku, Włocławek 2008, s. 78.

a pozostałe zrzeszenia współpracują z bankami komercyjnymi, co zwiększa atrakcyjność ich oferty[33].

**Polityka cenowa**

Kształtowanie polityki cenowej banku jest procesem złożonym[34]. Dla większości klientów, to właśnie cena decyduje o wyborze oferty banku. Dlatego bank powinien kreować wizję produktu w taki sposób, aby cena nie była podstawowym elementem wyboru branym pod uwagę przy zakupie, ale jednym z wielu. K. Markowski podkreślił, iż polityka cenowa powinna spełniać kryteria:

- stabilności oraz stosowania jasnych i czytelnych dla klientów zasad ustalania cen na produkty bankowe;
- elastyczności, czyli możliwości dostosowania poziomu cen do zmieniających się wewnętrznych oraz zewnętrznych warunków działania banku;
- zgodności z obowiązującymi regulacjami prawnymi i normami narzuconymi przez orzecznictwo Sądu Najwyższego;
- opłacalności;
- konkurencyjności;
- unikania wewnętrznej konkurencji cenowej między produktami, prowadzącej w praktyce do wypychania produktów cenowo mniej atrakcyjnych dla klientów, a zazwyczaj droższych dla banku;
- indywidualizacji przy ustalaniu ceny w transakcjach z poszczególnymi klientami lub ich segmentami, a także porywania cen w ujęciu kompleksowym (poprzez ocenę opłacalności całokształtu z danym klientem, uwzględniania komplementarności produktów oraz możliwej substytucji pomiędzy różnymi częściami składowymi ceny[35].

Jednak praktyka bankowa wykazuje wiele sprzeczności w realizowaniu powyższych kryteriów polityki cenowej. Na podstawie zmian w polityce cenowej banków w dłuższym okresie czasu, A. Kowalczyk stwierdził, że w bankach płaci się za wszystko, a czasami są to koszty, których ponoszenie przez nabywców nie znajduje żadnego uzasadnienia[36]. Powyższą prawidłowość potwierdza występowanie renty lokalizacyjnej, renty informacyjnej oraz renty z tytułu kosztów zamiany banku przez kredytobiorcę (klienta). W tym kontekście uzasadniony staje się pogląd, że jednym ze źródeł niewątpliwego sukcesu sektora spółdzielczego jest czerpanie renty lokalizacyjnej i informacyjnej. Podstawowym źródłem rent dla spółdzielców jest mniejsza konkurencja na rynku, szczególnie na obszarach wiejskich. Z drugiej strony wiadomo też, że obszary te przeciętnie zamieszkują klienci biedniejsi. Nie ma zatem czego zazdrościć sporej

[33] M. Wilk: *Wzrost…,* op. cit.

[34] K. Markowski: *Metody konkurowania banków o klienta*, w: J. Garczarczyk (red.): *Instytucje finansowe – marketing – przedsiębiorstwa, Konferencja Naukowa Rydzyna 28-29 października 1996 roku*, Katedra Badań Marketingowych Akademii Ekonomicznej, Poznań 1996, s. 108.

[35] Ibidem, s. 108.

[36] A. Kowalczyk: *Tak zwane strategie cenowe*, „Bank" 2003, nr 9, s. 57.

liczbie Polaków, gdy mają do czynienia z wymiennością typu: wyższy relatywny wyzysk albo wykluczenie z rynku finansowego[37].

**Polityka promocji w bankach spółdzielczych**

Rosnąca w ostatnich latach konkurencja na rynku bankowości detalicznej przyczyniła się do intensyfikacji działań promocyjnych prowadzonych przez instytucje depozytowo-kredytowe[38]. Ze względu na rozmiary rynku lokalnego, a równocześnie koszty, banki spółdzielcze mają ograniczone możliwości korzystania w programie promocji oferty usługowej ze środków masowego przekazu[39]. Dlatego inicjatorami ogólnokrajowych kampanii promocyjnych, a w szczególności reklamowych, są banki zrzeszające, które reprezentują interesy wszystkich zrzeszonych banków spółdzielczych. Elementami takich kampanii reklamowych mogą być:

- wspólne logo zrzeszonych banków;
- standaryzacja usług i procedur ich świadczenia;
- posługiwanie się takimi samymi drukami dokumentów bankowych;
- wzajemna obsługa czeków czy kart magnetycznych;
- popularyzacja funduszy gwarancyjnych i pomocowych zrzeszenia[40].

Przykładem kampanii reklamowej dla banków spółdzielczych jest kampania przygotowana przez agencję reklamową Salt & Pepper. Jej celem jest wzmocnienie wizerunku tych banków jako instytucji nowoczesnych, dynamicznych, atrakcyjnych dla młodych ludzi i godnych zaufania. Kompleksowa akcja komunikacyjna obejmuje telewizję, radio, internet, a także materiały BTL (ulotki, standy, plakaty). Adresatami kampanii są głównie młodzi mieszkańcy wsi oraz małych i średnich miejscowości, którzy do tej pory nie korzystali z usług banków spółdzielczych[41].

J. Szambelańczyk dostrzegł następujące możliwe do wykorzystania formy promocji banków spółdzielczych oraz ich oferty usługowej:

- krótkie slogany reklamowe na lokalnych obiektach sportowych, salach widowiskowych, pustych ścianach oraz reklamy umieszczane w ciągach komunikacyjnych, na lokalnych środkach komunikacji i transportu;
- zamieszczanie logo banków spółdzielczych na dworcach, przystankach autobusowych oraz słupach ogłoszeniowych;
- promocja oferty w lokalnych sieciach telewizji kablowej, lokalnych gazetach i wydawnictwach cyklicznych;
- „żywe" reklamy banków spółdzielczych na imprezach masowych, którym towarzyszy rozdawanie ulotek, oszczędnych w formie i bogatych w treści, jasno i krótko przekazanych oraz drobnych i niezbytkowych upominków;

---

[37] J. Kulawik: *Kliencie, trzymaj dystans!* „Gazeta Bankowa" 2005, nr 38 (882), s. 23-24.
[38] M. Winkler: *Reklama zewnętrzna w marketingu bankowym*, „Bank" 2003, nr 3, s. 52.
[39] J. Szambelańczyk (red.): *Zarządzanie bankiem spółdzielczym*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1997, s. 78.
[40] Ibidem, s. 79.
[41] http://wiadomosci.mediarun.pl/news/29741,group2,Salt___Pepper_dla_Bankow_Spoldzielczych,tagi_MindShare_Banki_Spoldzielcze_Salt___Pepper

- współfinansowanie opakowań rozdawanych klientom do pakowania towarów w lokalnych sklepach mających rachunki w bankach spółdzielczych;
- umieszczanie logo banków w oknach wystawowych sklepów, zakładów usługowych, hurtowni będących klientami banków spółdzielczych i świadczących usługi rzetelnie lub akceptujących czeki banków spółdzielczych.

Ponadto wyróżnił on oryginalne (niestandardowe) przedsięwzięcia promocyjne, do których zaliczył:

- organizowanie interesujących pogadanek edukacyjnych dla uczniów lokalnych szkół połączonych z promocją produktu bankowego adresowanego tylko dla uczniów;
- organizowanie dni banków w gminach, sprzyjających integracji społeczności lokalnych, udzielanie porad finansowych mieszkańcom oraz konkursy o usługach banków;
- organizowanie objazdowej akcji informacyjno-szkoleniowej na terenach działania banków, gdzie nie ma sieci placówek;
- rozsyłanie imiennych ofert usług banków spółdzielczych wybranym mieszkańcom;
- sponsorowanie zakupu sprzętu i urządzeń dla instytucji publicznych z trwałym logo banków;
- sponsorowanie dobrze widzianych w społecznościach lokalnych imprez z ekspozycją logo banków spółdzielczych;
- fundowanie stypendiów dla uczniów lokalnych szkół, sponsorowanie kursów i szkoleń w dziedzinie bankowości[42].

Oprócz partycypowania w kosztach ogólnopolskich akcji promocyjnych spółdzielczego sektora bankowego, banki spółdzielcze powinny więc inicjować własne działania promocyjne w środowiskach lokalnych. Dotyczy to również banków, działających na obszarach wiejskich, które wprawdzie nie funkcjonują w warunkach tak intensywnej konkurencji jak banki „miejskie", ale powinny stosować promocję w celu utrwalenia dobrego wizerunku wśród społeczności lokalnych. Banki spółdzielcze powinny kształtować swój wizerunek w oparciu o dotychczasową tradycję, przyzwyczajenia klientów do korzystania z ich usług i zaufanie[43].

**Polityka personalna w bankach spółdzielczych**

W pięcioelementowej strategii marketingu-mix personel odgrywa bardzo ważną rolę, co wynika przede wszystkim z niematerialnego charakteru usług[44]. Personel banku powinien nie tylko myśleć o kliencie, próbując zadowolić go w jak największym stopniu, lecz także myśleć jak klient by lepiej zrozumieć jego potrzeby[45]. Fakt ten nabiera szczególnego znaczenia w „wiejskich" bankach spółdzielczych, które ze

[42] Ibidem, s. 79-80.
[43] J. Gniewek, A. Krasnodębski: *Elementy...*, op. cit. , s. 242.
[44] Z. Roszkowski: *Marketing bankowy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Białystok 2002, s. 164.
[45] W. Przybylska-Kapuścińska: *Strategie marketingu mix w polskich bankach*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu" 1998, nr 1 (8), s. 67-68.

względu na niewielkie rozmiary elastycznie reagują na zmiany w otoczeniu, a działając blisko środowisk lokalnych, oferują produkty dostosowane do ich potrzeb.

Inaczej wygląda sytuacja „miejskich" banków spółdzielczych. Podstawowym wyzwaniem, z którym musi się zmierzyć każdy „miejski" bank spółdzielczy jest nasilenie konkurencji[46]. Prowadzenie działalności na obszarze przynajmniej kilku gmin wiąże się czasami z obsługą przez bank wyraźnie odmiennych grup społecznych o nietożsamych priorytetach. Ubocznym, ale negatywnym efektem tego procesu bywa początkowo osłabienie, a w dłuższym okresie zanik przewagi informacyjnej banku spółdzielczego o kliencie, często zresztą niebędącym członkiem oraz konieczność wdrażania uniwersalnych procedur badania zdolności kredytowej. W ten sposób bank spółdzielczy upodabnia się do uniwersalnego pośrednika finansowego, który tym samym staje się jego bezpośrednim konkurentem oraz podnosi swe koszty pośrednictwa[47]. W takim przypadku banki spółdzielcze zmuszone są ponosić dodatkowe koszty szkolenia personelu, a w szczególności mającego bezpośredni kontakt z klientem oraz koszty badań rynkowych. Zdaniem W. Pizły wysokie koszty badań rynkowych mogą ponosić tylko spółdzielnie duże o odpowiednim kapitale, umożliwiającym przeprowadzenie tych badań, bądź związki spółdzielni[48]. Przedstawiony problem jest ważny dla banków spółdzielczych, które ze względu na niskie kapitały nie są w stanie samodzielnie sfinansować przede wszystkim badań rynku. Zaproponowane rozwiązanie tego problemu, polegające na tworzeniu związków spółdzielni, jest możliwe do zastosowania w przypadku banków spółdzielczych zwłaszcza, że rolę takich związków mogą pełnić banki zrzeszające.

Banki spółdzielcze, oprócz ciągłego zwiększania liczby placówek, zwiększają także zatrudnienie. Na koniec 2008r. zatrudnienie w tym sektorze instytucji finansowych wyniosło 31.265 osób, co w porównaniu z analogicznym okresem roku poprzedniego (30.103 osoby) oznaczało wzrost o 1.162 pracowników, czyli o blisko 3,9%[49].

**Podsumowanie**

Spółdzielczość bankowa w Polsce uchodzi za tradycyjny sektor, rozwijający się głównie w oparciu o personel i sieć placówek bankowych. Bankowość elektroniczna dla funkcjonowania polskich banków spółdzielczych odgrywa jedynie uzupełniającą rolę i nie jest brana pod uwagę we wszystkich podmiotach sektora. W dalszym ciągu funkcjonują banki spółdzielcze, które z racji wysokich kosztów nie prowadzą inwestycji w technologie informacyjne. Są to z reguły „wiejskie" banki spółdzielcze, które funkcjonując w warunkach monopolu, czerpią głównie renty lokalizacyjne oraz informacyjne. Sytuacja taka nie tylko pozbawia dostępu do usług bankowych części

[46] J. Kulawik: *Skuteczne strategie „miejskich" banków spółdzielczych*, „Bank i Rolnictwo" 2006, nr 3 (97), s. 4.

[47] J. Szambelańczyk: *Banki spółdzielcze w Polsce w procesach zmian systemowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 110-111.

[48] W. Pizło: *Zarządzanie marketingowe w spółdzielczości*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie – Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej" 1995, nr 1, s. 219.

[49] A . Kotowicz i inni: *Raport…*, op. cit., s. 83.

potencjalnych klientów, lecz również utrudnia uzyskiwanie korzyści z tytułu dużej skali działania.

Z punktu widzenia banku zaoferowanie elektronicznego dostępu do usług jest nie tyle jedną z możliwości, co raczej koniecznością wynikającą z realiów konkurencji[50]. Pozycja, jaką posiadają „wiejskie" banki spółdzielcze, nie jest im dana na zawsze z racji zagrożenia wirtualną konkurencją ze strony innych banków. Z kolei ekspansja tych instytucji na nowe rynki oznacza dla nich funkcjonowanie w warunkach większej konkurencji, lecz także ryzyko rozluźnienia więzi z klientami z uwagi na obsługę grup społecznych o nietożsamych priorytetach, utratę przewagi informacyjnej i wyższe koszty pośrednictwa.

Różnice w ofertach dotyczą nie tylko poszczególnych banków spółdzielczych, ale też grup bankowych, będących ich bankami zrzeszającymi. Sytuację taką można zaobserwować w przypadku zróżnicowanej sieci bankomatów. Pozytywnie natomiast należy ocenić zmiany nazw niektórych przedsiębiorstw z sektora polskich banków spółdzielczych. Zmiany te dotyczą przywiązania do regionu bądź lokalnego terenu działania, lecz mogą również być dalej posunięte i dotyczyć stosowania nazw handlowych. Stanowi to przejaw rosnącej świadomości korzyści wynikających z wykorzystania przez banki spółdzielcze marki jako narzędzia marketingu.

**Literatura**


1. Bernacki A., Zawadzki A.: *Historia i aktualne przeobrażenia spółdzielczego sektora bankowego w Polsce*, w: Bernacki A. (red.): *Funkcjonowanie banków spółdzielczych w Niemczech i Polsce – Materiały na międzynarodowe seminarium Warszawa – Frankfurt nad Menem, 5-9 maja 1997 r.*, Fundacja „Rozwój SGGW", Warszawa 1997.
2. Bryniarska T. I.: *Banki spółdzielcze w świetle teorii rynków kooperantów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2001.
3. Dwojak Ł.: *Ewolucja strategii dystrybucji na rynku usług bankowych*, „Bank i Kredyt" 2006, nr 1.
4. Gniewek J.: *Ekonomika przekształceń strukturalnych w sektorze bankowości spółdzielczej w Polsce*, w: Urban S. (red.): *Agrobiznes 2002 – Przemiany w agrobiznesie i obszarach wiejskich oraz ich następstwa*, t. 1. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Lanego, Wrocław 2002.
5. Gniewek J., Krasnodębski A.: *Elementy marketingu bankowego*, w: Żmija J., Strzelczak L. (red.): *Zarządzanie i marketing w agrobiznesie wobec integracji z Unią Europejską*, Akademia Rolnicza im. H. Kołłątaja, Kraków 2000.
6. Gostomski E.: *Europejskie banki spółdzielcze*, „Gazeta Bankowa" 2006, nr 46 (942).
7. Gostomski E.: *Segmentacja rynku i kanały dystrybucji usług*, „Bank" 2004, nr 2.
8. Grzywacz J.: *Marketing w działalności banku*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006.
9. http://wiadomosci.mediarun.pl/news/29741,group2,Salt___Pepper_dla_Bankow_Spoldzielczych,tagi_MindShare_Banki_Spoldzielcze_Salt___Pepper


[50] S. Wojciechowska-Filipek: *Zastosowanie…*, op. cit., s. 71.

10. Klepacki T.: *Kanały dystrybucji w bankach spółdzielczych – Tradycja czy nowoczesność?* „Bank Spółdzielczy" 2001, nr 3 (437).
11. Kosiński B., Nowak A. Z. (red.): *Bank depozytowo-kredytowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2004.
12. Kotowicz A. i inni: *Raport o sytuacji banków w 2008 roku*, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2009.
13. Kowalczyk A.: *Tak zwane strategie cenowe*, „Bank" 2003, nr 9.
14. Kramer T.: *Podstawy marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
15. Kulawik J.: *Formułowanie strategii, zarządzanie ryzykiem i doskonalenie podziału pracy w grupie spółdzielczej na przykładzie Niemiec*, „Zagadnienia ekonomiki rolnej" 2005, nr 3 (304).
16. Kulawik J.: *Kliencie, trzymaj dystans!* „Gazeta Bankowa" 2005, nr 38 (882).
17. Kulawik J.: *Skuteczne strategie „miejskich" banków spółdzielczych*, „Bank i Rolnictwo" 2006, nr 3 (97).
18. Lipowski M.: *Marketing bankowy – Zarządzanie popytem i podażą usług*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2003.
19. Markowski K.: *Metody konkurowania banków o klienta*, w: Garczarczyk J. (red.): *Instytucje finansowe – marketing – przedsiębiorstwa*, Konferencja Naukowa Rydzyna 28-29 października 1996 roku, Katedra Badań Marketingowych Akademii Ekonomicznej, Poznań 1996.
20. Pizło W.: *Zarządzanie marketingowe w spółdzielczości*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie – Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej" 1995, nr 1.
21. Przybylska-Kapuścińska W.: *Strategie marketingu mix w polskich bankach*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu" 1998, nr 1 (8).
22. Roszkowski Z.: *Marketing bankowy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Białystok 2002.
23. Sawicka J. (red.): *Założenie i prowadzenie małego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2000.
24. Smyczek S.: *Polityka dystrybucji w polskich bankach*, „Zeszyty Naukowe" nr 2, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 1996.
25. Strumiński D., Twardowski D. (red.): *Banki spółdzielcze w Polsce*, Komisja Nadzoru Bankowego, Warszawa 2006.
26. *Sytuacja finansowa banków w 2004 r. – Synteza.*
27. Szambelańczyk J.: *Analiza ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się, bankach zrzeszających oraz zmianie niektórych ustaw z dnia 7 grudnia 2000 r.*, „Bezpieczny Bank" 2000, nr 4 (11).
28. Szambelańczyk J.: *Banki spółdzielcze w Polsce w procesach zmian systemowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
29. Szambelańczyk J. (red.): *Zarządzanie bankiem spółdzielczym*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1997.
30. Urbanek G.: *Wykorzystanie marki do kreowania wartości w bankach*, „Bank i Kredyt" 2005, nr 1.

31. Ustawa z dnia 27 czerwca 2003 r. o zmianie ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających oraz ustawy o Narodowym Banku Polskim (Dz. U. z 2003 r. Nr 137, poz. 1303).
32. Wilk M.: *Nazwa i marketing banków spółdzielczych*, w: http://www.ibs.edu.pl/content/view/2179/30/
33. Wilk M.: *Wzrost liczby własnych bankomatów i stron www w bankach spółdzielczych*, w: http://wilkmichal.blogbank.pl
34. Winkler M.: *Reklama zewnętrzna w marketingu bankowym*, „Bank" 2003, nr 3.
35. Wojciechowska-Filipek S.: *Zastosowanie technologii informacyjnej w produktach i usługach banków spółdzielczych*, w: Stefański M. (red.): *Perspektywy rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku, Włocławek 2008.
36. Żurawik B., Żurawik W.: *Marketing bankowy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995.

**Summary**

*The aim of the paper is the discussion of used and possible to use marketing actions by cooperative banks and peculiarity of them. The considerations had accomplished with reference to marketing-mix and based on marketing composition, which includes product, place, price, promotion and personnel.*

*It was found that in the scope of product policy cooperative banks initiated a lot of innovative solutions and there were only banks, where participate in turnover of goods. It was also indicated to growing consciousness of benefits, where resulting from making use of brand among the cooperative banks, which can notice in Poland and is clear sign of that products of them are equal in offer of commercial banks.*

*The place of services is based on classical channels like a chain of outlets, which undergo the development on result of merging with different cooperative banks, but more and more often the result of independent process.*

*The price policy of cooperative banks, especially of them, which work on rural areas, is determined by mainly appearance of location and information benefits.*

*On the other hand personnel of cooperative banks complete a chain of them outlets. The role of personnel changes with size of bank and using of information technology.*

Informacje o autorze

**dr inż Dominik K. Gajowiak**
*Spółdzielczy Bank Rzemiosła i Rolnictwa*
*ul. Wądza 18, 05-200 Wołomin*
*e-mail: dkgaj_79@wp.pl*

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Janusz Dworak***

# Pozycjonowanie w marketingu
## Wykorzystanie anamorfozy w pozycjonowaniu

# Positioning in Marketing
## Using Anamorfozis in positioning

*Decyzje gospodarcze i społeczne mają racjonalne uwarunkowania wówczas, gdy oparte są na logicznych przesłankach. W dobie powszechnego dostępu do informacji, badań naukowych, raportów i danych statystycznych coraz więcej decyzji podejmowanych jest w oparciu o zestawienia wskaźników i mierników. Można się nimi posłużyć w ocenie firmy na dany moment oraz ukazać dynamikę zmian zachodzącą w czasie. Porównywanie wyników badań ilościowych dla różnych zjawisk pozwala na określenie pozycji interesującego nas obiektu w otoczeniu, czyli określenie jego kontekstu. Jest to możliwe dzięki ustaleniu jego dystansu względem wartości maksymalnej, minimalnej, średniej czy też wartości normatywnej. Dzięki uszeregowaniu wyników pomiarów dla grupy obiektów otrzymujemy szereg informacji na temat relacji między nimi. Umożliwia to także skonstruowanie modelu badanego zjawiska, czyli stworzenia dlań wzorca.*

**Wprowadzenie**

Większość decyzji gospodarczych i społecznych oparta jest na racjonalnych przesłankach. Przy formowaniu tych przesłanek wykorzystuje się zazwyczaj mierniki i wskaźniki, przy czym pod pojęciem miernika należy rozumieć wynik jakiegoś pomiaru, zaś pod pojęciem wskaźnika relację między dwoma (lub więcej) różnymi wielkościami ekonomicznymi. Wskaźnikami i miernikami można posłużyć się w ocenie kondycji firmy w określonym momencie czasowym, lub też za ich pomocą ukazać zachodzącą w czasie dynamikę zmian. W pierwszym przypadku mówimy o ujęciu statycznym, w drugim - dynamicznym. Zarówno mierniki jak i wskaźniki konstruowane są na podstawie dwóch typów badań: ilościowych oraz jakościowych. .

Badania jakościowe, inaczej badania subiektywne, służą do pomiaru cech niemierzalnych, np. stanów emocjonalnych człowieka, badaniu preferencji, odczuć klienta, motywów działania i innych psychicznych uwarunkowań człowieka. Pomiary te są, po pierwsze, nieprecyzyjne, szacunkowe, dotyczą bowiem rejestracji wrażeń pewnych zbiorowości, a po drugie, każdy następny pomiar może znacznie różnić się od poprzedniego. Badania ilościowe, które można nazwać inaczej obiektywnymi lub precyzyjnymi dotyczą konkretnych obiektów znajdujących się w określonym czasie i przestrzeni. Umożliwiają dokładne określenie badanej wartości danego zjawiska, ich wyniki można prezentować na znormalizowanych skalach. Ponadto, uzyskane dane łatwo można poddać weryfikacji dokonując powtórnego badania. Badaniom ilościowym podlegają przykładowo takie parametry rynku: koszty, cena, udział lub uczestnicy rynku ze względu na cechy socjometryczne, np. wiek czy płeć. Wyniki badań ilościowych mają tę zaletę, że umożliwiają pozycjonowanie wybranej cechy lub też czynnika,

pozwalają na określenie jego dystansu względem wartości maksymalnej, minimalnej, średniej czy też wartości normatywnej. Dzięki takiemu uszeregowaniu wyników pomiarów dla grupy obiektów, mamy możliwość wyznacza pozycji interesującego nas obiektu w otoczeniu, czyli określenia jego kontekstu. Umożliwia to także skonstruowanie modelu badanego zjawiska, czyli stworzenia dlań wzorca. Uzyskujemy tym samym możliwość zbudowania *strategii dyferencji i pozycjonowania dla rynku docelowego* oraz *mapy pozycji produktów* [Kotler, 1994, s. 88.].
Pozycjonowanie, dzięki wymienionym powyżej możliwościom badawczym, stanowi doskonałe narzędzie badania zjawisk związanych z funkcjonowaniem rynku. Może być wykorzystywane:

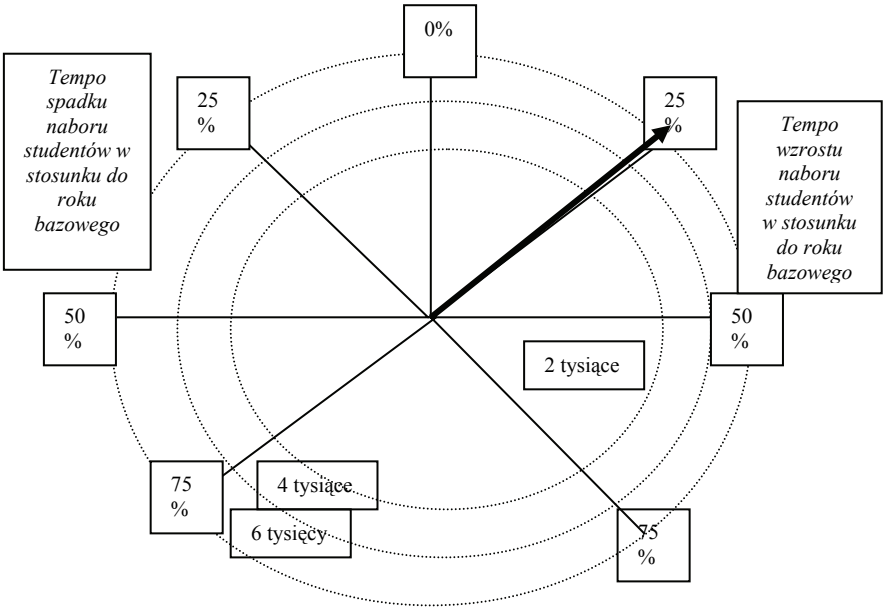
- do ustalenia pozycji produktu lub firmy na rynku.
- do badania pozycji, którą wyznaczają klientowi konsumowane przez niego dobra.
- do określania miejsca przedsiębiorstwa pod względem udziału w rynku na tle konkurentów.
- jako narzędzie do przetwarzania danych zmieniających się w czasie i przestrzeni (jak ceny, popyt czy podaż)
- jako czynnik wyróżniający dany produkt spośród innych poprzez:
    1. sposób reklamy,
    2. jakość,
    3. innowacyjność,
    4. opakowanie,
    5. lokalizację.

W dalszej części referatu omówiony zostanie zarys pozycjonowania związanego z zagadnieniem ustalania pozycji danego obiektu na rynku.
Można wyróżnić dwa typy pozycjonowania: proste i złożone. W prostym - miejsce obiektu badanego wśród innych podobnych zostaje wyznaczone przez wielkość wskaźnika; informacją będzie tu wzajemne położenie porównywanych obiektów. Ta nieskomplikowana metoda pozycjonowania posiada wiele zalet, jak: możliwość ustalenia pozycji badanego obiektu na tle otoczenia, oszacowania dystansu dzielącego ten obiekt od najlepszych i najgorszych czy też oceny relacji względem uśrednionej wartości, np. średniej krajowej. *Dostarcza też informacji, jakie obiekty znajdują się na czele listy rankingowej, które zaś na jej końcu, co może być wskazówką, skąd czerpać wzorce działania i gdzie warto przyjrzeć się źródłom niepowodzeń.* [Dworak J. 2004, Białystok, s. 87].

**Pozycjonowanie złożone**

Z pozycjonowaniem złożonym mamy do czynienia wówczas, gdy analizujemy równocześnie kilka wskaźników. Celem zilustrowania tego zagadnienia posłużono się przykładem szkół wyższych. Na jednym wykresie umieszczono kilka wskaźników, którym nadano postać: okręgów, długości i zwrotów wektora. Ilustruje to rysunek 1.

**RYSUNEK 1. POZYCJONOWANIE ZŁOŻONE UCZELNI A**




*Źródło: opracowanie własne*

**Oznaczenia na wykresie:**

- długość wektora, którym wykreślono okręgi (kolor zielony) o średnicy 2 ,4 i 6 tysięcy obrazuje ilość studiujących na danej uczelni w liczbach bezwzględnych,
- zwrot wektora - procentowy wzrost lub spadek liczby studentów w stosunku do roku bazowego,
- kolor wektora: niebieski - uczelnia humanistyczna, czarny – uczelnia ekonomiczna itp.,

Wykres można zinterpretować następująco: *Uczelnia A o profilu ekonomicznym posiada ponad 4 tysiące studentów, co plasuje ją na poziomie średniej krajowej. Liczba studentów w porównaniu z rokiem bazowym wzrosła o 25%.* Metoda ta daje nam możliwość dokonywania szybkich porównań, obejmujących naraz wiele wskaźników.

Sposobów prezentacji wskaźników jest wiele, jednym z ciekawszych jest wykorzystanie anamorfozy [Paul, 2006, s. 310], czyli takiej metody prezentacji informacji na mapie, w której nadrzędnym celem jest sugestywne przedstawienie badanych atrybutów kosztem wierności powierzchni lub odległości. Stosowana w przetwarzaniu danych anamorfoza dostarcza narzędzi do pomiarów kartometrycznych i analiz przestrzennych. W metodzie tej priorytetem jest wizualizacja badanych zjawisk; dlatego też na rzecz przejrzystości

prezentacji rezygnuje się tu z rzeczywistych odległości, tworząc sztuczny obraz. Zastosowanie anamorfozy w pozycjonowaniu ukazują tabele 3 i 4. Tabela 3 przedstawia atrakcyjność kilku uczelni pod względem ich lokalizacji z punktu widzenia przyszłego studenta. Dla studenta ważniejszymi istotnymi informacjami mogą być:

- odległość uczelni od stacji PKP kilometrach - drugi wiersz w tabeli
- sposób dojazdu do uczelni - oznaczono przy pomocy koloru wektora (przykładowo: kolor brązowy - tramwaj, niebieski – autobus),
- ilość linii, przy pomocy których można dotrzeć do uczelni - grubość wektora,
- ceny biletów - liczby x, y, p, q wpisane w prostokąty,
- wielkość miasta będącego siedzibą uczelni - kolor prostokąta:
    - poniżej 10 000 mieszkańców – żółty,
    - 10 000 – 30 000 mieszkańców – szary,
    - 30 000 – 50 000 mieszkańców - brązowy,
    - 50 000 – 100 000 mieszkańców – niebieski,
    - powyżej 100 000 mieszkańców – zielony.

**TABELA 1. ODLEGŁOŚĆ UCZELNI OD STACJI PKP KILOMETRACH**

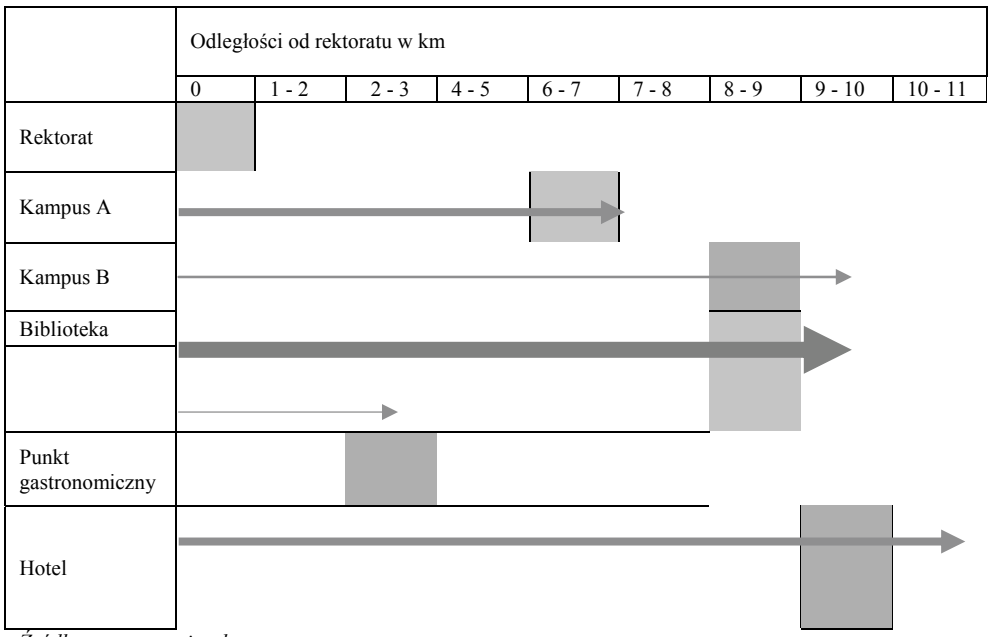
| | Odległość uczelni od stacji PKP kilometrach | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 - 3 | 3 - 5 | 5 - 7 | 7 - 9 | 9 - 11 | 11 - 13 | 13 - 15 | 15 - 17 | 17 - 19 |
| Uczelnia A | | 2,00 | | | | | | | |
| Uczelnia B | | | | | | 3,2 | | | |
| Uczelnia C | | | | | 3,00 | | | | |
| Uczelnia D | | | 1,20 | | | | | | |

*Źródło: opracowanie własne*

Przykładowo: uczelnia A znajduje się około 4 km od stacji PKP, zlokalizowana jest w małej miejscowości i dojechać do niej można jednym autobusem, w którym bilet kosztuje 2 zł.

w tabeli 4. ukazano sposób pozycjonowania metodą anamorfozy innych odległości istotnych z punktu widzenia jakości studiowania. są to odległości od: biblioteki, rektoratu, innych budynków uczelnianych, sal gimnastycznych, sklepów, punktów żywieniowych itp. ponadto kolor wektora i jego grubość mogą nieść. dodatkowe informacje typu ilość i rodzaj połączeń komunikacyjnych, zaś kolor prostokąta może informować, czy budynek jest własnością szkoły, czy też jest to obiekt wynajmowany.

**TABELA 2. ODLEGŁOŚCI ISTOTNE DLA STUDENTA Z PUNKTU WIDZENIA JAKOŚCI STUDIOWANIA W UCZELNI X**




*Źródło: opracowanie własne*

Inny sposób wizualizacji pokazano na tabela 3, gdzie przedstawiono wskaźniki *liczba studentów* i *wysokość czesnego* w ujęciu tabelarycznym. Pozwala to potencjalnym studentom na natychmiastowe zorientowanie się, jaka jest ranga uczelni w stosunku do innych konkurencyjnych.

**TABELA 3. WSKAŹNIKI CHARAKTERYZUJĄCE DANĄ UCZELNIE W UJĘCIU TABELARYCZNYM**

| Nazwa wskaźnika | Możliwe przedziały w zł | Uczelnia A | Uczelnia B | Uczelnia C | Uczelnia N |
|---|---|---|---|---|---|
| **Liczba studentów** | **1000 - 3000** | | | | |
| | **3001- 4000** | | | | |
| | **4001 - 5000** | | | | |
| | **5001 – 6000** | | | | |
| | **6001 - 7000** | | | | |
| | **7001 - 8000** | | | | |
| | **8001 - 9001** | | | | |
| | **9001 - 10000** | | | | |
| **Wysokość czesnego** | **1000 - 3000** | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **3001- 4000** | | | | |
| | **4001 - 5000** | | | | |
| | **5001 – 6000** | | | | |
| | **7001 - 8000** | | | | |

*Źródło: opracowanie własne.*

Ilość informacji na wykresie zwiększać można poprzez np. ukazanie tych samych danych w kontekście odchylenia od średniej krajowej, która w prezentowanych przykładach przyjęła wartość 100%. Ilustruje to tabela 6. Do prezentacji przyjęto następujące założenia:

- średnia ilość studentów na uczelniach wynosi 5000 osób - w tabeli oznaczono ją prostą w kolorze czerwonym i przypisano jej wartość równą 100%.
- prostokąty przylegające do prostej informują, o ile procent mniej (gdy znajdują się po lewej stronie) lub więcej (gdy są po prawej) studentów studiuje na danej uczelni w odniesieniu do średniej krajowej,
- każdy prostokąt oznacza 20% studentów,

Analogiczny zabieg wykonano na wskaźniku *wielkość czesnego*. Za punkt odniesienia przyjęto średnią krajową o wartości 3500zł, a każdy prostokąt oznacza przekroczenie lub zmniejszenie tej kwoty o 10%.

**TABELA 4. WSKAŹNIKI CHARAKTERYZUJĄCE DANĄ UCZELNIE W STOSUNKU DO ŚREDNIEJ KRAJOWEJ**

| **Nazwa wskaźnika** | **Możliwe przedziały** | **Uczelnia A** | **Uczelnia B** |
|---|---|---|---|
| | | **100%** | **100%** |
| **Ilość studentów**<br><br>5000 osób – średnia = 100% | **3001- 4000** | | |
| | **4001 - 5000** | | |
| | **5001 – 6000** | | |
| | **6001 - 7000** | | |
| | **7001 - 8000** | | |
| | **8001 - 9001** | | |
| | **9001 - 10000** | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Roczne czesne**<br><br>3500zł – średnia = 100% | **3001- 4000** | | |
| | **4001 - 5000** | | |
| | **5001 – 6000** | | |
| | **7001 - 8000** | | |
| | **Powyżej 8000** | | |

*Źródło: opracowanie własne*

Analizując powyższe tabele potencjalny student dowiaduje się o istotnych dla niego różnicach pomiędzy istniejącymi na danym terenie uczelniami i co ułatwia mu podjęcie decyzji o wyborze jednej z nich.

## Wizualizacja segmentacji

Ważnymi informacjami o *klimacie* studiowani na danej uczelni może być również struktura studiujących. Na przykład informacja o zatrudnieniu absolwentów w pierwszym roku po ukończeniu studiów może podnosić atrakcyjność uczelni. Problem wizualizacji segmentacji został przedstawiony w tab. 5.

**TABELA 5. WIZUALIZACJA SEGMENTACJI**

| Podział badanej populacja | Kryteria segmentacji | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Płeć | Wiek | Miejsce zamieszkania | Zatrudnienie | Inne kryterium segmentacji |
| 100% | Mężczyźni | Poniżej 20 | Miasto | Bezrobotni | |
| 90% | | 21 - 30 | | Pracujący | |
| 80% | | 31 - 40 | | | |
| 70% | | | | | |
| 60% | Kobiety | | | | |
| 50% | | | | | |
| 40% | | | | | |
| | | | Wieś | | |
| 30% | | | | | |
| 20% | | Powyżej 40 | | | |
| 10% | | | | | |

*Źródło: opracowanie własne*

Dalsze uszczegóławianie tabeli może doprowadzić do zwiększenia zakresu informacji niezbędnych do podejmowania decyzji, gdzie i na jakie uczelni studiować. Przedstawiony sposób prezentacji wskaźników jest tylko pewną propozycją, wstępem do dalszych prac związanych z pozycjonowaniem.

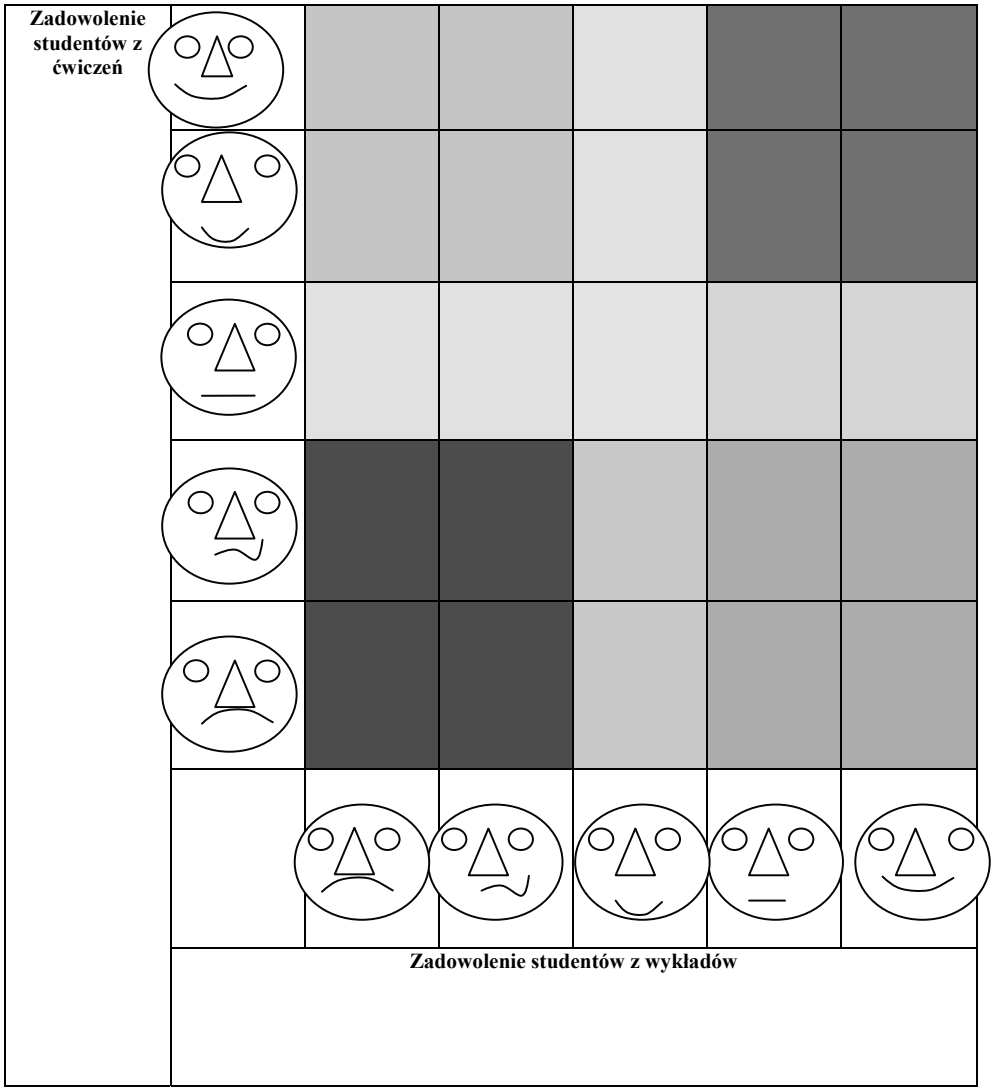
## Pozycjonowanie na podstawie badań jakościowych

Metoda pozycjonowania znajduje zastosowanie także w badaniach jakościowych. Ponieważ badania te ze swej istoty opierają się na „miękkich" danych i określają subiektywne odczucia, stany emocjonalne, czy poziom satysfakcji, sposób konstruowania skali powinien być dostosowany do typu prezentowanych zmiennych. Przykładowy sposób przedstawiono na rys. 8. Na osiach OX i OY przedstawione zostały skale zadowolenia w postaci charakterystycznych min [Kaczmarczyk, 1995, s.154]. Osie opisano jako: zadowolenie z wykładów i zadowolenie z ćwiczeń. Na wykresie wyróżniono kilka kolorowych obszarów obrazujących stan emocjonalny studentów w stosunku do przedmiotu P. Są to:

- obszar zielony – pełne zadowolenie zarówno z wykładów jak i ćwiczeń

- obszar czerwony – niezadowolenie zarówno z wykładów jak i ćwiczeń,
- odcienie fioletu – niezadowolenie z wykładu i zadowolenie z ćwiczeń,
- odcienie niebieskiego – zadowolenie z wykładu i niezadowolenie z ćwiczeń,
- obszar żółty – całkowita obojętność w stosunku do przedmiotu.

**TABELA 6. POZYCJONOWANIE WYKŁADÓW I ĆWICZEŃ**




*Źródło: opracowanie własne*

Punkty, które pojawią się na wykresie po naniesieniu wyników badań, w czytelny sposób zobrazują opinie studentów za równo na temat interesujących nas wykładów i ćwiczeń. Jak podaje Pogorzelski, zaletą pozycjonowania jest prezentacja danych *„w sposób umożliwiający zajęcie wyróżniającego i wysokiego miejsca w percepcji nabywców tworzących określony rynek docelowy"* [Pogorzelski 2008, Warszawa, s. 19.]. Przedstawioną matrycę można dostosowywać dowolnie do potrzeb badawczych. Można też zwiększać ilość informacji prezentowanych za pomocą pojedynczej matrycy poprzez różnicowanie odpowiedzi np. w zależności od płci – odpowiedzi mężczyzn będą znaczone krzyżykami a kobiet kółkami itp.
Coraz szersza oferta edukacyjna w zakresie szkolnictwa wyższego stawia przed uczelniami nowe wymagania. Jednym z nich jest przygotowanie atrakcyjnych materiałów promocyjno-informacyjnych. Powinny one w sposób możliwie prosty i wyczerpujący przedstawiać profil uczelni, warunki studiowania czy perspektywy pracy po zakończeniu edukacji. Pozycjonowanie może stanowić doskonałą metodę prezentacji, przydatną zarówno w szeroko pojętym marketingu, a także służyć jako czytelne narzędzie do prezentacji danych w raportach, strategiach, badaniach ankietowych.

**Zakończenie**

Przedstawione powyżej metody pozycjonowania stanowi propozycję wykorzystania metod graficznych jako narzędzi umożliwiających czytelną prezentację danych. Metody pozycjonowania pozdają na umieszczenie danych w pewnym kontekście, co ułatwia holistyczne podejście do problemu. W przypadku konstruowania materiałów promocyjnych pozycjonowanie umożliwia wygenerowanie z dostępnych danych informacji, która będzie przydatna czytelna dla przyszłych studentów.

Pozycjonowanie, jako jedna z najbardziej przydatnych form prezentacji danych, stanowi także doskonałe narzędzie upowszechniania informacji w raportach, sprawozdaniach i analizach. Jak wiadomo opracowywanie diagnozy stanu przedsiębiorstwa, uczelni czy instytucji, niezbędne przy tworzeniu koncepcji rozwojowych, wymaga zaangażowania potencjału intelektualnego specjalistów, którzy zaoferują standardy analiz, opracują bazy danych i algorytmy pozwalające na zastosowanie w praktyce nowych metod pozycjonowania. Jednak te analizy często są nieczytelne dla odbiorców spoza wąskiego grona specjalistów. Pozycjonowanie umożliwia taka popularyzację wiedzy, która nie tracąc na zawartości merytorycznej i informacyjnej, staje się równocześnie zrozumiała dla szerokiego grona odbiorców.

**Podsumowanie**

Proces porównywania nazwany został pozycjonowaniem i znajduje zastosowanie: do ustalenia pozycji produktu lub firmy na rynku, do określenia miejsca, jakie wyznaczają klientowi na rynku konsumowane przez niego dobra, do określenia udziału przedsiębiorstwa w rynku na tle konkurentów, jako narzędzie do przetwarzania danych zmieniających się w czasie i przestrzeni oraz jako wyróżnik pozwalający wybrać dany produkt wśród innych. W referacie wyróżniono dwa typy pozycjonowania: proste i złożone. W pozycjonowaniu prostym - miejsce obiektu badanego wśród innych podobnych zostaje wyznaczone przez wielkość badanego wskaźnika; informacją będzie tu wzajemne położenie porównywanych obiektów. Ta nieskomplikowana metoda pozycjonowania posiada wiele zalet, jak: możliwość natychmiastowego ustalenia lokaty

badanego obiektu na tle otoczenia, możliwość oszacowania dystansu dzielącego ten obiekt od najlepszych i najgorszych czy też możliwość oceny relacji względem uśrednionej wartości, np. średniej krajowej. W pozycjonowaniu złożonym pokazano sposób analizowania wielu wskaźników równocześnie na przykładzie szkół wyższych. Do tego celu zaadoptowano metodę anamorfozy, w której na rzecz przejrzystości prezentacji zrezygnowano z rzeczywistych odległości, tworząc sztuczny obraz. Następnie zaprezentowano matrycę służącą do prezentacji danych jakościowych, w której tradycyjną skalę procentową zastąpiono charakterystycznymi minami obrazującymi stan emocjonalny respondentów. Matryca umożliwia wykonanie pozycjonowania dla dwóch lub trzech wskaźników jednocześnie.
Przedstawione w pracy propozycje wykorzystania metod graficznych stanowią doskonałe narzędzie prezentacji danych. Proponowane metody umożliwiają przejrzyste i czytelne umieszczenie prezentowanego zjawiska w kontekście a także ukazanie wielu informacji równocześnie. Zalety te sprawiają, że pozycjonowanie może znaleźć zastosowanie zarówno dla celów marketingowych np. szkół wyższych, jak i być przydatnym narzędziem w budowaniu strategii rozwoju tychże.

**Literatura**


1. Dworak J. (2004), *Analiza graficzna czynników rozwoju stymulujących rozwój jednostki samorządu terytorialnego*, [w]: *Rozwój regionów wschodnich – szanse po przystąpieniu do Unii Europejskiej*, Sikorski J. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
2. Kaczmarek S. Badania marketingowe metody i techniki, PWE, Warszawa.
3. Kotler P. (1996), *Marketing, analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebehner & Ska, Warszawa.
4. A. Longery, M.f. Goochild, D. Maguire, D.W. Rhind. (2006) *GIS Teoria i praktyka*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa.
5. Pogorzelski J.(2008), *Pozycjonowanie produktu*, PWE, Warszawa.
6. Tworzydło D. (2008), Macierz celów wizerunkowych w procesie oceny efektów public relations, Rzeszów.


**Summary**


*Economic and social decisions has its rational conditions, while they are based on logical grounds. These grounds are usually formed by metrics and indicators. We can use them to rate every firm at desired moment and to show the dynamics of changes in time. Comparisons of measurements in quantitative research for various occurrence allows us to fix their position in relation to: maximum value, minimum value, average value, normative value and the model. Comparison allows us to specify the distance between the subject of the research and the pattern, so determines its position in the environment. The process of comparison is called the positioning and we can consider it: as an assignation of the product or company position on the market; as a position which is allotted by goods consumed by the client; as a place of business in terms of market share against competitors; as a tool for data processing, which are changing in space and time; as a discriminant, which allows us to pick a product among others. This lecture highlights two types of positioning: simple and complex. In simple case the place among other similar objects has been designated by the way they organize on the axis which means that it is possible to immediately determine the investment of tested object against the environment, to estimate the distance separating it from the best and worst, to assess the relation to the national average, etc.*

*The complex positioning shows the way of analyze many indicators simultaneously on the example of universities. For this purpose, the anamorphosis method was adopted. In this method I had to resign from the actual distance and for better clarity in presentation I had to create artificial image. In addition, I presented a summary way of segmentation, which allows prospective students to experience the atmosphere of studying. Then I presented a matrix determined by the axes OX and OY, where the traditional rate-scale was replaced by the characteristic faces to show emotional state of respondents. When we are taking two or three indicators simultaneously into consideration, the matrix provides the execution of positioning. This article is a proposal to apply the methods of positioning for the universities competing with each other in the same area. Proposals of graphic methods presented in this lecture can be useful in practice because they are letting prospective students to generate relevant information from available data. They can also be used to develop the marketing strategy for universities.*

Informacje o autorze

**dr Janusz Dworak**
*Ul. Słowackiego 105/5*
*80-281 Gdańsk*
*e-mail: dworak Janusz@wp.pl*

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Anna Nowacka***

# Wykorzystanie instrumentów komunikacji marketingowej na rynku usług bankowych (na przykładzie banków spółdzielczych)

## Making use of instruments of marketing communication on the market services (on the example of cooperative banks)

*W artykule zaprezentowano najpopularniejsze instrumenty komunikacji marketingowej, stosowane przez banki spółdzielcze w ramach działalności marketingowej. Zwrócono również uwagę na częstotliwość wykorzystania poszczególnych form komunikacji marketingowej. Najpopularniejszą i najczęściej wykorzystywaną formą komunikacji marketingowej w bankach spółdzielczych są instrumenty sprzedaży bezpośredniej. Banki spółdzielcze szczególną uwagę zwracają na podnoszenie kwalifikacji pracowników poprzez odpowiednio opracowany system szkoleń. Do najmniej popularnych instrumentów komunikacji marketingowej można zaliczyć reklamę telewizyjną i internetową.*

### Wstęp

Dynamiczny rozwój usług finansowych w Polsce stawia nowe wyzwania przed bankami spółdzielczymi. Sprostanie nowym zadaniom nie jest łatwe, szczególnie z powodu narastającej konkurencji między bankami. Banki spółdzielcze mogą umacniać swoją pozycję na rynku i zaspokajać potrzeby klientów poprzez stosowanie instrumentów komunikacji marketingowej. Celem niniejszego opracowania jest wskazanie form komunikacji marketingowej stosowanych przez banki spółdzielcze i częstotliwości ich wykorzystania.

### Metodyka badań

Do badań wybrano banki w oparciu o kryterium celowe: lokalizacja na terenie powiatu płońskiego i płockiego. Na tej podstawie zidentyfikowano 9 samodzielnych placówek banków spółdzielczych. Badania empiryczne przeprowadzono metodą pogłębionego wywiadu kwestionariuszowego i obejmowały one lata 2000-2006.

### Instrumenty komunikacji marketingowej

Komunikacja marketingowa w bogactwie form i kombinacji jest tym elementem, który łączy uczestników rynku: nadawcę i odbiorcę przekazu. Nadawca przekazu - bank poprzez proces komunikacji wyraża swoją tożsamość – misję i strategie marketingowe, których realizacja jest możliwa przez zaspokojenie potrzeb odbiorcy, lepsze niż ofert konkurentów. Z kolei nabywca komunikuje się z rynkiem, dążąc do

zaspokojenia swoich potrzeb materialnych i niematerialnych, wyraża swoje oczekiwania i preferencje, pozycję, status społeczny i ekonomiczny, własną osobowość i styl życia[1].

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele klasyfikacji form komunikacji marketingowej. Różnią się one przede wszystkim liczbą komponentów i ich strukturą wewnętrzną. Należy zauważyć, że wielu autorów nie tylko odmiennie definiuje system promocji, ale również wskazuje na różnice dotyczące semantyki. Część propozycji wyróżnia trzy komponenty systemu, inne rozszerzają ją do pięciu. Jedynym elementem systemu promocji , który występuje w większości opracowań z zakresu marketingu jest reklama. Często wskazywana jest również: „promocja sprzedaży", „public relations" i „sprzedaż osobista". Pozostałe instrumenty są indywidualnymi propozycjami autorów.

W dalszych rozważaniach przyjęto model komunikacji marketingowej składający się z czterech elementów: reklamy, promocji dodatkowej (promocja sprzedaży), sprzedaży osobistej, public relations.

Reklama stanowi podstawową formę komunikacji marketingowej o charakterze masowym. Według definicji Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu (AMA), stanowi ona masową, odpłatną i bezosobową formę prezentowania oferty sprzedaży przez określonego nabywcę[2]. Reklama produktów bankowych jest specyficzna, ze względu na ich skomplikowany charakter. Dużą rolę odgrywa charakter informacyjny reklamy, ponieważ produkty bankowe wymagają wielu wyjaśnień. Przy przygotowywaniu akcji reklamowych należy uwzględnić rodzaj reklamy oraz jej nośniki (tabela 1).

**TABELA 1. RODZAJE I NOŚNIKI REKLAMY WYKORZYSTYWANEJ W BANKACH**

| Rodzaje reklamy | Nośniki reklamy |
|---|---|
| Reklama prasowa | • ogłoszenia<br>• wkładki tzw. inserty<br>• artykuły reklamowe |
| Reklama telewizyjna i filmowa | • plansza<br>• migawka<br>• film reklamowy (tzw. spot) |
| Reklama radiowa | • ogłoszenie<br>•audycja reklamowa |
| Reklama wydawnicza | • informatory<br>• foldery<br>• ulotki<br>• plakaty |
| Reklama zewnętrzna | • tablice przydrożne<br>• gabloty uliczne<br>• ogłoszenia na środkach komunikacji<br>• plansze na stadionach<br>• szyldy, symbole, logo |
| Reklama pocztowa | • list reklamowy<br>• kartka reklamowa<br>• katalog |
| Reklama internetowa | • strona internetowa |

Źródło: Opracowano na podstawie: M. Pluta – Olearnik, *Marketing usług bankowych*, PWE, Warszawa 1999, s.139.

[1] J. W. Wiktor: *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem.* PWN, Warszawa 2001, s.7.
[2] R. S. Aleksander (red): *Marketing Definitions, American Marketing Assaciation*, Chicago 1965, hasło: Advertising.

Promocja dodatkowa, zwana także promocją lub aktywizacją sprzedaży obejmuje zespół instrumentów tworzących dodatkowe i nadzwyczajne bodźce o charakterze ekonomicznym i psychologicznym, zwiększające stopień atrakcyjności produktu wobec nabywcy i podwyższające jego skłonność do zakupu[3]. Banki stosują różne metody i środki, które mają na celu zachęcenie klienta do skorzystania z oferty produktowej oraz zwiększenie atrakcyjności produktów. Atrakcyjność ta jest podnoszona poprzez okresowe działania, które nadają produktom charakter wyjątkowości i zwiększają korzyści materialne. Środki aktywizacji sprzedaży są stosowane krótko i tak, aby klienci uważali je za coś rzadkiego, dającego dodatkowe korzyści. Głównym zadaniem popierania sprzedaży jest więc wywołanie szybkich efektów w zakresie zbytu produktów bankowych. W zależności od stopnia konkurencji na rynku stosuje się różne akcje, natomiast w zależności od celów banku różny dobór środków i metod. Nasilenie działań promocyjnych przez różne banki może w sumie powodować pewne zobojętnienie klientów na to, co ich ze wszystkich stron atakuje[4]. Wśród działań wspomagających sprzedaż usług bankowych można wyróżnić:

- losowanie nagród dla klientów,
- konkursy i turnieje dla klientów,
- obniżki cen i inne manipulacje cenowe,
- bezpłatne dodatkowe usługi dodawane do podstawowych produktów bankowych.

Sprzedaż osobista jest definiowana jako ustna, osobista prezentacja oferty i rozmowa handlowa sprzedawcy (lub zespołu sprzedawców) z jednym lub większą liczbą potencjalnych nabywców w celu doprowadzenia do zakupu promowanej oferty[5]. W sprzedaży osobistej istotną rolę odgrywają umiejętności pracownika bezpośredniej obsługi w banku, który może stworzyć odpowiednią atmosferę i przekonać klienta do korzyści, jakie osiągnie przy zakupie określonych produktów. Aby zmotywować i zachęcić pracowników do pozytywnego oddziaływania na klienta stosuje się następujące metody[6]:

- opracowuje się system szkoleń pracowników,
- ustala odpowiedni system płac,
- prowadzi badania marketingowe kadry,
- organizuje się współzawodnictwo pracy wśród pracowników bezpośredniej obsługi,
- dąży się do integracji załogi w celu harmonijnego współdziałania.

Public relations obejmuje działania, których celem jest komunikacja z otoczeniem i kształtowanie pozytywnej opinii o banku, przychylnej atmosfery wobec niego oraz wzmocnienie zaufania. W tych przedsięwzięciach chodzi o kreowanie takiego obrazu banku, z którego wynika, że jest on solidną instytucją finansową, czerpiącą ze swej działalności zyski, ale jest też przychylnie nastawiony do środowiska i chętnie działa na jego rzecz. Nie prezentuje się w tych przedsięwzięciach usług banku, ale całokształt działalności, pozytywny jego wizerunek[7]. Działania z zakresu public relations mają

[3] J. W. Wiktor: *Promocja*...jw., s.199.
[4] Z. Roszkowski: *Marketing bankowy*, Wydawnictwo WSE, Białystok 2001, s.139.
[5] T. Sztucki: *Promocja – sztuka pozyskiwania nabywców*, Placet, Warszawa 1995,s.136.
[6] W. Grzegorczyk: *Reklama i promocja usług bankowych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1996, s.39.
[7] Z. Roszkowski: *Marketing*...jw., s.142.

swoją specyfikę i różnią się tym od innych instrumentów komunikacji marketingowej, że ich celem nadrzędnym nie jest wzrost sprzedaży. Wpływ ten rozkłada się w czasie i jest niewymierny. Do działań z zakresu public relations można zaliczyć[8]:

- współpracę z mediami,
- organizowanie seminariów i odczytów,
- działalność wydawniczą z informacjami o działalności banku,
- organizowanie wystaw artystycznych,
- udział w akcjach społecznych,
- finansowe wspieranie instytucji socjalnych i oświatowych,
- wizyty w szkołach.

Szczególne znaczenie wśród narzędzi komunikacji marketingowej przypisuje się sponsoringowi. Niekiedy jest on traktowany jako osobny, niezależny od public relations, instrument komunikowania się banku z rynkiem.

Sponsorowanie polega zatem na istnieniu wzajemnych świadczeń dwóch stron. Bank sponsorując stawia do dyspozycji określone środki finansowe i rzeczowe, natomiast sponsorowany wykonuje uzgodnione świadczenia, które bezpośrednio lub pośrednio wpływają na realizację celów działań marketingowych sponsora. Dość często sponsorowany zobowiązuje się do eksponowania znaku firmowego sponsora oraz wyraża zgodę na używanie przez sponsora określonego tytułu[9]. Sponsorowanie nie informuje w sposób bezpośredni o produkcie, ale stara się wytworzyć przychylny klimat dla sponsorującego.

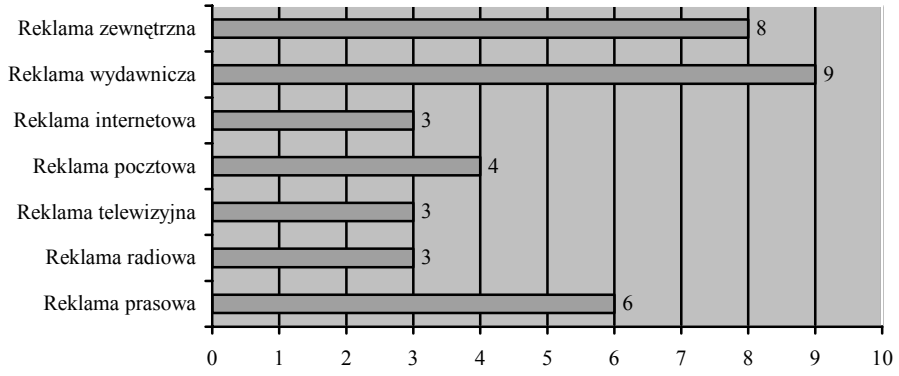
**Wykorzystanie instrumentów komunikacji marketingowej w bankach spółdzielczych**

Wybór odpowiednich instrumentów komunikacji marketingowej jest wewnętrzną decyzją Banku Spółdzielczego i zależy od charakteru przyjętego celu. Bank może stosować tylko niektóre formy komunikacji marketingowej o różnym stopniu intensywności.

Badane banki spółdzielcze na terenie powiatu płockiego i płońskiego stosowały różne instrumenty komunikacji marketingowej, a więc: reklamę, public relations i publicity, sponsoring, aktywizację sprzedaży, sprzedaż osobistą. Formy reklamy jakie najczęściej wskazywano zostały zaprezentowane na wykresie 1.

[8] W. Grzegorczyk: *Reklama*...jw., s.35.
[9] L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek: *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001,s.548-549.

**WYKRES 1. RODZAJE REKLAMY WYKORZYSTYWANE W BANKACH SPÓŁDZIELCZYCH (LICZBA WSKAZAŃ)**

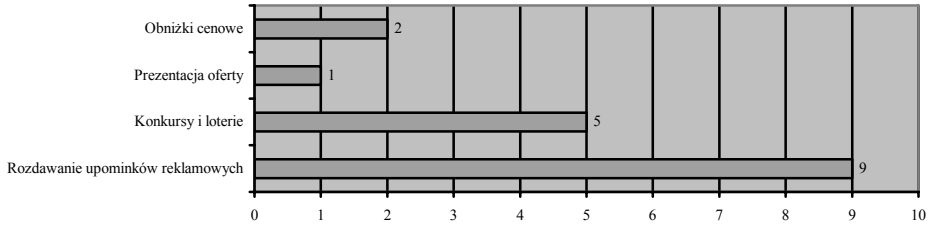



*Źródło: Badania własne.*

Najpopularniejszą formą reklamy okazała się reklama wydawnicza. Wszystkie badane banki spółdzielcze wykorzystywały ten rodzaj reklamy w postaci broszur, ulotek, folderów i informatorów. Bardzo popularna była również reklama zewnętrzna tzn. plakaty, bilboardy, tablice informacyjne, reklama świetlna, reklama malowana, reklama ruchoma, balony (8 wskazań). Do rzadziej stosowanych rodzajów reklamy w bankach spółdzielczych można zaliczyć: reklamę radiową i telewizyjną oraz internetową. Niewątpliwie wybór nośników reklamy był podyktowany kosztami.

Kolejnym instrumentem komunikacji marketingowej wykorzystywanym przez banki spółdzielcze była aktywizacja sprzedaży (wyniki zaprezentowano na wykresie 2).

**WYKRES 2. FORMY AKTYWIZACJI SPRZEDAŻY WYKORZYSTYWANE W BANKACH SPÓŁDZIELCZYCH (LICZBA WSKAZAŃ)**



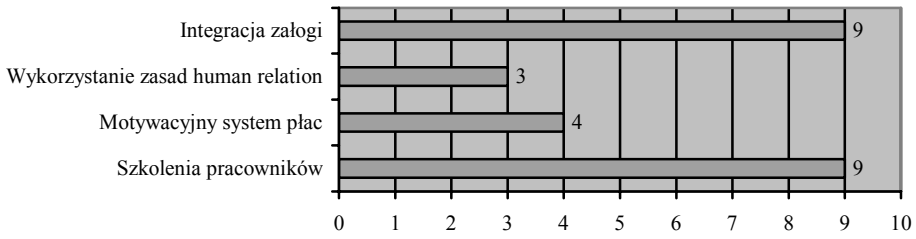

*Źródło: Badania własne.*

Wyniki badań zaprezentowane na wykresie 2 wskazują, że wszystkie banki spółdzielcze powiatu płockiego i płońskiego starały się zwiększać sprzedaż produktów bankowych poprzez rozdawanie upominków reklamowych np. kalendarzy, notatników, długopisów. Niewątpliwie jest to najpopularniejsza i najtańsza forma aktywizacji sprzedaży. Nieco mniejszym zainteresowaniem cieszyły się inne formy aktywizacji

sprzedaży takie jak: konkursy i loterie (5 wskazań), prezentacje ofert (1 wskazanie), obniżki cenowe (2 wskazania).

Wśród instrumentów komunikacji marketingowej stosowanych w bankach spółdzielczych znalazła się sprzedaż bezpośrednia (wykres 3).

**WYKRES 3. FORMY SPRZEDAŻY BEZPOŚREDNIEJ WYKORZYSTYWANE W BANKACH SPÓŁDZIELCZYCH (LICZBA WSKAZAŃ)**

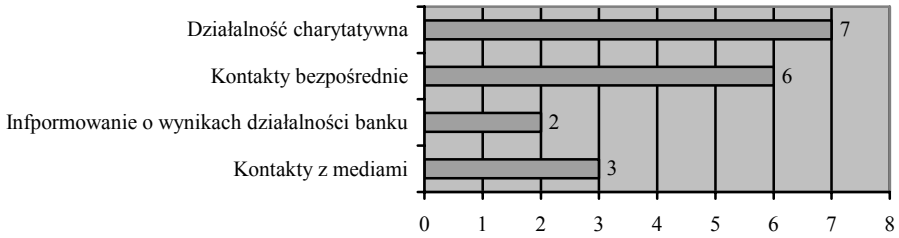



*Źródło: Badania własne.*

Prezesi banków spółdzielczych podkreślali rolę sprzedaży bezpośredniej jako niezwykle ważnego instrumentu komunikacji marketingowej. Aby ta forma promocji była skuteczna banki potrzebują odpowiednio wykształconej i zmotywowanej kadry. We wszystkich badanych bankach pracownicy podnoszą swoje kwalifikacje poprzez częsty udział w szkoleniach. Istotne znaczenie dla podnoszenia jakości obsługi i pracy w Banku Spółdzielczym ma integrowanie załogi poprzez organizowanie wspólnych spotkań, imprez sportowych i uroczystości. Dane zaprezentowane na wykresie 3 pokazują, że wszystkie banki spółdzielcze wykorzystywały ten instrument sprzedaży bezpośredniej. Rzadziej stosowano motywacyjny system płac ( 4 wskazania) i zasady human relation (3wskazania).

Banki spółdzielcze w celu poprawienia swojego wizerunku stosowały różne formy public relations i publicity (wykres 4).

**WYKRES 4. FORMY PUBLIC RELATIONS I PUBLICITY WYKORZYSTYWANE W BANKACH SPÓŁDZIELCZYCH (LICZBA WSKAZAŃ)**

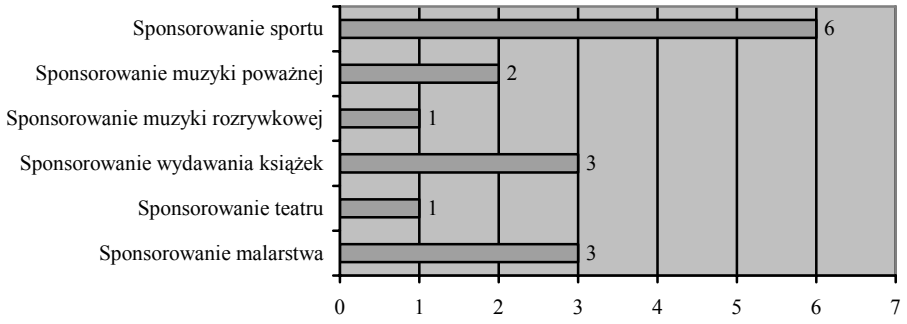



*Źródło: Badania własne*

Analizując dane przedstawione na wykresie 4 można stwierdzić, że public relations i publicity nie są tak popularne jak pozostałe formy komunikacji marketingowej. Banki spółdzielcze najchętniej podejmowały działania charytatywne (7 wskazań) oraz kontakty bezpośrednie np. seminaria i odczyty, dni otwarte, uroczystości rocznicowe, wystawy, wizyty w szkołach (6 wskazań). Do mniej popularnych form public realtions i publicity można zaliczyć: kontakty z mediami (3 wskazania) oraz informowanie o wynikach działalności banku ( 2 wskazania).

Do działań promocyjnych należy również sponsoring. Banki spółdzielcze wykorzystywały różne formy sponsoringu (wykres 5).

**WYKRES 5. FORMY SPONSORINGU WYKORZYSTYWANE W BANKACH SPÓŁDZIELCZYCH (LICZBA WSKAZAŃ)**




*Źródło: Badania własne.*

Dziedziną najchętniej sponsorowaną przez banki spółdzielcze okazał się sport ( 6 wskazań). Banki chcą wspierać malarstwo (3 wskazania) i wydawanie książek (3 wskazania). Dziedziny najrzadziej wspomagane finansowo przez banki spółdzielcze to muzyka rozrywkowa i teatr (1 wskazanie).

## Częstotliwość wykorzystania instrumentów komunikacji marketingowej w bankach spółdzielczych

Częstotliwość wykorzystania poszczególnych instrumentów komunikacji marketingowej w bankach spółdzielczych zaprezentowano w tabeli 2.

**TABELA 2. CZĘSTOTLIWOŚĆ WYKORZYSTANIA INSTRUMENTÓW KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ PRZEZ BANKI SPÓŁDZIELCZE**

| Formy komunikacji marketingowej | Liczba odpowiedzi | Średnia w miesiącu | Średnia w roku |
|---|---|---|---|
| Reklama radiowa | 3 | 0,11 | 1,33 |
| Reklama telewizyjna | 2 | 0,13 | 1,50 |
| Reklama pocztowa | 5 | 0,12 | 1,40 |
| Reklama internetowa | 1 | 1,00 | 12,00 |
| Reklama wydawnicza | 5 | 0,12 | 1,4 |
| Reklama zewnętrzna | 4 | 0,79 | 9,50 |
| Upominki reklamowe | 6 | 1,26 | 15,08 |
| Organizowanie konkursów i loterii | 2 | 0,13 | 1,5 |
| Obniżki cenowe | 1 | 0,29 | 3,50 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Szkolenia pracowników | 9 | 1,34 | 16,11 |
| Organizowanie spotkań integracyjnych | 5 | 0,12 | 1,40 |
| Opracowywanie corocznych raportów | 2 | 0,08 | 1,00 |
| Organizowanie kontaktów bezpośrednich | 1 | 0,21 | 2,50 |
| Działalność charytatywna | 8 | 0,29 | 3,44 |
| Sponsoring | 6 | 0,26 | 3,08 |

*Źródło: Badania własne.*

Dane zawarte w tabeli 2 wskazują, że banki spółdzielcze najczęściej korzystały z następujących form komunikacji marketingowej: upominki reklamowe (średnia w roku - 15,08 ), szkolenia pracowników (średnia w roku – 16,11), reklama zewnętrzna (średnia w roku – 9,50). Dosyć często wykorzystywano reklamę internetową (średnia w roku – 12), ale takiej odpowiedzi udzielił tylko jeden bank spółdzielczy.

W przypadku reklamy zewnętrznej główną rolę odgrywały przekazy reklamowe na plakatach i tablicach informacyjnych. Uzupełnieniem tej formy reklamy były bilboardy, reklama ruchoma oraz wielowymiarowa reklama stacjonarna.

Podstawową formą aktywizacji sprzedaży w bankach spółdzielczych było rozdawanie upominków reklamowych. Rozdawanie długopisów, kalendarzy oraz innych materiałów praktykowało ⅔ badanych banków.

Mało popularne formy komunikacji marketingowej w bankach spółdzielczych to: opracowywanie corocznych raportów (średnia w roku – 1), organizowanie konkursów i loterii (średnia w roku – 1,5), reklama telewizyjna (średnia w roku – 1,5).

## Podsumowanie

Banki spółdzielcze w powiecie płockim i płońskim najczęściej stosowały instrumenty sprzedaży bezpośredniej, w szczególności szkolenia pracowników. Do innych równie popularnych form komunikacji marketingowej można zaliczyć sponsoring, działalność charytatywną, upominki reklamowe. Instrumenty najrzadziej wykorzystywane to: reklama telewizyjna i internetowa, obniżki cenowe, organizowanie kontaktów bezpośrednich.

Reklama telewizyjna jest drogim środkiem przekazu, dlatego spoty reklamowe powstają najczęściej na zmówienia składane przez banki zrzeszające. Takie wspólne kampanie reklamowe pozwalają bankom spółdzielczym na obniżenie kosztów reklamy. Należy się spodziewać, że wzrośnie popularność reklamy internetowej, ponieważ coraz więcej klientów banków spółdzielczych będzie korzystało z Internetu.

## Literatura

1. Aleksander R. S. (red): *Marketing Definitions, American Marketing Assaciation*, Chicago 1965.
2. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W.: *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001.
3. Grzegorczyk W.: *Reklama i promocja usług bankowych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1996.
4. Roszkowski Z.: *Marketing bankowy*, Wydawnictwo WSE, Białystok 2001.
5. Sztucki T.: *Promocja – sztuka pozyskiwania nabywców*, Placet, Warszawa 1995.
6. Wiktor J. W.: *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem,* PWN, Warszawa 2001.

**Summary**

*In the article the most popular instruments of marketing communication applied in cooperative banks in terms of marketing activity were presented. Attention was paid on the frequency of making use of individual forms of marketing communication.*

*The most popular and applied from of marketing communication in cooperative banks are instruments of direct sell. Cooperative banks pay special attention of improving their bank clerks qualifications through the system of training adjusted to their profession. To the least popular instruments of marketing communications one can accept advertising via television and internet.*

Informacje o autorze

**mgr Anna Nowacka**
*Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku*
*Instytut Nauk Ekonomicznych*
*Plac Dąbrowskiego 2, 09-402 Płock*
*e-mail: Anna.nowacka1@wp.pl*

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Monika Szafrańska, Agnieszka Kozioł***

# Zachowania lojalnościowe klientów banków spółdzielczych

## Loyalty behaviours of cooperative bank customers

*W opracowaniu scharakteryzowano lojalność klientów banków spółdzielczych oraz czynniki, które determinują jej poziom. Do oceny poziomu lojalności wykorzystano wskaźnik lojalności oraz wzmocniony wskaźnik lojalności. Analiza statystyczna obejmowała nieparametryczny test chi kwadrat ($\chi^2$).*
*Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że klienci banków spółdzielczych charakteryzują się wysokim stopniem lojalności. Wskaźnik lojalności wyniósł 100%, natomiast wzmocniony wskaźnik lojalności osiągnął poziom 70%. Czynnikami determinującymi zachowania lojalnościowe były: płeć, wykształcenie oraz dochód respondentów. Prawie 80% badanych współpracowało w analizowanym okresie tylko z bankiem spółdzielczym (lojalność niepodzielna). Ponad 40% klientów korzystało z dwóch usług oferowanych przez bank, a 1/3 z trzech produktów (szeroki zakres wykorzystywanych usług).*

### Wstęp

W sytuacji rosnącej konkurencji na rynku usług finansowych, gdy pozyskiwanie nowych klientów stało się prawdziwym wyzwaniem i banki zmuszone są do walki o każdego konsumenta, temat lojalności klientów zaczyna być coraz popularniejszym zagadnieniem marketingowym.

Korzyści dla banku z posiadania bazy stałych, lojalnych klientów są bardzo liczne i wyrażają się między innymi w obniżeniu kosztów obsługi, zmniejszeniu wydatków marketingowych, osiąganiu lepszych rezultatów ze współpracy z obecnymi klientami oraz zwiększeniu możliwości zastosowania strategii cross-selling[1].

Szczególnego znaczenia problem lojalności nabiera w odniesieniu do sektora banków spółdzielczych. Banki te mimo gęstej sieci placówek, bogatej tradycji czy znajomości potrzeb lokalnego środowiska napotykają na trudności ze zbyciem swych usług. Muszą one konkurować nie tylko z bankami komercyjnymi, ale również instytucjami parabankowymi, które oferują alternatywne źródła kredytowania i lokowania oszczędności (SKOK, fundusze inwestycyjne, towarzystwa leasingowe)[2].

Celem pracy jest ocena stopnia lojalności klientów banków spółdzielczych oraz identyfikacja czynników warunkujących i różnicujących poziom lojalności.

[1] J. Harasim: Strategie marketingowe w osiąganiu przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej, AE w Katowicach, Katowice 2004, s. 89
[2] M. Szafrańska: Lojalność klientów banków spółdzielczych jako czynnik przewagi konkurencyjnej. [W:] Uwarunkowania rynkowe konkurencyjności przedsiębiorstw, UWM w Olsztynie, Olsztyn 2008, s. 197

**Metodyka**

Zasadniczym źródłem danych do analizy i wnioskowania były informacje pierwotne pochodzące z badań własnych. Badania przeprowadzono metodą wywiadu bezpośredniego z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu. Kwestionariusz składał się z dwóch części, które dotyczyły zachowań lojalnościowych klientów banków spółdzielczych (19 pytań) oraz metryczki (6 pytań). Badania zostały przeprowadzone na grupie 200 klientów indywidualnych Małopolskiego Banku Spółdzielczego w Wieliczce (5% klientów, którzy posiadali ROR). Małopolski Bank Spółdzielczy w Wieliczce (MBS) jest bankiem z ponad 80 - letnią tradycją, zrzeszonym z Bankiem Polskiej Spółdzielczości, działającym na obszarze województwa małopolskiego. Obsługuje przede wszystkim małe i średnie przedsiębiorstwa, rolników oraz osoby fizyczne.

Badania przeprowadzono w I półroczu 2009 roku. Zakres czasowy badań to 2008 rok.

Analiza statystyczna obejmowała wskaźniki struktury oraz *nieparametryczny test chi kwadrat ($\chi^2$)*, pozwalający na ocenę istotności związku między zmiennymi, gdy przynajmniej jedna z nich jest niemierzalna. Testowanie wszystkich hipotez zerowych nastąpiło przy poziomie istotności $\alpha = 0{,}05$.

Wykorzystując dane uzyskane dzięki zastosowaniu skali Likerta, do oceny poziomu lojalności klientów badanego Banku obliczono następujące wskaźniki:

- wskaźnik lojalności klientów (wzór 1),

Wzór 1.

$$L = \frac{D + R}{N},$$

- wzmocniony wskaźnik lojalności klientów (wzór 2),

Wzór 2.

$$L_w = \frac{D}{N},$$

gdzie:

L - wskaźnik lojalności klientów (w %),
D - liczba klientów deklarująca zdecydowaną chęć kupowania (korzystania z) produktów (usług) danej firmy,
R - liczba klientów warunkowo deklarująca chęć kupowania (korzystania z) produktów (usług) danej firmy,
N - liczba wszystkich klientów danej firmy,
$L_w$ – „wzmocniony" wskaźnik lojalności klientów (w %)[3].

[3] S. Smyczek: Lojalność konsumenta na rynku. Wybrane zagadnienia. AE w Katowicach, Katowice 2001, s. 73 - 74

**Zachowania klientów banków w aspekcie lojalności**

Lojalność jest kategorią złożoną, interdyscyplinarną i tym samym trudną do zdefiniowania. Kojarzy się ona z przywiązaniem, rzetelnością, wiernością oraz zaangażowaniem[4].

S. Smyczek definiuje lojalność konsumenta na rynku usług bankowych jako określony stan stosunku klienta do banku świadczącego mu usługi, oparty na trwałości, długoterminowości oraz akceptacji oferowanych warunków świadczenia poszczególnych usług[5]. Z kolei, zdaniem W. Grzegorczyka lojalność klientów wobec banku oznacza skłonność do korzystania przez klienta z usług określonego banku w długim okresie[6].

Według W. Urbana i D. Siemieniaka warunkiem zaistnienia lojalności klientów są konkretne zachowania nabywcze, wyrażające się przede wszystkim w powtórnych zakupach lub w popieraniu produktów czy usług firmy w inny sposób (np. przekazywanie pozytywnych opinii znajomym). Lojalność klientów jest zatem postawą w stosunku do konkretnych obiektów związanych z dostawcą, prowadzącą do wyrażania zachowań lojalnościowych[7].

Znajomość poziomu lojalności klientów banku ma istotny wpływ na kształtowanie przez przedsiębiorstwo bankowe jego strategii marketingowej - wyznacza stosowane instrumenty, ich znaczenie, czas i częstotliwość stosowania[8].

Aby wykreować i utrzymać wysoki poziom lojalności konieczne jest systematyczne poszerzanie oferty usług i stosowanie kompleksowej obsługi klientów ponieważ lojalność klienta wobec banku jest niska, gdy korzysta on tylko z jednego produktu banku, natomiast silnie rośnie wraz ze zwiększaniem się liczby produktów nabywanych przez konsumenta[9]. Klient jest wtedy rzadko skłonny do zmiany banku, ponieważ wiąże się to ze zmianą jego przyzwyczajeń i może prowadzić do skomplikowania zakupów w nowym banku.

Im wyższy jest poziom lojalności klientów, tym mniejsze znaczenie ma cena jako instrument walki konkurencyjnej. Wraz ze wzrostem intensywności korzystania z usług banku zmniejsza się wrażliwość na cenę i rośnie poziom lojalności klientów wobec banku. Z kolei, wzrost poziomu wiedzy klientów na temat usług bankowych podnosi wrażliwość nabywców na cenę (i obniża poziom lojalności wobec banku). Natomiast nieskomplikowany dostęp do punktów obsługi może zwiększyć poziom lojalności klientów.

Istotne znaczenie dla kształtowania wysokiego poziomu lojalności klientów wobec banku ma promocja. Spełnia ona funkcję informacyjną i nakłaniającą do zakupu. W stosunku do produktów bankowych ważniejsze znaczenie ma funkcja informacyjna. Wynika to ze specyfiki produktów bankowych i postępowania nabywców, tj. dłuższej i dokładniejszej analizy ofert różnych banków przed zakupem, nie występowania zakupów pod wpływem impulsu, konieczności posiadania dokładnych informacji o

[4] K. Śliwińska: Lojalność konsumentów na rynku. W: Kształtowanie lojalności w działaniach marketingowych na wybranych rynkach. Red. K. Śliwińska. WAE w Katowicach, Katowice 2008, s. 13

[5] S. Smyczek: Lojalność konsumentów a sukces rynkowy banku. *Marketing i Rynek* 2001, nr 5, s. 6

[6] W. Grzegorczyk: Produkty bankowe. BMiB, Warszawa 2001, s. 25

[7] W. Urban, D. Siemieniako: Lojalność klientów. Modele, motywacja, pomiar. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 14

[8] W. Grzegorczyk: Produkty bankowe. BMiB, Warszawa 2001, s. 25

[9] M. Śliwerski: Nieuchwytny cel. O lojalności klienta indywidualnego wobec bank. *Bank i Kredyt* 1999, nr 10, s. 37

produktach itp. Dlatego w przekazach promocyjnych i instrumentach promocji należy zwracać uwagę przede wszystkim na umieszczenie najważniejszych informacji o banku, produktach oraz warunkach ich zakupu.

Dla banku najważniejsi są klienci lojalni wobec niego i ci, którzy nie korzystają w ogóle z usług banku, następnie ci którzy korzystają także z usług innych banków. Najłatwiej można oddziaływać na tych potencjalnych nabywców, którzy jeszcze nie są klientami żadnego banku - nie mają oni bowiem doświadczenia we współpracy z bankami. Najtrudniejszą grupą do utrzymania są osoby, które korzystają jednocześnie z usług kilku banków. Klienci ci mogą porównywać ofertę i warunki zakupu w różnych przedsiębiorstwach bankowych.

Biorąc pod uwagę podział klientów banku ze względu na stopień ich zadowolenia i lojalność, najkorzystniejsza z punktu widzenia interesów banków jest grupa klientów zadowolonych i lojalnych oraz niezadowolonych z obsługi, ale lojalnych. Grupy te bank powinien utrzymać. Z kolei, klienci niezadowoleni i nielojalni oraz zadowoleni i nielojalni nie staną się z reguły grupą „przyszłościową", bo każda zmiana warunków sprzedaży skłoni ich do zmiany banku. Marketingowe działania banku powinny więc zostać skoncentrowane na pierwszych wymienionych wyżej grupach nabywców[10].

## Charakterystyka badanej próby

Badania przeprowadzono na grupie 200 respondentów (klienci indywidualni), którzy w roku 2008 posiadali rachunek oszczędnościowo-rozliczeniowy w analizowanym Banku. W badaniu wzięło udział 111 kobiet i 89 mężczyzn (tabela 1). Pod względem tej cechy struktura respondentów jest zbliżona do struktury ludności województwa małopolskiego[11].

**TABELA 1. CHARAKTERYSTYKA BADANEJ PRÓBY**

| Wyszczególnienie | | Ilość osób | % |
|---|---|---|---|
| Wiek | 18-30 lat | 35 | 17,5 |
| | 31-40 | 46 | 23,0 |
| | 41-50 | 55 | 27,5 |
| | 51-60 | 48 | 24,0 |
| | powyżej 60 | 16 | 8,0 |
| Płeć | Kobieta | 111 | 55,5 |
| | Mężczyzna | 89 | 44,5 |
| Miejsce zamieszkania | Wieś | 65 | 32,5 |
| | Miasto | 135 | 67,5 |
| Wykształcenie | Podstawowe | 2 | 1,0 |
| | Zasadnicze | 43 | 21,5 |
| | Średnie | 103 | 51,5 |
| | Wyższe | 59 | 29,5 |
| Status zawodowy | Niepracujący zawodowo | 23 | 11,5 |
| | Osoba ucząca się | 15 | 7,5 |
| | Bezrobotny | 9 | 4,5 |
| | Pracujący | 139 | 69,5 |
| | Rolnik | 14 | 7,0 |

[10] W. Grzegorczyk: Produkty bankowe. BMiB, Warszawa 2001, s. 25-29

[11] GUS Bank Danych Regionalnych
http://www.stat.gov.pl/bdr_n/app/dane_cechter.nowe_okno?p_zest_id=20515&p_typ=HTML (20.05.2009)

| | | | |
|---|---|---|---|
| Miesięczny dochód na osobę | Do 500 PLN | 15 | 7,5 |
| | 501-1000 PLN | 47 | 23,5 |
| | 1001-1500 PLN | 73 | 36,5 |
| | 1501-2000 PLN | 38 | 19,0 |
| Razem | | 200 | 100,0 |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań*

Jednym z ważniejszych czynników różnicujących zachowania konsumentów na rynku finansowym jest wiek. Dane tabeli 1 sugerują, że ponad połowę badanych stanowiły osoby między 31 a 50 rokiem życia, prawie 1/4 respondentów to osoby w wieku 51-60 lat. Struktura wiekowa respondentów nie pokrywa się ze strukturą województwa małopolskiego[12]. W przypadku całego województwa udział tych grup wiekowych jest odwrotny. Dużo niższy odsetek starszych respondentów w porównaniu ze strukturą wieku mieszkańców Małopolski, wynika z faktu, iż osoby starsze w ogóle nie korzystają z usług bankowych lub z dużo mniejsza częstotliwością.

Miejsce zamieszkania to kolejny czynnik wpływający na zróżnicowanie zachowań lojalnościowych konsumentów. Jak wynika z badań, prawie 70% respondentów pochodziło z miasta, natomiast 65 badanych to mieszkańcy terenów wiejskich. Wysoki udział respondentów z terenów zurbanizowanych wynika z faktu, iż badania przeprowadzono w centrali MBS, która znajduje się w Wieliczce. Taka struktura jest zbliżona do struktury całego województwa[13].

Zachowania konsumentów na rynku zależą w dużym stopniu od poziomu wykształcenia respondentów. Większość produktów bankowych jest w wysokim stopniu skomplikowana, co wymaga odpowiedniego poziomu wiedzy klientów o rynku usług bankowych. W celu obliczenia *testu* $\chi^2$ *(*postępowanie testowe przeprowadza się, gdy liczba obserwacji w komórkach tabel kontyngencji jest większa lub równa 8[14]) respondentów z wykształceniem podstawowym i zawodowym połączono w jedną grupę osób z wykształceniem „niższym". Jak wynika z tabeli 1, ponad 1/4 respondentów legitymowała się wykształceniem wyższym, około 52% klientów posiadało wykształcenie na poziomie średnim, blisko 23% niższe.

W badanej próbie zdecydowaną większość stanowiły osoby pracujące. Udział rolników, podobnie jak osób uczących się, wynosił około 7%. Blisko co 10 respondent był osobą niepracującą zawodowo (emeryci, renciści, gospodynie domowe).

Biorąc pod uwagę miesięczny dochód na osobę w gospodarstwie domowym respondenta około 31% badanych stanowiły osoby o najniższych dochodach – do 1000 PLN. Ponad 55% badanej populacji stanowili klienci o dochodach od 1001 do 2000 PLN, a pozostali to respondenci o najwyższych dochodach tj. powyżej 2000 PLN.

## Lojalność klientów banków spółdzielczych

### Lojalność wobec banku

Lojalni klienci są dla banku cennym kapitałem i miarą jego konkurencyjności na rynku. Gwarantują oni bankowi stabilne dochody w dłuższym okresie, stwarzają możliwość ich zwiększenia poprzez korzystanie z coraz szerszej gamy produktów i

[12] Ibidem
[13] Ibidem
[14] S. Kaczmarczyk: Badania marketingowe metody i techniki. PWE, Warszawa 1997, s. 363

usług. Lojalność klientów nie podlega bezpośredniemu pomiarowi, można natomiast badać i analizować pewne jej oznaki wyrażone w zamiarach czy działaniach klienta, składanych deklaracjach[15].

Lojalność klientów banków można zróżnicować na podzielną (klient korzysta z usług dwóch lub większej liczby banków w sposób równoległy lub naprzemienny) i niepodzielną (konsument korzysta wyłącznie z usług jednego banku)[16]. Z przeprowadzonych badań wynika, że ponad 80% respondentów korzystała w 2008 roku tylko z usług banku spółdzielczego. Pozostałe osoby korzystały jednocześnie z usług banku spółdzielczego oraz banków komercyjnych. Zdecydowana większość współpracowała z jednym bankiem komercyjnym (prawie 13% badanych), 9 osób z dwoma, a około 2% z trzema. Wyniki te są zbieżne z wynikami otrzymanymi przez autorów w badaniach dotyczących zachowań lojalnościowych klientów banków spółdzielczych we wcześniejszych okresach[17]. Z kolei, porównując otrzymane wyniki z danymi dla banków komercyjnych są one zdecydowanie wyższe. W przypadku banków o charakterze komercyjnym tylko 53% klientów korzysta z usług jednego przedsiębiorstwa bankowego[18].

Wśród banków komercyjnych, z których najczęściej korzystali respondenci, największy udział miały Bank BPH S.A. i Bank Pekao S.A (udział około 15%). Dużą popularnością cieszyły się także Bank Zachodni WBK S.A. i PKO Bank Polski. O takim rozkładzie odpowiedzi zadecydowało położenie placówek oraz dostęp do bankomatów. Respondenci częściej korzystali z usług tych banków, których placówki znajdowały się najbliżej miejsca zamieszkania i które posiadały znaczną ilość bankomatów na badanym obszarze.

Analiza *testem* $\chi^2$ wykazała istotną zależności między płcią a liczą banków, z których korzystali respondenci. Z badań wynika, że to mężczyźni byli bardziej „przywiązani" do swojego Banku. Prawie ¾ kobiet korzystało z usług tylko banku spółdzielczego, podczas gdy wśród mężczyzn odsetek ten był bliski 90%.

*Test* $\chi^2$ nie wykazał statystycznie istotnej zależności między wiekiem respondentów a liczbą banków, z którymi klienci współpracowali.

Natomiast, badania dowodzą, że wraz ze wzrostem dochodu respondentów rośnie liczba banków, z usług których korzystają. Dla przeszło 85% osób o najniższych dochodach Małopolski Banku Spółdzielczy w Wieliczce był jedynym, z którym współpracowali. Z kolei, wśród zarabiających ponad 2000 PLN, odsetek utrzymujących kontakty tylko z MBS był niższy o blisko 20%.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, wzrost poziomu wykształcenia obniża poziom lojalności klientów. W grupie respondentów z wyższym wykształceniem prawie ¾ badanych korzystało z usług tylko Małopolskiego Banku Spółdzielczego w Wieliczce,

[15] P. Stodulny: Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2006, s.172

[16] R. Matysik-Pejas: Rola marki w procesie kształtowania lojalności nabywców produktów żywnościowych. *Handel Wewnętrzny - numer specjalny*, czerwiec 2007, s. 135

[17] M. Szafrańska: Lojalność klientów banków spółdzielczych jako czynnik przewagi konkurencyjnej. [W:] Uwarunkowania rynkowe konkurencyjności przedsiębiorstw, UWM w Olsztynie, Olsztyn 2008, s. 200

[18] B. Nowotarska-Romaniak: Lojalność na rynku usług bankowych. [W:] Kształtowanie lojalności w działaniach marketingowych na wybranych rynkach. K. Śliwińska (red.), AE w Katowicach, Katowice 2008, s. 48

wśród osób z wykształceniem średnim i niższym odsetek ten oscylował w granicach 82%. Wynika to z faktu, iż osoby lepiej wykształcone cechują się większą aktywnością w poszukiwaniu konkurencyjnych ofert bankowych i są bardziej skłonne do korzystania z nich niż osoby z niższym wykształceniem.

Głównym motywem decydującym o korzystaniu z usług Małopolskiego Banku Spółdzielczego w Wieliczce był fakt, iż jest to najbliższy bank - taką odpowiedź wskazało prawie 1/3 badanych. Równie ważnymi powodami były: wysokość opłat i oprocentowania (25%) oraz atrakcyjna oferta Banku (23%). Co dziesiąty respondent jako powód korzystania u usług Banku wskazał członkostwo w nim. Jak wynika z badań innych autorów, w przypadku grupy banków komercyjnych dominującym motywem jest oprocentowanie i atrakcyjna oferta[19].

Klienci Małopolskiego Banku Spółdzielczego w Wieliczce charakteryzowali się wysoką lojalnością wobec Banku. Wszyscy respondenci deklarowali chęć korzystania z usług tego Banku w następnym roku. Standardowy wskaźnik lojalności wyniósł 100%, natomiast wzmocniony wskaźnik lojalności osiągnął wartość 70%. Znaczna różnica między wzmocnionym a standardowym wskaźnikiem lojalności może być sygnałem ostrzegawczym dla Banku, oznacza to bowiem, że gdyby istniała alternatywa, cześć klientów skorzystałaby z oferty konkurencyjnej. Otrzymane wskaźniki lojalności dla sektora spółdzielczego są zdecydowanie wyższe od wartości współczynników otrzymanych dla banków komercyjnych. W tej grupie, standardowy wskaźnik lojalności wynosi 80%, a najwyższa wartość współczynnika lojalności wzmocnionej prawie 43%[20].

Analiza *testem* $\chi^2$ potwierdziła istnienie zależności między wiekiem a zamiarem kontynuowania współpracy z Bankiem. Taką deklarację wskazało 80% klientów powyżej 50 roku życia, podczas gdy wśród osób między 31 a 50 rokiem życia odsetek ten wynosił około 67%. Wyższy udział tej grupy respondentów wynika z faktu, iż osoby starsze cechują się niższą skłonnością do ryzyka i zmian. Podobne wyniki otrzymał S. Smyczek[21].

Zamiar kontynuowania współpracy z Bankiem w kolejnym roku deklarowali głównie mężczyźni, studenci i osoby nieaktywne zawodowo oraz respondenci o najniższych dochodach.

**Lojalność wobec usług**

Często wykorzystywanym miernikiem przy określaniu czynników opisujących lojalność konsumentów jest zakres wykorzystywanych usług przez klienta w danej instytucji. Przyjmuje się, że lojalny klient korzysta z szerokiego wachlarza produktów i usług z oferty banku[22].

[19] Ibidem s.48
[20] S. Smyczek: Lojalność konsumenta na rynku. Wybrane zagadnienia. AE w Katowicach, Katowice 2001, s. 83
[21] S. Smyczek: Modele zachowań konsumentów na rynku usług finansowych. AE w Katowicach, Katowice 2007, s.256
[22] P. Stodulny: Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2006, s.183

W omawianej grupie klientów najwięcej, bo ponad 40% konsumentów korzystało z dwóch usług bankowych, z trzech - blisko 30%. Co czwarty respondent wybierał jedną, a co osiemnasty cztery usługi w badanym Banku.

Weryfikacja *testem niezależności* $\chi^2$ wskazała, że liczba nabywanych usług jest zdeterminowana wykształceniem, płcią oraz dochodem respondentów. Z dwóch i więcej usług korzystali najczęściej klienci z wykształceniem wyższym, kobiety, respondenci, w przypadku których dochód na osobę w gospodarstwie domowym wynosił ponad 2000 PLN. Z kolei, liczba produktów bankowych nabywanych w bankach spółdzielczych nie zależy od wieku oraz statusu zawodowego.

Usługą, z której najczęściej korzystali klienci badanego Banku były wpłaty i wypłaty z konta ROR. Z usługi tej korzystało aż 157 respondentów. Dużą popularnością cieszyły się również zlecenia opłat i przelewów w ramach ROR (130 osób) oraz osobiste dokonywanie opłat (101 korzystających). Przyczyną wysokiego zainteresowania tą usługą był fakt, iż Bank pobierał niższe opłaty za płatności masowe w porównaniu do Poczty Polskiej. Klienci zwracali uwagę również na krótsze kolejki i miłą obsługę w porównaniu z konkurencją.

Wszystkie wyżej wymienione usługi były najczęściej wybierane przez kobiety, osoby w wieku 31 - 50 lat, pracujące, z wykształceniem średnim, o miesięcznych dochodach na osobę w przedziale od 1001 do 2000 PLN. Wyjątek stanowiły wpłaty i wypłaty na rachunku oszczędnościowym, z których częściej od osób z wykształceniem średnim korzystali klienci z wykształceniem wyższym.

Prawie ¾ respondentów skorzystało z kredytów bankowych. Blisko połowa z nich zaciągnęła jeden kredyt, prawie 40% dwa, a około 12% trzy kredyty.

Ponad połowa respondentów korzystająca z kredytu pobrała kredyt w ramach rachunku ROR. Dużym zainteresowaniem cieszył się także kredyt konsumpcyjny, który w portfelu kredytowym klientów stanowił około 30%. Znaczący udział miał również kredyt ratalny na inne niż samochód dobra i usługi (ponad 13% zaciągniętych kredytów). Prawie 7% podpisanych przez konsumentów umów kredytowych, to umowy dotyczące kredytów preferencyjnych. Kredyt budowlano - mieszkaniowy i hipoteczny pobrał co dziesiąty respondent. Najmniej zaciągnięto kredytów ratalnych na samochód (3,9%).

Kredytobiorcy MBS w Wieliczce to głównie osoby najmłodsze, o najwyższych dochodach, mężczyźni. Należy jednak dodać, że kobiety wykazywały większą skłonność do zaciągania większej liczby kredytów.

Prawie 70% klientów Banku korzystało z usług bankowości elektronicznej. Blisko 80% z nich to kobiety, osoby pracujące, między 30 a 50 rokiem życia, z wykształceniem średnim, o dochodach na 1 osobę w gospodarstwie domowym między 1001 – 2000 PLN.

Z kolei, czynnikiem warunkującym korzystanie z usług bankowości elektronicznej był dostęp do rachunku przez 24 godziny na dobę. Ten powód wskazało wśród mężczyzn prawie 51% klientów, a wśród kobiet nieco ponad 56% klientek. Możliwość wykonywania operacji finansowych w domu i pracy było istotne dla około 30% mężczyzn i 1/5 kobiet. Dla niemal 20% korzystających z bankowości elektronicznej motywem takiego działania była oszczędność czasu, dla 4% - szybsza realizacja zleceń.

Wyniki badań sugerują, że do najczęściej wybieranych usług elektronicznych należała karta płatnicza. Posiadało ją 137 klientów Banku, z czego blisko 60% to kobiety. Najczęściej z usługi tej korzystały osoby pracujące, między 30 a 50 rokiem życia, ze średnim wykształceniem, o dochodach między 1001 a 2000 PLN. Z przeprowadzonych badań wynika, że klienci Banku częściej używali karty płatniczej do wypłaty gotówki z bankomatu niż zapłaty za towar / usługę w punktach handlowych czy usługowych.

Dużym zainteresowaniem cieszyła się również bankowość internetowa (eBsw) korzystały z niej 124 osoby, z czego niespełna 40% to mężczyźni. Zaledwie cztery osoby wybrały usługę SMS banking i były to głównie kobiety. Tylko jeden klient korzystał z Bankofonu. Z wyżej wymienionych usług najczęściej korzystały osoby między 30 a 50 rokiem życia, pracujące, uzyskujące dochody między 1001 a 2000 PLN, ze średnim wykształceniem.

Jednym z czynników kształtujących lojalność klientów banku jest jakość świadczonych usług. Do określenia jakości usług banku w porównaniu z innymi bankami nie jest konieczne wcześniejsze doświadczenie kontaktu z innymi podmiotami. Istotne w tym przypadku jest samo przekonanie klienta, które determinuje jego zachowanie. Jeśli uważa on, że jego bank świadczy usługi lepszej jakości niż podmioty konkurencyjne, to będzie on mniej skłonny do poszukiwania innych usługodawców, ulegania zachętom czy reklamom konkurencji[23].

Jakość usług świadczonych przez MBS w Wieliczce, przez 40% klientów oceniana była bardzo dobrze, a przez pozostałych dobrze. Tylko dwie osoby oceniły jakość usług jako gorszą od konkurencji.

Wraz z wiekiem respondentów rosła liczba osób bardzo dobrze oceniających jakość usług Banku. Wśród klientów do 30 roku życia tylko 28% respondentów twierdziła, że jakość usług jest bardzo dobra, podczas gdy wśród osób powyżej 50 roku życia prawie 50%.

W grupie badanych z niskim wykształceniem udział osób, które bardzo dobrze oceniały jakość świadczonych przez Bank usług wyniósł około 35%, natomiast wśród osób z wyższym wykształceniem – 48%.

Biorąc po uwagę poszczególne grupy zawodowe respondentów, prawie 60% rolników wyraziło opinię o zdecydowanie lepszej jakości usług w analizowanym Banku Spółdzielczym w porównaniu z konkurencją. Wysoki odsetek takich osób występował również wśród osób niepracujących zawodowo (około 55%). Należy podkreślić, że w większości były to osoby, dla których MBS jest jedynym bankiem, z którego usług korzystają.

Badania pokazują, że wraz ze wzrostem dochodu na osobę w gospodarstwie domowym respondenta, wzrasta odsetek konsumentów oceniających wysoko jakość usług świadczonych przez Bank Wśród osób o najniższych dochodach jakość usług jako bardzo dobrą ocenia około 1/3 respondentów, natomiast w grupie osób o najwyższych dochodach odsetek ten wyniósł prawie 42%.

[23] P. Stodulny: Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2006, s.184

**Podsumowanie**

Współczesne realia rynkowe sprawiają, że lojalność nie jest już atutem banku, ale coraz częściej decyduje o jego przetrwaniu. Problem lojalności jest szczególnie ważny dla sektora banków spółdzielczych, które obecnie poddane są silnej presji konkurencyjnej, zarówno ze strony banków komercyjnych, jak i ze strony instytucji niebankowych.

Wyniki prezentowane w pracy jednoznacznie wskazują, że klienci banków spółdzielczych charakteryzują się wysokim stopniem lojalności w porównaniu z bankami komercyjnymi. Współczynnik lojalności dla badanego podmiotu wynosił 100%, natomiast wskaźnik wzmocnionej lojalności 70%.

Małopolski Bank Spółdzielczy był dla 80% respondentów jedynym Bankiem, z usług którego korzystali. Czynnikami decydującymi o wysokim poziomie lojalności pełnej były płeć, wykształcenie oraz dochód. Osoby korzystające z usług tylko BS-u to głównie mężczyźni, z wykształceniem niskim lub średnim, o niższych dochodach.

Głównymi motywami decydującymi o wyborze Małopolskiego Banku Spółdzielczego w Wieliczce jako usługodawcy były: odległość od miejsca zamieszkania (ponad 1/4 badanych), korzystne oprocentowanie produktów bankowych i wysokość opłat (25%) oraz atrakcyjna oferta (22%). Co dziesiąty respondent jako powód wskazał członkostwo w Banku. W związku z faktem, iż jednym z ważniejszych czynników była cena usługi bankowej (znacząco może wpłynąć na obniżenie stopnia lojalności), kadra zarządzająca Banku powinna dążyć do wykreowania takich usług finansowych, aby klient dokonując wyboru produktu nie kierował się tylko wysokością oprocentowania i opłat ale porównywał korzyści z ich nabycia w stosunku do konkurencji.

Prawie 1/5 badanych w analizowanym okresie korzystała równocześnie z usług Banku Spółdzielczego oraz banku/ów komercyjnych. Respondenci korzystający z usług wielu banków motywowali ten fakt atrakcyjną ofertą, korzystnym oprocentowaniem oraz rekomendacją znajomych. W związku z tym, osoby odpowiedzialne za budowanie strategii Banku powinny zwrócić uwagę na poprawę jego wizerunku, tak, aby większa ilość klientów rekomendowała jego usługi osobom trzecim. Jest to istotne nie tylko ze względu na fakt, że rekomendacje uważa się za jeden z mierników poziomu lojalności, ale również dlatego, że zadowolony klient, polecający usługi Banku potencjalnym nabywcom jest bardziej przekonujący niż niejedna kampania reklamowa.

O wysokim stopniu lojalności klientów świadczy szeroki zakres wykorzystywanych produktów w danej instytucji. Ponad 40% respondentów korzystało w badanym Banku z dwóch usług, blisko 30% z trzech. Co czwarty konsument wybierał jedną usługę, a cztery 11 osób.

Najczęściej wybieranymi usługami były wpłaty i wypłaty z konta ROR, zlecenia opłat i przelewów w ramach ROR, osobiste dokonywanie opłat. Blisko ¾ klientów zaciągnęło w Banku kredyt. Dużym zainteresowaniem w badanym Banku cieszyła się bankowość elektroniczna. Korzystało z niej prawie 70% respondentów. Najrzadziej otwierano lokaty terminowe.

Badania wykazały istnienie zależności między ilością usług, z których korzystali klienci, a wykształceniem, płcią, wiekiem i dochodem respondentów. Bardziej skłonne do korzystania z większej ilości usług są kobiety, osoby z wyższym wykształceniem, o najwyższych dochodach, pracujące, powyżej 50 roku życia.

Wysoki poziom lojalność klientów banków nie jest kategorią statyczną, dlatego osoby odpowiedzialne za zarządzanie Bankiem powinny ciągle monitorować poziom lojalności swoich klientów, a strategie budowania lojalności powinny być ciągle uaktualniane i dostosowywane do zmieniających się warunków rynkowych.

## Literatura


1. Grzegorczyk W.: Produkty bankowe. BMiB, Warszawa 2001
2. GUS Bank Danych Regionalnych http://www.stat.gov.pl/bdr_n/app/dane_cechter.nowe_okno?p_zest_id=20515&p_typ=HTML (20.05.2009)
3. Harasim J.: Strategie marketingowe w osiąganiu przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej, AE w Katowicach, Katowice 2004
4. Kaczmarczyk S.: Badania marketingowe metody i techniki. PWE, Warszawa 1997
5. Matysik-Pejas R.: Rola marki w procesie kształtowania lojalności nabywców produktów żywnościowych. *Handel Wewnętrzny - numer specjalny*, czerwiec 2007
6. Nowotarska-Romaniak B.: Lojalność na rynku usług bankowych . [W:] Kształtowanie lojalności w działaniach marketingowych na wybranych rynkach. K. Śliwińska (red.), AE w Katowicach, Katowice 2008
7. Smyczek S.: Lojalność konsumentów a sukces rynkowy banku. *Marketing i Rynek* 2001, nr 5
8. Smyczek S.: Lojalność konsumenta na rynku. Wybrane zagadnienia. AE w Katowicach, Katowice 2001
9. Smyczek S.: Modele zachowań konsumentów na rynku usług finansowych. AE w Katowicach, Katowice 2007
10. Stodulny P.: Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2006
11. Szafrańska M.: Lojalność klientów banków spółdzielczych jako czynnik przewagi konkurencyjnej. [W:] Uwarunkowania rynkowe konkurencyjności przedsiębiorstw, UWM w Olsztynie, Olsztyn 2008
12. Śliwerski M.: Nieuchwytny cel. O lojalności klienta indywidualnego wobec bank. *Bank i Kredyt* 1999, nr 10
13. Śliwińska K.: Lojalność konsumentów na rynku. W: Kształtowanie lojalności w działaniach marketingowych na wybranych rynkach. Red. K. Śliwińska. WAE w Katowicach, Katowice 2008
14. Urban W., Siemieniako D.: Lojalność klientów. Modele, motywacja, pomiar. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008



***Summary***

*Loyalty of cooperative bank customers and factors determining its level were characterized in the article. Loyalty indicator and enhanced loyalty indicator were used for the assessment of loyalty level. Statistical analysis comprised non parametric chi- square test ($\chi^2$).*

*On the basis of conducted analysis it may be stated that cooperative bank customers are characterized by a high level of loyalty. Loyalty indicator was 100%, whereas enhanced loyalty indicator reached the level of 70%. The factors determining loyalty behaviours were:*
*gender, education and respondents' incomes. Almost 80% of the surveyed cooperated only with a cooperative bank during the investigated period (undivided loyalty). Over 40% of customers were using two services offered by the bank, whereas 1/3 were using three products (a wide range of used services).*

Informacje o autorze

**Monika Szafrańska**
***Uniwersytet Rolniczy w Krakowie***
***Katedra Zarządzania i Marketingu w Agrobiznesie***
***Al. Mickiewicza 21, 31-120 Kraków***
***e-mail: mszafranska@ar.krakow.pl***

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Monika Zioło***

# Sytuacja banków spółdzielczych województwa lubelskiego w opinii kierownictwa banku

## The situation of cooperative banks Lubelskie voivodenship in opinion of management

*Artykuł prezentuje wybrane elementy makrootoczenia banków spółdzielczych jak również opinię prezesów banków spółdzielczych zlokalizowanych na terenie województwa lubelskiego na temat mocnych i słabych stron bankowości spółdzielczej oraz szans i zagrożeń związanych z działalnością rynku finansowego. Prezesi jako mocne strony wskazywali znajomość rynku lokalnego oraz stabilne podstawy finansowe. Wśród negatywnych elementów podkreślali zwłaszcza bariery technologiczne i finansowe. Zagrożenia działalności upatrywali w coraz liczniejszej konkurencji ze strony Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo – Kredytowych oraz banków komercyjnych oraz w pogarszającej się sytuacji gospodarczej.*

### Wstęp

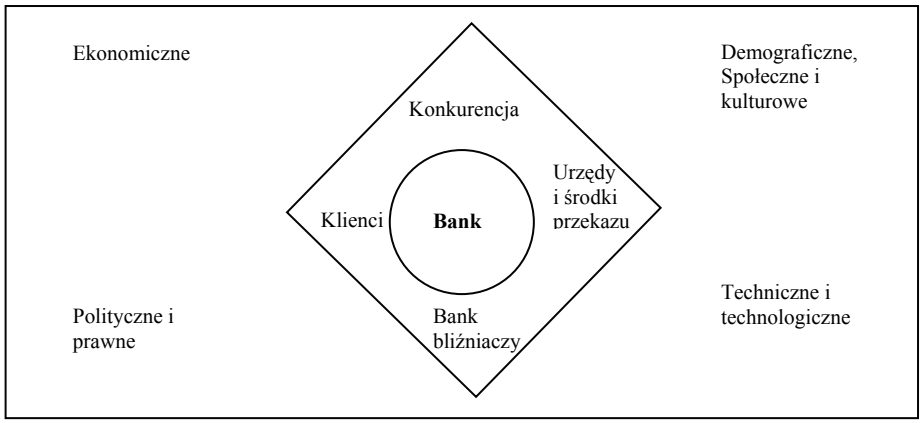
Usługi finansowe w Polsce rozwijają się, podobnie jak inne gałęzie gospodarki w ciągle zmieniających się warunkach. Rozwój sektora finansowego należy do najbardziej dynamicznych, równocześnie narażony jest na duże zagrożenia.

Przy coraz korzystniejszej polityce pieniężnej rynek finansowy w Polsce staje się coraz bardziej atrakcyjny, tym bardziej, że stabilizuje się sytuacja ekonomiczna w całej gospodarce, która wykazuje stałą tendencję wzrostową. Rosną potrzeby licznej rzeszy klientów indywidualnych co stwarza dobry klimat do rozwoju usług bankowych. Nie wszystkie jednak banki wytrzymują napór złożonej sytuacji i część z nich musiała upaść lub została przejęta przez inne banki. Powstało wiele dużych, jak na nasze warunki, banków, które przewodzą w rynku finansowym. Nieustannym przekształceniom ulegają banki spółdzielcze, które w ostatnich latach systematycznie zwiększają swój udział w rynku, z powodzeniem konkurując z bankami komercyjnymi.

Polskie banki w tym również banki spółdzielcze, w porównaniu z bankami państw rozwiniętych, wykazują jeszcze wiele słabości, mają zbyt niskie kapitały własne, niedostatecznie rozwiniętą technikę i zbyt mało rozbudowaną działalność marketingową. Uważa się ponadto, że do poważniejszych mankamentów polskiej bankowości należy niedostateczny rozwój obrotu bezgotówkowego, zbyt wolne wprowadzanie wielu rodzajów czynności i usług bankowych, słabo rozwinięty system edukacji kadr bankowych niestabilny rynek papierów wartościowych i nieruchomości. Niemałą rolę odgrywają również czynniki prawno-regulacyjne. W grupie wspomnianych czynników znalazły się niedostatki tkwiące zarówno w samych bankach jak i poza nimi, czyli w otoczeniu. Analizując otoczenie banków można wyróżnić elementy makrootoczenia określane niekiedy w literaturze jako analiza PEST jak i mikrootoczenia obejmujące

konkurencję, klientów, instytucje lokalne i grupy interesu oraz instytucje państwowe i samorządowe. Na rys. 1 przedstawiono zespół czynników wpływających na funkcjonowanie rynku usług finansowych. Ich liczba jest dość duża, a charakter bardzo zróżnicowany. Istotne znaczenie mają warunki ogólnoekonomiczne, od których zależy rozwój całej gospodarki, a pośrednio też wszystkich podmiotów funkcjonujących na rynku finansowym.

**RYSUNEK. 1. OTOCZENIE BANKU**




*Źródło: B. Żurawik, W. Żurawik, Marketing bankowy, PWE, Warszawa, 1999, s. 104*

## Makrootoczenie banków

Makrootoczenie obejmuje wszystkie te czynniki, które wpływają zarówno na bank, jak i na wszystkie organizacje działające na rynku. Analiza makrootoczenia dotyczy trendów, jakie zachodzą w gospodarce i społeczeństwie. Czynniki makrootoczenia mają największe znaczenie dla central banków, które planują ogólną strategię rozwojowa, wiele elementów ma również znaczenie na szczeblu oddziałów. Lista czynników makrootoczenia jest duża i obejmuje czynniki prawne, ekonomiczne, społeczne, techniczne oraz technologiczne (PEST)

Na działalność banków spółdzielczych z terenu Lubelszczyzny i ich dalszy rozwój ma wpływ wiele czynników zewnętrznych, które zostały przeanalizowane zgodnie z założeniami analizy PEST.

## Czynniki ekonomiczne

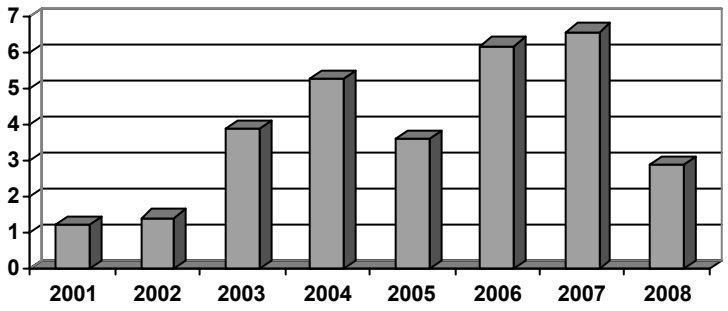
Terenem działalności banków jest województwo lubelskie, sytuacja gospodarcza kraju ma duże znaczenie dla istnienia banków i ich funkcjonowania. Transformacja systemowa, która ukierunkowała przemiany na dostosowanie do reguł gospodarki rynkowej związana jest z pojawieniem się konkurencji w każdej dziedzinie działalności gospodarczej, a więc i bankowej.

Działalność banków w znacznym stopniu uzależniona jest od decyzji rządowych, przepisów Narodowego Banku Polskiego i Rady Polityki Pieniężnej. Te właśnie

instytucje kształtują wysokość podaży pieniądza, wysokość stóp procentowych oraz politykę podatkową, która bezpośrednio wpływa na wysokość inwestycji. W latach 2000-2007 Rada Polityki Pieniężnej dokonała znacznej redukcji stóp procentowych, co oddziaływało na skłonność do oszczędzania. Ta decyzja wpłynęła na obniżenie marży odsetkowej czyli różnicę w oprocentowaniu depozytów i kredytów, co z kolei rzutowało na wyniki banków spółdzielczych. Znacznie obniżone zostały oprocentowania kredytów oferowanych przez banki klientom, co sprzyjało wzrostowi akcji kredytowej. W przypadku banków spółdzielczych wzrosła także ilość depozytów co związane jest z dopłatami bezpośrednimi z Unii Europejskiej, które wpływają na konto rolników głównie w bankach spółdzielczych.
Istotne znaczenie dla działalności banku ma poziom inflacji, wielkość deficytu budżetowego, zadłużenie zagraniczne i struktura dochodów ludności. Tendencje do obniżania się inflacji w ciągu ostatnich 10 lat powodują zwiększone zainteresowanie kredytami, które są coraz niżej oprocentowane.

W Polsce w latach 2006-2007 przyszedł czas wzrostu (wzrost PKB w 2006 wyniósł 6,2 % a w 2007 6,6%). który pobudził ludność do zwiększenia skłonności do oszczędzania. Rok 2008 był okresem spowolnienia gospodarczego (wzrost PKB 2,9%) ale nie ograniczyło to w znacznym stopniu akcji kredytowej ani skłonności do oszczędzania.

**WYKRES 1. DYNAMIKA WOLUMENU PKB W LATACH 2001-2008**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ancyparowicz G., Warunki działania i wyniki finansowe sektora bankowego 2005-2007, GUS, Warszawa,2008, s.66*

Na ożywienie akcji kredytowej wśród rolników, którzy są najistotniejszymi klientami banków spółdzielczych w 2007 roku wpłynęły również środki przekazane w ramach Wspólnej Polityki Rolnej. W 2007 roku suma transferów z UE wyniosła ok. 8 mld euro, co stanowiło ponad 2% polskiego PKB[1].

[1] Rokicki B., Żołnowski A., Ogólne aspekty gospodarcze [w:] 4 lata członkowstwa Polski w UE. Bilans korzyści kosztów i społeczno-gospodarczych związanych z członkowstwem w Unii Europejskiej, Departament Analiz i Strategii, Warszawa, 2008, s. 16, 27

W latach 2005-2007 rosło zainteresowanie międzynarodowych korporacji lokowaniem swoich centrów naukowo-badawczych i logistycznych w Polsce, wpływało to na tworzenie nowych miejsc pracy i pobudzało aktywność inwestycyjną krajowych podmiotów gospodarczych, czego synergicznym efektem był dalszy wzrost zatrudnienia, popytu krajowego i PKB[2]. Tendencje te nieco osłabły w 2009 roku w związku z kryzysem na światowych rynkach finansowych. Mimo wszystko kurs złotego umacniał się nawet po załamaniu rynku kredytów zagranicą kiedy to po wielomiesięcznej deprecjacji dolara wzrosło społeczne zaufanie do polskiego pieniądza i polskiego systemy bankowego. Zwiększyło to zaufanie do banków spółdzielczych, które rozpoznawane były jako instytucje ze 100% kapitałem polskim. Wzrosło również zainteresowanie kredytami w walucie krajowej co było także korzystne dla banków spółdzielczych.
Bardzo istotnym elementem wpływającym na siłę nabywczą społeczeństwa jest spadek bezrobocia, które w latach 2004-2008 systematycznie spadało, a w 2008 roku osiągnęło poziom 9,5%.
Istotnym czynnikiem wpływającym pośrednio na cenę kredytu jest inflacja, która od 2006 roku wykazywała tendencję wzrostową (z 1%w 2006 do 3,3% w 2008).

**Czynniki polityczne i prawne**

Banki spółdzielcze jak i wszystkie instytucje finansowe są wrażliwe na bieżącą sytuację polityczną w kraju. Spadające poparcie społeczne dla obecnego rządu, częste zmiany na stanowisku ministra finansów i ministra gospodarki wbrew pozorom mogą mieć pozytywny wpływ na pozycję banków spółdzielczych. Niestabilność polityczna odstrasza zagranicznych inwestorów powiązanych kapitałowo z bankami komercyjnymi. Banki spółdzielcze, które nie są powiązane z kapitałem zagranicznym są odporniejsze na tego typu sytuacje. Działają one obecnie w oparciu o prawo bankowe i ustawę o bankach spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających, dodatkowo będą musiały dostosować się do przepisów Nowej Umowy Kapitałowej. Banki funkcjonują w tym samym środowisku i upowszechniają podobne produkty co SKOK-i, jednak obowiązujące je przepisy prawne są znacznie bardziej restrykcyjne. SKOK-i nie podlegają pod żaden zewnętrzny nadzór, a co za tym idzie nie muszą wypełniać wymogów kapitałowych, tworzyć rezerw na kredyty ani odprowadzać rezerwy obowiązkowej, ponadto korzystają ze zwolnień z podatku dochodowego od osób prawnych, ponieważ są organizacjami nie nastawionymi na zysk, nie muszą odprowadzać rezerwy obowiązkowej ani osiągać progów kapitałowych[3].
Zmiany w prawie bankowym dotyczą także outsourcingu dopuszczając jego stosowanie, co zastosowane może w znacznej mierze obniżyć koszty działalności banku, jak również nakłady kapitałowe związane z modernizacją techniczną i technologiczną[4]. Znaczący wpływ na działalność banków spółdzielczych będzie miała Nowa Umowa Kapitałowa i wynikająca z niej zmiana wartości aktywów ważonych ryzykiem (zmienione zostały

[2] Marczuk B., Firmy stworzyły ponad 2 mln mejsc pracy, Gazeta Prawna z 27 02, 2009
[3] Golec M., *SKOK pod kontrolą*, Nowoczesny Bank Spółdzielczy, 2005/2, s. 16-17
[4] Kogge A.E., *Vermogensverwaltung-Outsourcing bei Volks – und Raiffeisenbanken.,* Zeitschrift fur das gesamte Kreditwasen, 52 Jahrgang 15, November 2005

wagi ryzyka) oraz włączenie ryzyka operacyjnego do obliczania współczynnika wypłacalności, co w efekcie może spowodować:

- konieczność utrzymywania przez bank wyższego poziomu kapitału niż obecnie, a w konsekwencji wzrost kosztów działalności banków;
- transakcje otrzymujące wyższe wagi ryzyka będą blokować więcej funduszy własnych a transakcje z niższymi wagami ryzyka mniej, co wpłynie na wymogi kapitałowe w zależności od struktury portfela.

W polskim prawie bankowym nie liczy się kosztów wprowadzania i stosowania przepisów prawnych. Narodowy Bank Polski często dokonuje zmian regulacji prawnych, zwłaszcza dostosowując je do regulacji unijnych pomimo tego, że niejednokrotnie przewidują one w niektórych przypadkach nawet 10-letni okres przejściowy dla banków polskich. Każda z wprowadzanych zmian generuje koszty np. związane z koniecznością szkolenia pracowników, ale także powoduje konieczność dostosowywania systemów informatycznych i procedur wewnętrznych.

**Czynniki społeczne**

Do istotnych czynników społecznych zaliczyć można zmniejszający się wskaźnik urodzeń, który doprowadza do starzenia się społeczeństwa. Powoduje to wzrost zapotrzebowania na inne produkty, oprócz lokowania i oszczędzania pieniędzy na rachunkach bankowych wzrasta np. popyt na fundusze emerytalne.

W marcu 2006 roku ponad 60% ankietowanych Polaków nie miało żadnych kredytów i pożyczek a 22% korzystało tylko z jednego kredytu lub pożyczki[5]. W porównaniu ze społeczeństwem Europy Zachodniej bardzo niewielka jest w Polsce skłonność do zmiany systemu płatności, gdyż gospodarstwa domowe w dalszym ciągu większość zasobów pieniężnych utrzymują w postaci gotówki.

W przypadku banków istotne znaczenie ma fakt, że:

- spada udział gotówki w zasobach pieniężnych ogółem,
- maleje udział gotówki i depozytów płatnych na żądanie w zasobach ogółem,
- wzrasta udział depozytów terminowych w zasobach pieniężnych ogółem.

Utrzymywanie się takiego kierunku zmian powoduje optymistyczne spojrzenie na przyszłość bankowości.

**Czynniki technologiczne**

W ciągu ostatnich kilkunastu lat powstała nowa gospodarka oparta na technologiach cyfrowych i informatycznych. Pojawił się nowy rodzaj działalności - e-biznes, gdzie dzięki internetowi wyeliminowano tradycyjne kanały dystrybucji i wykorzystuje się nowe kanały komunikacji między uczestnikami rynku. Tendencje światowe wskazują, że jest to kierunek przyszłościowy. Potwierdza to zwiększająca się z roku na rok wielkość środków przeznaczana na informatyzację sektora bankowego.

Powszechne wyposażenie w komputery i dostęp do internetu są niezbędnymi warunkami rozwoju społeczeństwa. Wpływają także na procesy gospodarcze, wynik ekonomiczny i strukturę organizacyjną przedsiębiorstw. Rośnie także liczba klientów banków internetowych. Kolejnym czynnikiem jest wprowadzanie nowoczesnych,

[5] *Raport z badania na temat korzystania z produktów finansowych przez Polaków*. Sopot, kwiecień 2006, PBS Spółka z o.o. s.8-9

wygodniejszych i bezpiecznych form płatności w postaci kart płatniczych. Stanowi to dużą szansę dla rozwoju bankowości detalicznej.
Wprowadzanie nowoczesnych technologii umożliwiło wprowadzenie nowych usług, do których należą:

- home banking: w którym obsługa może przebiegać w trybie on-line lub off-line,
- private banking: usługi świadczone najczęściej zamożnym klientom. Każdy klient posiada własnego doradcę, który przeprowadza operacje na jego zlecenie,
- account management: daje on możliwość negocjowania oprocentowania lokat i kredytów,
- e-banking: zdalne usługi bankowe,
- e-lending: pożyczki konsumpcyjne,
- e-billing: usługi rozliczeniowe w internecie,
- e–broking: usługi maklerskie w internecie.

**Sytuacja banków spółdzielczych województwa lubelskiego i perspektywy rozwoju sektora w opinii kierownictwa banku**

Podstawę do sformułowania wniosków na temat sytuacji sektora banków spółdzielczych na terenie Lubelszczyzny i perspektyw jego rozwoju stanowią ankiety obejmujące charakterystykę podstawowych sfer funkcjonowania banków. W badaniach ankietowych wzięło udział 32 prezesów banków. Próby badawcza wykazała duże zróżnicowanie pod względem takich mierników jak wielkość sumy bilansowej, kapitałów własnych, sieci placówek.
Banki spółdzielcze, które odpowiedziały na ankietę stanowią 62% banków spółdzielczych działających na terenie województwa lubelskiego, reprezentują 53,8% sumy bilansowej całej analizowanej grupy a także ponad 61% zatrudnienia. W grupie analizowanych banków maksymalna wartość sumy bilansowej wynosiła 129 645 tys. zł a minimalna 8 295 tys. zł. W badanej grupie znalazły się banki działające na terenie jednej gminy ale i takie, których zasięg działania przekraczał granice powiatu.
Ankieta została rozprowadzona w czerwcu 2007 roku, a jej wyniki spływały do października 2007 roku. Objęte badaniem banki charakteryzowały się słabo rozwiniętą siecią placówek. Na koniec 2007 roku 31% badanej próby nie posiadało filii, oddziałów ani punktów kasowych. Połowa z nich zamierzała rozszerzyć swoją działalność przez otwarcie do roku 2010 filii lub punku kasowego. Pozostałe banki w latach 2005-2007 utworzyły filię lub punkt kasowy, a 50% całej grupy planowało w latach 2008-2010 rozszerzyć teren działania poprzez otworzenie takiej jednostki (tab. 1). Powszechne jest dążenie banków do zachowania niezależności i samodzielności, większość z nich unika decyzji o skonsolidowaniu się z inną jednostką. Stąd tylko jeden z banków widział możliwość wzmocnienia swojej pozycji przez przejęcia lub przyłączania w przyszłości innego banku.

**TABELA 1. STRUKTURA ORGANIZACYJNA OBJĘTYCH BADANIEM BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH**

| Wyszczególnienie | W latach 2005-2007 | Plany rozwoju 2008-2010 |
|---|---|---|
| Liczba badanych banków | 32 | 32 |
| Liczba oddziałów | 52 | 1 |

| | | |
|---|---|---|
| Liczba filii i punktów kasowych | 38 | 18 |

*Źródło: Obliczenia własne na podstawie badań ankietowych*

Analizując uwarunkowania działalności banków, wyraźnie widzimy wzrost konkurencji, nie tylko ze strony banków ale również instytucji finansowych oferujących coraz większy wybór usług bankowych. Osoby zarządzające bankami jako główną konkurencję wymieniały SKOK-i, przeszło 81% ankietowanych wskazywało te instytucje jako najbardziej zagrażające bankom spółdzielczym działającym zarówno w gminach wiejskich i miejskich. Podobną opinię wyrażała A. Alińska już w 1999 roku uważając, że SKOK-i będą silnymi konkurentami dla banków spółdzielczych[6]. Z kolei banki funkcjonujące w gminach miejskich dodatkowo wskazywały na konkurencję ze strony banków komercyjnych (56,25% ankietowanych) wśród których wymieniono Bank Pocztowy (31,25%), PKO BP (15,63%), Lucas Bank, Geting Bank i wskazane przez 6-9% ankietowanych.

Zmiany, które nastąpiły w sektorze bankowym spowodowały także zmiany w celach działalności banków spółdzielczych. W grupie celów strategicznych realizowanych przez analizowane banki na czoło wysunął się jeden zdobycie nowych klientów, a w dalszej kolejności poprawa rentowności i zwiększenie udziału w rynku (tab. 2). Zestawienie hierarchii celów przedstawia opinię 32 osób zarządzających bankami spółdzielczymi. Zostały one ułożone według kolejności od najbardziej do najmniej istotnych dla obecnej praktyki funkcjonowania banków. Struktura uzyskanych odpowiedzi wskazuje, że małym bankom najbardziej zależało na zdobyciu nowych klientów.

**TABELA 2. HIERARCHIA CELÓW STRATEGICZNYCH REALIZOWANYCH PRZEZ BANKI SPÓŁDZIELCZE**

| Lp. | Hierarchia celów działalności | Liczba wskazań | Odsetek wskazań |
|---|---|---|---|
| 1 | Zdobycie nowych klientów | 18 | 56,25 |
| 2 | Wzrost dochodu, zysku | 16 | 50,00 |
| 3 | Zwiększenie udziału w rynku | 15 | 46,88 |
| 4 | Wzrost kapitałów własnych | 12 | 37,50 |
| 5 | Poszerzenie oferty | 13 | 40,63 |
| 6 | Ekspansja terytorialna | 11 | 34,38 |
| 7 | Poprawa wizerunku | 14 | 43,75 |
| 8 | Uzyskanie, utrzymanie płynności finansowej | 10 | 31,25 |

*Źródło: Obliczenia własne na podstawie badań ankietowych*

Banki spółdzielcze wykonały szereg działań w celu dostosowania się do warunków gospodarki rynkowej pokonując wiele przeszkód o charakterze organizacyjnym, ekonomicznym a zwłaszcza finansowym. Bankowość spółdzielcza

[6] Alińska A., *Problem restrukturyzacji sektora bankowości spółdzielczej w Polsce*, IRRiGŻ, Warszawa, 1999/456, s. 13

wyspecjalizowana w obsłudze rolnictwa zaczęła zmieniać swój model działania, zbliżając się do rozwiązań krajów Unii Europejskiej, przekształcając się w banki uniwersalne. Rozszerzanie działalności na nowych klientów związane jest z ograniczonymi możliwościami finansowymi sektora rolnego co hamuje rozwój bankowości spółdzielczej.

Wyniki badań wskazują, że banki spółdzielcze uwzględniając ograniczone możliwości gospodarstw rolnych w zakresie generowania popytu na kapitał kredytowy, docelowego segmentu klientów upatrują w małych, średnich przedsiębiorstwach i osobach fizycznych. Na trzeciej pozycji znalazło się finansowanie gospodarstw rolniczych a na czwartej kredytowanie jednostek samorządu terytorialnego (tab.3). Najniżej oceniono perspektywy związane z kredytowaniem sektora rolno spożywczego ściele związanego z rolnictwem.

**TABELA 3. NAJBARDZIEJ ROZWOJOWE SEGMENTY RYNKU W OPINIE PREZESÓW BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH (WEDŁUG LICZBY WSKAZAŃ)**

| Segment rynku | Wskazane na 1 miejscu | Wskazane na 2 miejscu | Wskazane na 3 miejscu | Wskazane na 4 miejscu | Wskazane na 5 miejscu |
|---|---|---|---|---|---|
| Małe i średnie przedsiębiorstwa | **19** | 1 | 3 | 5 | 4 |
| Osoby fizyczne | 5 | **16** | 7 | 2 | 2 |
| Rolnicy | 3 | 2 | **15** | 1 | 11 |
| Samorządy | 7 | 7 | 1 | **12** | 5 |
| Sektor rolno - spożywczy | 1 | 3 | 6 | 9 | **13** |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiety*

Najpoważniejszym zagrożeniem dla rozwoju banków spółdzielczych, zdaniem kadry zarządzającej jest ich słabość kapitałowa oraz powiązanie ze słabym i rozdrobnionym rolnictwem. Stan ten wymusza konieczność poszukiwania rozwiązań na wzmocnienie kapitałowe banków. Banki spółdzielcze dążyły do osiągania wymaganych progów kapitałowych najczęściej poprzez przeznaczanie zysku na fundusz zasobowy (tab. 4). Takie rozwiązanie wskazała największa liczba respondentów (75%), następnym w kolejności wymienianym rozwiązaniem było pozyskiwanie nowych członków (68,8%). Prezesi starając się jak najdłużej zachować samodzielność nie planowali połączeń z silniejszym bankiem ani przyłączenia banku słabszego, 42% respondentów wskazywało na dopłaty i uzupełnienie wkładów członkowskich. Zasilenie funduszy własnych pożyczką podporządkowaną z banku regionalnego, w celu osiągnięcia wymaganych progów kapitałowych, planowały 4 banki.

**TABELA 4. SPOSOBY POWIĘKSZANIA KAPITAŁÓW WŁASNYCH BANKU W OPINII PREZESÓW**

| Lp. | Sposób powiększania funduszy własnych banku | Odsetek wskazań |
|---|---|---|
| 1 | Z podziału nadwyżki bilansowej | 75,0% |
| 2 | Przyjmowanie nowych członków | 68,8% |
| 3 | Połączenie z silniejszym kapitałowo bankiem | - |
| 4 | Przyłączenie innego banku | - |
| 5 | Dopłaty do już istniejących udziałów | 42,0% |

| | | |
|---|---|---|
| 6 | Dopłaty do udziałów niepełnych | 37,5% |
| 7 | Pożyczka podporządkowana z banku regionalnego | 12,5% |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiety*

Banki podjęły szereg przedsięwzięć z zakresu wprowadzania nowych produktów i usług, udoskonalania i ujednolicania systemów informatycznych w grupie BPS S.A. oraz przekształcania i poszerzania struktury organizacyjnej, zmierzających do podniesienia efektywności ich działania (tab. 5). W wielu bankach przekształcono strukturę organizacyjną tworząc nowe stanowiska, głównie w zakresie obsługi kasowej i informatycznej ale także zwiększono liczbę osób pracujących na sali operacyjnej. Ponad połowa banków zamierza w najbliższych latach zwiększyć ilość pracowników bezpośrednio obsługujących klientów, zatrudniając wykwalifikowanych doradców z zakresu ubezpieczeń i funduszy inwestycyjnych. W 21,88% banków powołano stanowisko do spraw kontroli i rewizji wewnętrznej. Większość banków rozszerzy ofertę produktów i usług dostosowując ją do nowych grup klientów. Poprzez poszerzenie oferty o nowe kredyty np. mieszkaniowe, samochodowe czy kredyty skierowane do konkretnego segmentu odbiorców jak np. kredyty studenckie stają się one jednocześnie bankami uniwersalnymi. Niektóre wprowadziły a jeszcze więcej zamierza wprowadzić bankomaty i obsługę przez Internet. Coraz więcej banków spółdzielczych decydowało się na wprowadzenie nowoczesnych, zautomatyzowanych form obsługi klientów takich jak karty płatnicze. Podkreślić należy, że wśród klientów banków spółdzielczych jest niewielkie zainteresowanie nowoczesnymi formami produktów i usług bankowych co powoduje, że ich wdrożenie może być ryzykowne i nieopłacalne.

Duża grupa banków dokonała istotnych zmian w zakresie wprowadzania i unowocześniania systemów informatycznych. Skala wprowadzanych innowacji wynikała z dotychczasowego poziomu informatyzacji jednostki a także konieczności dostosowania systemów do współpracy z bankiem regionalnym, elektronicznej formy komunikacji z klientem oraz obsługi klientów przez internet. Około 70% banków zamierza w latach 2008 -2010 wymienić sprzęt komputerowy. Banki zakładają, że działania w sferze informatycznej mają immanentny charakter związany z ciągłym pojawianiem się innowacji w tej dziedzinie.

Duże znaczenie dla podnoszenia efektywności i konkurencyjności zdaniem prezesów banków odgrywały szkolenia pracowników. Respondenci podkreślali konieczność ciągłego podnoszenia kwalifikacji przez obsługę banku, stąd wynikał wysoki odsetek pozytywnych odpowiedzi dotyczących szkolenia pracowników. Najczęstszą tematyką szkoleń była obsługa kredytowa klientów indywidualnych oraz firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, kolejną dziedziną były systemy informatyczne, następne w kolejności kursy z dziedziny księgowości i marketingu. W grupie analizowanych banków znalazły się takie które oferowały usługi przez Internet i sieć bankomatów ale także i takie, które dopiero przeprowadzały szkolenia z obsługi komputerów.

**TABELA 5. DZIAŁANIA PODJĘTE LUB PLANOWANE PRZEZ BANKI W CELU POPRAWY ICH EFEKTYWNOŚCI (ODSETEK WSKAZAŃ)**

| Rodzaj i charakter działań | Wprowadzony w latach 2005-2007 (odsetek wskazań) | Planowane do wdrożenia w latach 2008-2010 (odsetek wskazań) |
|---|---|---|
| **Utworzenie nowego stanowiska** | | |
| Kasowego | 21,88 | 56,25 |

| | | |
|---|---|---|
| Ds. obsługi klientów | 18,75 | 43,75 |
| Ds. informatyki | 21,88 | 34,38 |
| Ds. ubezpieczeń | 6,25 | 31,25 |
| Ds. doradztwa inwestycyjnego | 6,25 | 31,25 |
| Ds. kontroli i rewizji wewnętrznej | 21,86 | - |
| **Wprowadzenie nowych produktów** | | |
| Nowe kredyty | 56,25 | 62,50 |
| Nowe lokaty | 43,75 | 75,00 |
| Usługi home banking | 3,125 | 25,00 |
| Fundusze inwestycyjne | 18,75 | 31,25 |
| Udzielanie i przyjmowanie poręczeń i gwarancji | 50,00 | 43,75 |
| Bankomaty | 31,25 | 81,25 |
| Obsługa przez Internet | 6,25 | 12,50 |
| **Szkolenie pracowników z zakresu** | | |
| Obsługi klientów | 93,75 | 96,87 |
| Nowych systemów informatycznych | 87,50 | 87,50 |
| Nowych produktów | 81,25 | 96,87 |
| **Wprowadzenie lub udoskonalenie sytemu informatycznego** | | |
| Wymiana sprzętu komputerowego | 43,75 | 68,75 |
| Nowe oprogramowanie dla sprawozdawczości | 56,25 | 50,00 |
| Dla potrzeb obsługi klienta | 37,50 | 43,75 |
| Scentralizowany system informatyczny | 43,75 | 28,13 |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ankietowych*

Najistotniejszym ograniczeniem w podnoszeniu konkurencyjności i efektywności banku były możliwości finansowe banków (tab. 6). Niski potencjał finansowy banków decyduje o słabej pozycji sektora i ogranicza możliwości wprowadzania innowacji. Niepewność co do przyszłości skutkuje brakiem motywacji do podnoszenia efektywności i modernizacji banków. Trudną sytuację pogłębia również niestabilność sytemu prawnego.

**TABELA 6. BARIERY UTRUDNIAJĄCE BANKOM SPÓŁDZIELCZYM PODEJMOWANIE DZIAŁAŃ MAJĄCYCH NA CELU POPRAWĘ POZYCJI KONKURENCYJNEJ**

| Słabe strony banku | % | Ograniczenia w rozwoju sektora spółdzielczego | % |
|---|---|---|---|
| 1. Bariera finansowa ograniczająca możliwości wprowadzania nowych technologii | 62,50 | 1. Zbyt niskie dochody klientów | 87,50 |
| 2. Konieczność osiągania progów kapitałowych ograniczająca nakłady na działania prorozwojowe | 68,75 | 2. Wysokie bezrobocie na terenie działania banku | 62,50 |
| 3. Brak wykwalifikowanej kadry | 15,63 | 3. Pogarszająca się sytuacja rolników | 93,77 |
| 4. Niska rentowność wynikająca z wysokich kosztów | 9,38 | 4. Słabe perspektywy rozwoju obszarów wiejskich | 68,75 |
| 5. Brak motywacji do podnoszenia efektywności wynikający z procesów łączeniowych | 21,88 | 5. Silna konkurencja | 34,38 |
| 6. Zbyt mały obszar działania | 53,13 | 6. Konieczność łączenia się w związku z konieczność osiągania progów kapitałowych | 15,63 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 7. inne | 6,25 | 7. Ustawowe ograniczenie obszaru działania | 9,38 |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych*

Najpoważniejszą słabą stroną banku w opinii 68,75% respondentów jest konieczność osiągania progów kapitałowych i związana z tym kapitalizacja zysku kosztem nakładów prorozwojowych. Następna w kolejności jest wymieniana bariera finansowa co ogranicza możliwość wprowadzania nowych technologii i unowocześniania banku. Jako zdecydowaną przeszkodę hamującą rozwój banku wymieniano ograniczony obszar działania.

Wśród zewnętrznych ograniczeń wskazywano pogarszającą się sytuację rolników (93,77%), pozostających nadal głównymi klientami banków spółdzielczych. Sektor ten odgrywa istotną rolę w działalności banku, rolnicy są klientami solidnymi, lojalnymi i często przywiązanymi do „swojego banku". Ścisła współpraca pomiędzy rolnikiem a bankiem w gminach wiejskich pozwoliła w wielu analizowanych przypadkach na ograniczenie liczby kredytów straconych. Kolejnym z wymienianych ograniczeń są zbyt niskie dochody klientów, podkreślane przez 87,5% respondentów. Efektem tej sytuacji jest pogarszająca się baza depozytowo-kredytowa w bankach oraz powstanie bariery dla rozwoju ich działalności operacyjnej.

Pomimo wielu ograniczeń sektor spółdzielczy rozwija się szybciej od sektora banków komercyjnych, głównie jest to zasługą zaufania klientów do banku, co podkreśla 81,25% respondentów oraz działania podjęte przez banki w zakresie dostosowania oferty do potrzeb klientów na co wskazuje 71,87% kierowników banków (tab.7).

**TABELA 7. SILNE STRONY BANKU SPÓŁDZIELCZEGO W OPINII KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ**

| Silne strony banku | Odsetek respondentów |
|---|---|
| 1. Zaufanie i przywiązanie klientów do banku | 81,25% |
| 2. Dostosowanie oferty do potrzeb klientów | 71,87% |
| 3. Znajomość specyfiki i potrzeb środowiska lokalnego | 56,25% |
| 4. Stabilne podstawy finansowe, zwiększanie funduszy własnych banku | 28,12% |
| 5. Dbałość o klienta, usprawnianie obsługi, upraszczanie procedur | 65,63% |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych*

Atutem podkreślanym w opinii 56% kierowników banków jest także znajomość rynku, klientów i ich potrzeb, elementy te wynikają z faktu że właścicielami banków ale i członkami rad nadzorczych są osoby pochodzące ze społeczności lokalnej. Osoby ankietowane wskazywały także na kwalifikacje i doświadczenie kadry, uproszczone procedury i dbałość o klienta jako dodatkowe silne strony banków.

]

**Podsumowanie**

Podsumowując powyższą analizę można powiedzieć, iż omawiane banki spółdzielcze mają silną pozycję na rynku lokalnym. Wykorzystując swoje mocne strony tj. znajomość rynku lokalnego oraz uprzejmą i kompetentną obsługę oraz stabilne podstawy finansowe powinny dołożyć wszelkich starań, aby utrzymać dotychczasowych klientów i pozyskać nowych. Należy się również skupić na zniwelowaniu negatywnych skutków słabych stron, zwłaszcza bariery technologicznej i finansowej. Trzeba pamiętać, że wejście Polski do struktur Unijnych to szansa, głównie na stabilizację przepisów prawnych, obniżenie inflacji oraz swobodny dostęp do rynku UE. Oczywiście należy też

zwrócić uwagę na zagrożenia ze strony pogarszającej się sytuacji gospodarczej i pojawiającej się konkurencji.

**Literatura**


1. Ancyparowicz G., Warunki działania i wyniki finansowe sektora bankowego 2005-2007, GUS, Warszawa,2008, s.66
2. Golec M., *SKOK pod kontrolą*, Nowoczesny Bank Spółdzielczy, 2005/2, s. 16-17
3. Kogge A.E., *Vermogensverwaltung-Outsourcing bei Volks – und Raiffeisenbanken.,* Zeitschrift fur das gesamte Kreditwasen, 52 Jahrgang 15, November 2005
4. Marczuk B., Firmy stworzyły ponad 2 mln mejsc pracy, Gazeta Prawna z 27 02, 2009
5. *Raport z badania na temat korzystania z produktów finansowych przez Polaków*. Sopot, kwiecień 2006, PBS Spółka z o.o. s.8-9
6. Rokicki B., Żołnowski A., Ogólne aspekty gospodarcze [w:] 4 lata członkowstwa Polski w UE. Bilans korzyści kosztów i społeczno-gospodarczych związanych z członkowstwem w Unii Europejskiej, Departament Analiz i Strategii, Warszawa, 2008, s. 16, 27
7. Żurawik B., W. Żurawik, Marketing bankowy, PWE, Warszawa, 1999, s. 104


## Summary


*The article is the answer the question which elements of the macroeconomic situation are fundamental for operating co-operative banks acting in Lubelski Voivodeship. The aim of paper is to show management opinion about strength and weaknesses parties o co-operative banks and opportunities and threats related to activity on financial sector. As a strength pointed knowledge of local market and stable financial basis. Among negative elements emphasized the technological and financial barriers. Perceived threat of SKOK competition and commercial banks and deteriorating economic situations.*


Informacje o autorze


**dr Monika Zioło**
*Uniwersytet Rolniczy w Krakowie*
*Katedra Statystyki Matematycznej*
*Al. Mickiewicza 21, 31-120 Kraków*
*e-mail:mziolo@ar.kraków.pl*

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Renata Stasiak – Betlejewska, Stanisław Borkowski***

# Identyfikacja poziomu satysfakcji klienta banku w procesie usługowym przy wykorzystaniu metody servqual

## The identification of level of satisfaction customer bank in service process near utilization the method the servqual

*W artykule zaprezentowano wyniki badań dotyczących jakości usług banku spółdzielczego, zrealizowane za pomocą metody Servqual. Metoda ta pozwala nie tylko oszacować ogólną jakość usług, ale także zidentyfikować niedociągnięcia w procesie świadczenia usług. Zaproponowano również działania doskonalące usługi analizowanego banku, które zostały opracowane na podstawie diagramu systematyki.*

### Wprowadzenie

Ogromną rolę w ocenie poziomu jakości usługi bankowej odgrywa klient, który jest głównym weryfikatorem oferty bankowej. Najczęściej wykorzystywaną metodą pomiaru jakości usług jest **metoda Servqual**, opracowana przez A. Parasurman, L. Berry i V.A. Zeithaml [Parasurman A., Zeithaml V.A., Berry L., 1985]. Badanie jakości usług metodą Servqual polega na ocenie poziomu oczekiwań na podstawie wyodrębnionych kryteriów oraz na sprawdzeniu, jak kształtuje się percepcja usługi, czyli jak oczekiwania klientów są spełnianie przez dany podmiot. Do kryteriów tych należą: materialność obsługi (wygląd, wyposażenie), niezawodność (solidność, rzetelność), zdolność reakcji na potrzeby klienta czy zaistniałe sytuacje, pewność i fachowość (kwalifikacje, uprzejmość) i empatia (wyczucie potrzeb klientów, poświęcenie uwagi) [Rudawska E., Kiecko R., 200].

Servqual opiera się na kwestionariuszu ankietowym, który jest podstawowym narzędziem badawczym w tej metodzie. Kwestionariusz ankietowy składa się z dwóch sekcji, z których każda zawiera zestaw stwierdzeń stworzonych w oparciu o wymienione wcześniej kryteria, a ich liczba jest uzależniona od stopnia szczegółowości przeprowadzanego badania i waha się od 5 (przewidujący stwierdzenia ogólne) do 29 (duży stopień szczegółowości). Pierwsza sekcja zawiera stwierdzenia dotyczące oceny oczekiwań wobec usług, a druga – oceny usługi otrzymanej. Respondenci poddają ocenie poszczególne stwierdzenia przy użyciu 7 - stopniowej skali Likerta. Różnica, jaka powstaje pomiędzy percepcją usługi a jej pożądanym poziomem, pozwala na określenie postrzeganej jakości usługi. Dodatkowo, w kolejnej części badania, klienci określają, jak ważny jest dla nich każdy z wymienionych wymiarów, przydzielając im określoną liczbę punktów. Ustalenie poziomu jakości usług bankowych polega na wyodrębnieniu różnicy pomiędzy spostrzeżeniami a oczekiwaniami, na podstawie wzoru:

**S = P – O**

gdzie:

**S** – rezultat metody Servqual, **P** – postrzeganie usług przez klientów, **O** – oczekiwania klientów względem usług,

gdzie: **S > 1** – stan idealny (postrzeganie usług przez klientów znacznie przekracza ich oczekiwania), **S < 1** – stan warunkowy (oczekiwania klientów względem usług nie zostały spełnione do końca), **S = 1** stan pożądany (klienci są w pełni usatysfakcjonowani usługami).

## Wyniki badań wstępnych

Badania przeprowadzono wśród mieszkańców gminy – klientów wybranego banku spółdzielczego działającego na terenie województwa śląskiego. W badaniu udział wzięło 44% kobiet i 56% mężczyzn. Ze względu na wiek, struktura była następująca: respondenci do 30 lat (18%), 31 – 40 lat (24%), 41 – 50 (30%), 51 – 60 (22%), powyżej 60 lat (6%). Jeżeli chodzi o strukturę próby pod względem okresu, w ciągu którego dana osoba była klientem banku, to okazało się, że respondenci, którzy korzystają z usług banku: poniżej 5 lat stanowią 32%, od 6 do 10 lat (16%), od 11 do 20 lat (36%), od 21 do 30 lat (12/%), powyżej 30 lat (4%). Ze względu na wykształcenie próba kształtowała się następująco: osoby z wykształceniem podstawowym – 4% próby, zawodowym – 24%, technicznym – 18%, średnim – 38%, wyższym – 16%.

Dla 44% badanych, głównym źródłem dochodów było gospodarstwo rolne. Natomiast 34 % respondentów utrzymywało się z wynagrodzenia za pracę w przedsiębiorstwie produkcyjnym lub usługowym. Zaledwie 4% osób biorących udział w badaniu prowadziło własną działalność gospodarczą, a 8% pobierało rentę lub emeryturę. Co warte podkreślenia, 6% badanych czerpało środki do utrzymania zarówno z pracy w gospodarstwie rolnym, jak i otrzymywało świadczenia emerytalne bądź rentowe. Kolejne 4% łączyło pracę zarobkową w przedsiębiorstwach z pracą na roli. Zwłaszcza ta druga droga zdobywania środków finansowych staje się coraz bardziej popularna, głównie wśród osób młodych, posiadających niewielkie gospodarstwa rolne.

Ankietowani odpowiadali na pytania dotyczące korzystania z oferty kredytowej banku. Okazało się, że 54% próby skorzystało z tej oferty, z czego 12 osób z kilku rodzajów kredytów. Większość w tej grupie badanych (32%) korzystało z kredytów preferencyjnych rolniczych. Znaczący procent klientów banku (24%) zaciągnęło również kredyty w rachunku oszczędnościowo – rozliczeniowym. Dużym powodzeniem wśród respondentów cieszyły się także kredyty inwestycyjne na cele rolnicze (18%) oraz pozostałe kredyty inwestycyjne (10%).

## Prezentacja wyników Servqual

Przedmiotem badania był poziom jakości usług świadczonych klientom przez bank spółdzielczy. Badanie zrealizowano za pomocą metody Servqual, która polega na ocenie poziomu oczekiwań na podstawie wyodrębnionych kryteriów (determinantów) jakości oraz na sprawdzeniu, jak kształtuje się percepcja usługi, inaczej mówiąc jak oczekiwania

klientów są spełnianie przez dane przedsiębiorstwo usługowe [Borkowski S., 2004]. Wyniki ankiety Servqual prezentuje tabela 1 oraz rysunek 1.

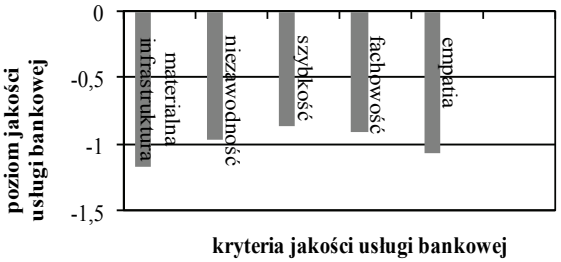
**TABELA 1. OCENA POZIOMU JAKOŚCI USŁUG BANKOWYCH**

| Lp. | Materialna infrastruktura usługi | Wynik |
|---|---|---|
| 1 | Nowoczesność urządzeń | - 1,78 |
| 2 | Atrakcyjność wnętrz | - 0,24 |
| 3 | Wygląd personelu | - 0,34 |
| 4 | Czytelność przekazu promocyjnego | - 2, 26 |
| | Średnia Servqual dla infrastruktury materialnej | **- 1,16** |
| | **Niezawodność usługi bankowej** | |
| 5 | Dotrzymywanie warunków realizacji usługi | - 1,14 |
| 6 | Zainteresowanie problemami klientów banku | - 0,78 |
| 7 | Sposób realizacji usług | - 0,84 |
| 8 | Rzetelność i terminowość w zakresie realizacji usług | - 1,02 |
| 9 | Wrażliwość banku na opinie usługodawców | - 1,02 |
| | Średnia Servqual dla niezawodności usługi bankowej | **- 0,96** |
| | **Szybkość usługi bankowej** | |
| 10 | Informacje o terminie realizacji usługi | - 0,82 |
| 11 | Koncentrowanie się na rozwiązywaniu problemów klientów banku | - 0,78 |
| 12 | Chęć udzielenia pomocy klientów przez pracowników banku | - 0,68 |
| 13 | Reagowanie pracowników na potrzeby zgłaszane klientów | - 1,14 |
| | Średnia Servqual dla szybkości usługi bankowej | **- 0,86** |
| | **Fachowość** | |
| 14 | Zachowanie personelu | - 0,58 |
| 15 | Zapewnienie bezpieczeństwa w banku | - 1,12 |
| 16 | Uprzejmość i życzliwość pracowników banku | - 0,90 |
| 17 | Wiedza i poziom kwalifikacji personelu | - 1,04 |
| | Średnia Servqual dla fachowości | **- 0,96** |
| | **Empatia** | |
| 18 | Indywidualne traktowanie klienta banku | - 0,36 |
| 19 | Dostosowanie czasu działania placówki do potrzeb klientów | - 1,84 |
| 20 | Czas oczekiwania na wykonanie usługi | - 1,60 |
| 21 | Dbałość banku o realizację i zabezpieczenie interesów klientów | - 1,06 |
| 22 | Zrozumienie potrzeb klientów przez pracowników banku | - 0,46 |
| | Średnia Servqual dla empatii | **- 1,06** |

*Źródło: opracowanie własne.*

Jak wynika z tabeli 1., najmniejsza rozbieżność pomiędzy percepcją a oczekiwaniami klientów analizowanego banku wystąpiła w przypadku atrakcyjności wyglądu placówek banku (-0,24), wyglądu personelu (-0,34), jak również indywidualnego traktowania klientów banku (-0,36). Wyniki badania wskazują, że klienci najgorzej oceniają przekaz promocyjny (-2,26). Równie nisko zostały ocenione: dostosowanie czasu działania placówki do potrzeb klientów (-1,84), nowoczesność urządzeń (-1,78), czas oczekiwania na wykonanie usługi (-0,1,60).

**RYUNEK.1. NIEWAŻONY REZULTAT SERVQUAL DLA POSZCZEGÓLNYCH OBSZARÓW JAKOŚCI USŁUG BANKOWYCH.**



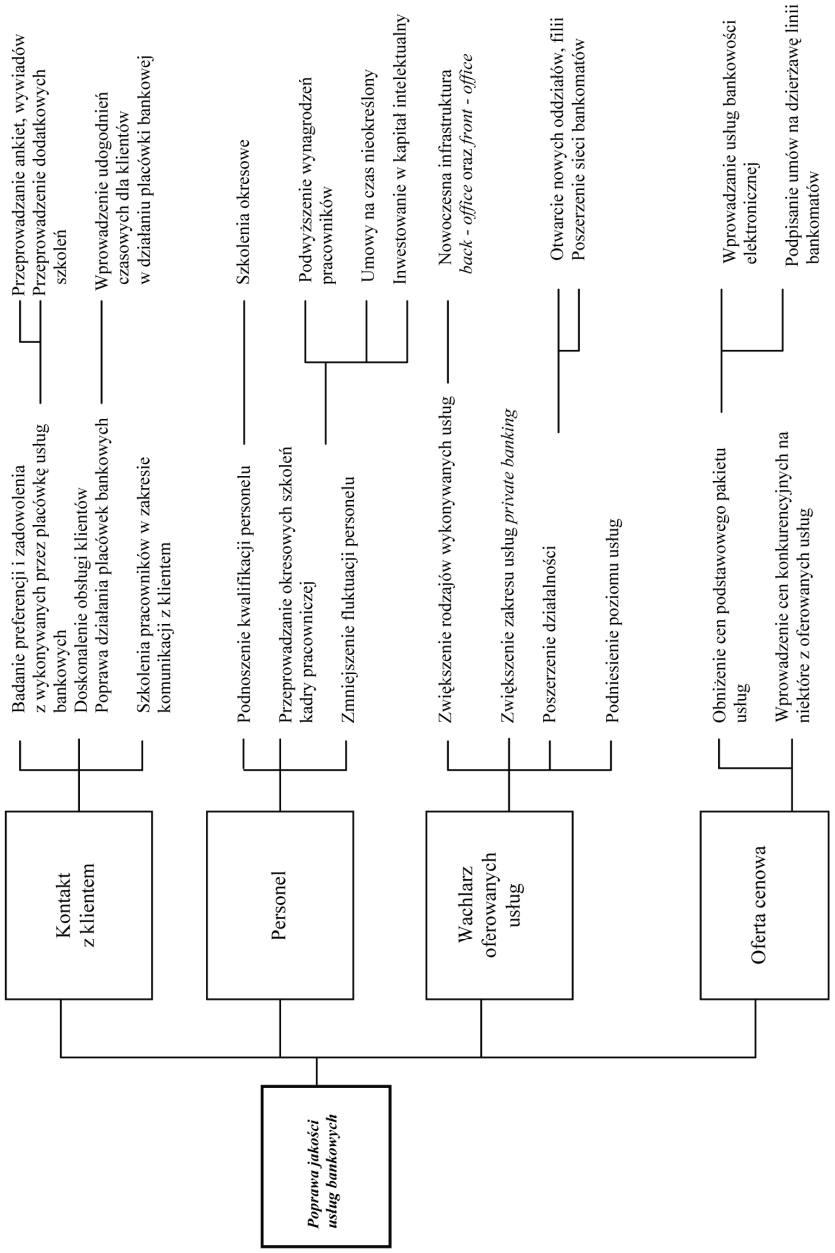

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy rys. 1 wyraźnie wynika, że najniższą ocenę poziomu jakości osiągnęły materialna infrastruktura usługi oraz empatia. Najwyższą ocenę uzyskała fachowość. Istotne jest również to, iż żaden z obszarów działalności banku nie realizuje w pełni oczekiwań klientów, a w przypadku jednego z obszarów (infrastruktura materialna) rozbieżność pomiędzy postrzeganiem a oczekiwaniami klientów jest znaczna i na pewno trudna do zniwelowania. Ponieważ poziom infrastruktury materialnej banku w znacznym stopniu wpływa na poziom niezawodności oraz szybkość realizacji zlecanych usług, dlatego bank powinien zwrócić uwagę na jej unowocześnienie celem poprawy jakości świadczonych usług.

Pomimo tak niskiej oceny, wspomniane obszary jakości – infrastruktura materialna oraz empatia, według klientów, mają najmniejsze znaczenie dla jakości usług.

## Propozycje udoskonalenia jakości usług bankowych

Szczegółową analizę badanego problemu umożliwia między innymi diagram systematyki, który pozwala na prześledzenie wielu alternatywnych rozwiązań pod kątem możliwości ich realizacji oraz efektywności, a tym samym umożliwia wybór rozwiązań najbardziej optymalnych [Borkowski S., 2004]. Na rys. 2 zaprezentowano diagram systematyki (drzewa) dotyczący poprawy jakości usług bankowych w analizowanym banku. Diagram ten pozwolił na wskazanie wszystkich możliwych ścieżek prowadzących do poprawy jakości usług analizowanego banku. Wskazuje on wszystkie potencjalne działania w takich obszarach, jak: kontakt z klientem, personel, oferowane usługi oraz oferta cenowa.




***Rys. 2. Diagram systematyki (drzewa) dotyczący poprawy jakości usług bankowych w banku spółdzielczym.***

Źródło: opracowanie własne.

W zakresie kontaktów z klientem, najbardziej newralgicznego aspektu oddziaływującego na poziom jakości świadczonych usług bankowych, wskazano na konieczność prowadzenia badań preferencji i zadowolenia klientów z realizowanych przez placówkę usług oraz wprowadzenie pewnych udogodnień dla klientów w działaniu placówek banku (rys. 2). Zwrócono również uwagę na konieczność prowadzenia szkoleń pracowników w sferze komunikacji z klientem, bowiem ten element ma ogromne znaczenie dla klientów.

Z doskonaleniem sfery komunikacji z klientami banku wiąże się również propozycja udoskonalenia oferty banku, polegająca na zwiększeniu zakresu usług *private – banking*. Unowocześnienie infrastruktury banku, zarówno w zakresie *back – office*, jak i *front – office*, ma przyczynić się nie tylko do poszerzenia działalności banku, ale przede wszystkim do doskonalenia procesu obsługi, który zagwarantuje szybką realizację zlecanych przez klientów transakcji.

Proponuje się również otwarcie nowych placówek, co miałoby na celu zaspokojenie potrzeb klientów w zakresie dostępu do usług bankowych. Oznacza to w praktyce nie tylko otwarcie nowych oddziałów czy też filii banku, ale również poszerzenie sieci bankomatów, za pomocą których klienci uzyskaliby dostęp do swoich środków zgromadzonych na rachunkach bankowych. Wiąże się to z popularyzacją usług bankowości elektronicznej, która niesie ze sobą wiele zalet i korzyści zarówno dla klientów, jak i samego banku. Tego rodzaju usługi stanowią dla banku źródło oszczędności w prowadzonej działalności, a dla klientów – stanowią niezwykle istotne udogodnienie w dostępie do gotówki, o każdej porze i niemalże w każdym miejscu, po znacznie niższej cenie i na znacznie atrakcyjniejszych warunkach, niż w przypadku tradycyjnych usług. To z kolei może stanowić istotny element konkurencyjny, który może sprawić, że klienci nie zrezygnują z usług banku.

**Podsumowanie**

Respondenci oszacowali jakość usług na poziomie -0,99 (rezultat nieważony). Oznacza to, że potrzeby i wymagania klientów nie są przez usługi danego banku zaspokajane, a różnica między jakością oczekiwaną a postrzeganą jest znacząca. W dalszej perspektywie może to powodować niezadowolenie klientów, ich frustrację i odchodzenie do konkurencji, jeśli tylko ta zaproponuje korzystniejsze warunki.

Na podstawie uzyskanych wyników, można stwierdzić, iż kierownictwo banku, w procesie doskonalenia jakości usług powinno skoncentrować się na następujących elementach:

- modernizacji istniejącej infrastruktury materialnej banku,
- unowocześnieniu oferty usługowej pod kątem rozszerzenia wachlarza usług na usługi bankowości elektronicznej,
- udoskonalenie przekazu reklamowego,
- zwrócenie uwagi na komunikację między klientem a pracownikami banku.

**Literatura:**

1. BORKOWSKI S., ČOREJOVA T., *Instrumenty rozwiązywania problemów w zarządzaniu*, Wydawnictwo WSZiM w Sosnowcu, Sosnowiec 2004.
2. BORKOWSKI S.: Mierzenie poziomu jakości, WSZiM, Sosnowiec 2004.
3. PARASURMAN A., ZEITHAML V.A., BERRY L., *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for FutureResearch*, [in:] Journal of Marketing, 1985 n$^{o}$ 4.
4. ROSAK J., BORKOWSKI S., *Applying of the Servqual method to the estimation of the quality of the stationary medical treatment, Economy and Management of Enterprises in Transition Economies in the Global Market Environment*,Pardubice 2005.
5. STASIAK – BETLEJEWSKA R., *Wpływ nowych technologii informatycznych na kierunki rozwoju bankowości detalicznej w Polsce,* rozprawa doktorska, promotor Antoniszyn E., Uniwersytet Opolski, 2008 r.
6. RUDAWSKA E. - KIECKO R.:, Servqual – metoda badania jakości usług i jej praktyczne zastosowanie, Marketing i Rynek, 5/2000.

**Sumary**

*It the results of investigations in article were presented was the relating qualities of services of cooperative bank, the realized for help of method Servqual. Method this permits not only to estimate the general quality of services, but to identify in process shortcoming the service of services also. It working was proposed was perfecting services analysed bank also, which were worked out on basis of diagram of systematics.*

Informacja o autorach

**dr inż. Renata Stasiak-Betlejerska**
*Politechnika Częstochowska*
*ul. Armii Krajowej 19 b, 42-200 Czestochowa*
*e-mail: renatastasiak@wp.pl*

**prof.n.techn .i ekon. dr. hab. inż. Stanisław Borkowski**
*Politechnika Częstochowska*
*ul. Armii Krajowej 19 b, 42-200 Czestochowa*
*e-mail: bork@zim.pcz.czest.pl*

# CZĘŚĆ II

---

# MARKETING RELACJI JAKO NOWOCZESNE NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA KLIENTEM

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

**Monika Boguszewicz-Kreft**

# Doświadczenie jako propozycja wartości dla klienta

## Experience as a value offer for the client

*W opracowaniue przedstawiono marketingową koncepcję doświadczenia jako sposób na wyróżnienie oferty przedsiębiorstwa na nasyconym rynku. Zgodnie z tą koncepcją: 1. Doświadczenie jest pochodną wszystkich kontaktów klienta z organizacją. 2. Na doświadczenie składają się działania przedsiębiorstwa (jak również ich zaniechanie), oddziałujące na zmysły, emocje i intelekt klientów i wynikająca z nich percepcja. 3. Doświadczenie kształtowane jest w wyniku konfrontacji wymienionych elementów z oczekiwaniami klientów. 4. Szczególnie cenne dla przedsiębiorstwa jest stworzenie takiego doświadczenia, które zapadnie w pamięci klienta*

### Wyróżnić się – kluczowy problem przedsiębiorstw na nasyconych rynkach

Pomimo ogromnego dorobku naukowego marketingu, powszechnego przekonania przedsiębiorców o konieczności zaspokajania potrzeb konsumentów i witalnej roli lojalności klientów w sukcesie przedsiębiorstwa, na rynku dominują przeciętne produkty materialne i usługi. W wielu publikacjach[1] powtarza się opinia, że zazwyczaj trudno klientom przypomnieć sobie jakiś kontakt z organizacją na rynku, który wyróżniłby ją pozytywnie i znacząco na tle innych podmiotów gospodarczych. O takich ofertach, nawet jeżeli nie mają do nich zastrzeżeń, klienci jednak szybko zapominają i nie wpływają one na ich lojalność. Wyniki badań przeprowadzonych na rynku amerykańskim dotyczących oceny doświadczeń klientów w różnych branżach pokazały, że są one bardzo zbliżone - dla 44% respondentów większość ich doświadczeń konsumenckich była przeciętna[2]. Wskaźnik Zadowolenia Amerykańskich Konsumentów (American Customer Satisfaction Index (ACSI), dotyczący ich oceny jakości dóbr materialnych i usług dostępnych dla gospodarstw domowych w USA w drugim kwartale 2008 roku był zaledwie minimalnie wyższy niż 1994[3]. Przyczyny tego stanu rzeczy można upatrywać w fakcie, że pomimo zorientowanej na klienta retoryki, przedsiębiorstwa są skoncentrowane na sobie (inside out) a nie na zewnątrz (outside in)[4]. W wielu rodzajach działalności, jak np. usługi lotnicze, bankowe, finansowe, w próbach zmaksymalizowanie wartości klienta dla biznesu stracono z oczu potrzebę budowania

[1] Np. S. Smith, J. Wheeler: Managing the customer experience, FT Prentice Hall, Pearson Education, London 2002, s. XII, C. Shaw, J. Ivens: Building Great Customer Experiences, Palgrave MacMillan, Basingstoke 2005, s. 9; P. Frow, A. Payne: Towards the 'perfect' customer experience, "Journal of Brand Management", 2007, Vol. 15, no. 2, s. 89.
[2] C. Shaw, J. Ivens: op. cit., s. 9.
[3] American Customer Satisfaction Index – ACSI - http://www.theacsi.org/index.php (data dostępu 23.10.2008).
[4] C. Shaw, J. Ivens: op. cit., s. 9.

wartości dla klienta[5]. Jest to konsekwencja przedkładania krótkoterminowych korzyści wynikających z redukcji kosztów ponad działania mające na celu budowanie lojalności i preferencji klientów w długim okresie. W rutynie codziennych działań przedsiębiorstwa, często w sposób stopniowy tracą z oczu klientów i ich potrzeby koncentrują się na elementach procesów[6], w efekcie których jakość usług i satysfakcja klientów maleją[7]. Można znaleźć wiele przykładów działań pozornie mających poprawić ofertę dla klientów, w rzeczywistości ich zniechęcających. „Zbyt skomplikowane oferty, rabaty z ukrytymi pułapkami, ograniczenie do minimum osobistego kontaktu są przykładami działań świadczących o lekceważeniu kwestii, która powinna być główną troską każdej firmy - jakości doświadczeń klientów z firmą"[8]. Jednak to, co wydaje się być najbardziej niepokojące, to fałszywy obraz, jaki mają przedsiębiorcy o swojej ofercie. Badania przeprowadzone przez firmę Bain & Company wśród klientów 362 firm pokazała, że tylko 8% respondentów określiło swoje doświadczenia jako „wspaniałe" (superior), podczas gdy odsetek firm, które były przekonane o tym, że takie doświadczenia oferuje wynosił 80%[9]. Dominacja przeciętnych ofert pokazuje, jak trudno pozytywnie wyróżnić się na rynku. Problem ten pogłębia się w miarę nasycania i wzrostu konkurencyjności na rynkach. Dotychczasowe wyróżniki rynkowe określane jako przewagi konkurencyjne, które można, według K. Obłoja, sprowadzić do trzech podstawowych wariantów: sposobu dostarczania produktu, ceny i jakości[10], zaczynają być niewystarczające, aby odnieść sukces na rynku. Kwestia ta jest tym istotniejsza, że obecny poziom technologiczny i szybki przepływ informacji powodują, że produkty poszczególnych firm w coraz mniejszym stopniu różnią się między sobą, a czas pomiędzy pojawieniem się innowacji na rynku a jej naśladownictwem ulega radykalnemu skróceniu. Jednocześnie klienci przyjmują jako rzecz oczywistą funkcjonalne cechy i korzyści produktów oraz ich jakość adekwatną do ceny[11]. Zatem coraz częściej będą stawały się one oczywistymi wymaganiami, zaledwie „biletami wejścia". W badaniach przeprowadzonych przez C. Shaw i J. Ivens - 85% zarządzających wyższego szczebla zgodziło się ze stwierdzeniem, że wyróżnianie się na rynku jedynie poprzez tradycyjne elementy nie są już wystarczającą strategią biznesową[12].

**Istota marketingu doświadczeń**

Odpowiedzią marketingu na wyżej przedstawione problemy jest propozycja wartości dla klienta budowana na bazie doświadczenia. W koncepcji tej doświadczenie jest rozumiane jako każdy kontakt, każda interakcja, którą klient ma z marką/ produktem materialnym/ usługą[13]. To połączenie działalności przedsiębiorstwa, stymulowanych zmysłów i wywoływanych uczuć dotyczących wszystkiego, co uczyni lub, czego nie

[5] L. P. Carbone: Clued In. How To Keep Customers Coming Back Again and Again, FT Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2004, s. XiX.
[6] Ibidem, s. 149.
[7] Za: P. Frow, A. Payne: op. cit., s. 89.
[8] Ch. Meyer, A. Schwager: Poznaj doświadczenia swoich klientów, "Harvard Business Review Polska" Kwiecień 2007, s. 92.
[9] Ibidem.
[10] K. Obłój: Strategia sukcesu firmy, PWE, Warszawa 2000, s. 56.
[11] Experience Marketing, "Bulletpoint", November/December 2001, s.12.
[12] C. Shaw, J. Ivens: op. cit., s.2.
[13] E. Hauser: Are you experienced?, "Promo", June 2005, s. 104.

zrobi przedsiębiorstwo. Na pojęcie to składają się zarówno atrybuty produktów materialnych i usług jak również podświadome zmysłowe i emocjonalne komponenty wynikające z całkowitego doświadczenia - sumy kontaktów z przedsiębiorstwem. Na kreowaną wartość dla konsumenta nie składa się tylko przedmiot wymiany handlowej rozumiany jako materialny produkt lub usługa. W ofercie mieści się również zaplanowane zaangażowanie emocjonalne klienta. „Jest to kompletna propozycja wartości emocjonalnych i racjonalnych, stworzona i zarządzana dla całego doświadczenia klienta”[14].

Na postindustrialnych, nasyconych rynkach to, że produkt jest dobry, spełnia oczekiwania klienta, to często zbyt mało, aby przyciągnąć uwagę konsumentów. Stanowi to warunek konieczny, ale niewystarczający, aby wyróżnić się na rynku. Klient otrzymawszy satysfakcjonujący go produkt, przyjmuje to jako rzecz oczywistą i nie przechowuje tego wydarzenia w pamięci. Tak więc, to nie tyle zadowolenie klienta z oferty, co zapamiętywane zadowolenie może być wyróżnikiem na rynku. Aby doświadczenia zostało zapamiętane, przedsiębiorstwo powinno sprawić, aby z pozycji strony w transakcji wymiany stał się on zaangażowanym emocjonalnie partnerem. Co więcej, jak wskazują badania, znaczące emocjonalne doświadczenia zwiększają skłonność klientów do rekomendacji produktów[15]. Można zatem uznać, że marketing doświadczeń wiąże się z kreowaniem interakcji przedsiębiorstwa z klientem[16], które tego ostatniego angażować będą emocjonalnie.

**Pojęcie i elementy doświadczenia**

Doświadczenie nie jest oczywiście nowym zjawiskiem, towarzyszy kontaktom klientów z przedsiębiorstwem od zawsze, stanowi bowiem immanentny element każdej aktywności. Jak kwestie tę ujęli J. Pine i J. Gilmore, „doświadczenie reprezentuje istniejący, lecz poprzednio niewyartykułowany rodzaj wyniku ekonomicznego”[17]. W większości przypadków kształt doświadczenia jest jednak przypadkowy. Wypełnia ono w sposób spontaniczny przestrzeń nie zaplanowaną przez przedsiębiorstwo, po prostu „się dzieje”. W znakomitej większości przedsiębiorcy nie mają świadomości jak centralne jest jego znaczenie w kreowanej wartości dla klienta. Sztuką i wyzwaniem jest w tej sytuacji nadanie mu właściwej formy, pożądanej przez klientów i zapadającej w ich pamięć. Nagrodą będzie zwiększenie skłonności klienta do lojalności i przekazywania pozytywnych opinii o przedsiębiorstwie. Jak stwierdza L.P. Carbone, lojalność klientów jest w większym stopniu rezultatem ich uczuć związanych z całokształtem doświadczenia otrzymywanego od przedsiębiorstwa niż racjonalną oceną poszczególnych towarów czy usług[18]. „Doświadczenie zawsze było zarówno pomostem jak i produktem ubocznym kontaktów klienta z organizacją. Jednak zbyt wiele przedsiębiorstw działa tak, jak gdyby przewagę konkurencyjną tworzyły w większym

[14] L. P. Carbone: op. cit., s. 28.
[15] R.A. Westerbrook: Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes, “Journal of Marketing Research” August 1987, Vol. 24, Issue 3, s. 267.
[16] J. Marconi: Creating the Marketing Experience. New Strategies for Building Relationships with Your Target Market, Thomson, Mason 2005, s. 51.
[17] B. J. Pine, J. H. Gilmore: The experience economy: work is theatre and every business a stage, Harvard Business School Press, Boston 1999, s. ix.
[18] L. P. Carbone: op. cit., s. 79-80.

stopniu indywidualne cechy produktów materialnych i usług niż zdolność kreowania zwartego całkowitego doświadczenia, w którym produkty materialne czy usługi są kluczowym komponentem. Jednakże wielu przedsiębiorców wie od długiego czasu, że całość wywiera zacznie większy wpływ na klienta niż pojedyncze części"[19]. W literaturze spotyka się różne określenia na pożądane, wyróżniające się na rynku doświadczenia: great customer experience[20], branded customer experiences[21], memorable experience[22], effective experiences[23], perfect lub outstanding customer experience[24]. W niniejszej pracy przyjmiemy określenie: zapamiętywane doświadczenie. C. Shaw i J. Ivens definiują doświadczenie klienta jako „interakcję pomiędzy organizacją i klientem. Jest to połączenie działalności przedsiębiorstwa, stymulowanych zmysłów i wywoływanych uczuć, konfrontowane w sposób intuicyjny z subiektywnymi oczekiwaniami klientów we wszystkich momentach kontaktu"[25]. Według innej definicji „Doświadczenie to wrażenie formowane poprzez kontakty ludzi z produktami materialnymi, usługami i przedsiębiorstwami – percepcja tworzona, gdy ludzie konsolidują informacje sensoryczne"[26]. Natomiast P. C. Honebein, R.F. Cammarano stwierdzają, że przez doświadczenia klienta należy rozumieć kontekst, w którym styka się on z produktami i usługami. Przedsiębiorstwo tak powinno zaprojektować i zarządzać doświadczeniem, aby angażowało ono wszystkie zmysły i wiązało klientów emocjonalnie. W opinii praktyka K. Haley, Vice President, Client Experience z RBC Royal Bank of Kanada: „Doświadczenie klienta jest kombinacją wszystkiego, co robisz lub nie (…) obejmuje każdą interakcję z konsumentem lub potencjalnym klientem"[27]. Z kolei S. Baron i K. Harris odnosząc się już do właściwie wykreowanego przez przedsiębiorstwo doświadczenia określają je jako zapadający w pamięć epizod bazujący na bezpośrednim, osobistym uczestnictwie lub obserwacji konsumenta[28]. B.J. Pine i J.H. Glimore stwierdzają z kolei, że doświadczenie „zdarza się każdej jednostce, która została zaangażowana ma poziomie emocjonalnym, fizycznym, intelektualnym czy nawet duchowym"[29]. B.H. Schmidt podkreśla natomiast subiektywny charakter doświadczeń, definiując je jako „prywatne wydarzenia, które mają miejsce w odpowiedzi na pewne stymulacje (np. dostarczane przez wysiłki marketingowe przed i po zakupie)"[30]. Podobnie stanowisko zajmują E.J. Arnould, L.L. Price, stwierdzając, że doświadczenie usługowe ma charakter interpretacyjny, subiektywny i afektywny[31].

[19] Ibidem, s. Xxii-Xxiii.
[20] C. Shaw, J. Ivens: op. cit.
[21] S. Smith, J. Wheeler: op. cit.
[22] Experience Marketing, op. cit, s. 12.
[23] L. P. Carbone: op. cit., s. 86.
[24] P. Frow, A. Payne: op. cit., s. 90.
[25] C. Shaw, J. Ivens: op. cit., s. 6.
[26] L.P. Carbone, S.H. Haeckel: Engineering Customer Experiences, „Marketing Management", Winter 1994, Vol. 3, No. 3, s. 9.
[27] Za: C. Shaw, J. Ivens: op. cit., s. 5.
[28] S. Baron, K. Harris: Services Marketing. Text and Cases, Palgrave, Great Britain 2003, s. 86.
[29] B. J. Pine, J. H. Glimore: The Experience Economy: Work in theatre and every business a stage, Harvard Business School Press, Boston 1999, s 86.,s. 86.
[30] B.H. Schmitt: Experiential Marketing, The Free Press, New York 1999, s. 60.
[31] E.J. Arnould, L.L. Price: River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter, „Journal of Consumer Research", June 1993, Vol. 20, Issue 1, s. 29.

Z powyższych definicji wynika, że:

1. Doświadczenie jest pochodną wszystkich kontaktów klienta z organizacją.
2. Na doświadczenie składają się działania przedsiębiorstwa (jak również ich zaniechanie), oddziałujące na zmysły, emocje i intelekt klientów i wynikająca z nich percepcja.
3. Doświadczenie kształtowane jest w wyniku konfrontacji wymienionych elementów z oczekiwaniami klientów.
4. Szczególnie cenne dla przedsiębiorstwa jest stworzenie takiego doświadczenia, które zapadnie w pamięci klienta.

W związku z powyższym kluczowe znaczenie ma zrozumienie jak klient postrzega marketingowe bodźce, jak je interpretuje i jaki wpływ mają one na jego działanie.

**Ad. 1. Doświadczenie jest pochodną wszystkich kontaktów klienta z organizacją.**

Kontakt klienta z przedsiębiorstwem nie sprowadza się tylko do momentu kupna dobra materialnego lub jego reklamacji, czy też, w przypadku usług, uczestnictwa w świadczeniu usługi. Wszystko, co firma robi, może wpływać na całkowite doświadczenia klienta i bardzo często to doświadczenie zaczyna się i kończy na długo przed i po transakcji[32]. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa są to komunikaty przesyłane do otoczenia rynkowego firmy i powinny stanowić system zintegrowanej komunikacji marketingowej[33]. Kontakt klienta z organizacją może trwać bardzo krótko, np. tyle, co rzut oka na reklamę w gazecie, lub też bardzo długo, np. dwa tygodnie urlopu lub pięć lat użytkowania samochodu, a zatem tak długo jak konsumowany jest produkt. Jak stwierdził S. McCullough, Lexus Director – Europe z Lexus Car, w branży samochodowej dominuje błędna tendencja traktowania doświadczenia klienta jako jego reakcji na działania marketingowe i pojedynczej wizycie w salonie samochodowym. Tymczasem doświadczenie klienta ma miejsce za każdym razem, gdy wchodzi do samochodu i przekręca kluczyk w stacyjce[34].

Kluczowe znaczenie dla percepcji klienta i jego oceny przedsiębiorstwa odgrywają osobiste kontakty z daną organizacją. W przeważającej części przypadków kontakty klienta z firmami produkującymi dobra materialne sprowadzają się do konsumpcji lub użytkowania nabytego towaru. Odmiennie kształtują się natomiast doświadczenia w przypadku nabywców produktów niematerialnych, jakimi są usługi. Specyficzna cecha znakomitej większości usług, nierozdzielność produkcji i konsumpcji sprawia, że klient jest obecny podczas procesu świadczenia usługi. W zależności od rodzaju usług i strategii przyjętej przez przedsiębiorstwo różny może być zakres uczestnictwa w tym procesie, również rola klienta może być bardziej lub mniej aktywna. Przesłanki, na podstawie których ocenia on firmę wychodzą więc poza sam produkt i powinny przekazywać konsekwentny wizerunek przedsiębiorstwa i świadczonych przez

[32] S.H. Haeckel, L.P. Carbone, L.L. Berry: How to Lead the Customer Experience, "Marketing Management", January/February 2003, Vol. 12, Issue 1, s. 18.
[33] Ang. Integrated Marketing Communication – ICM, por. B. Pilarczyk: Komunikacja masowa, w: H. Mruk, B. Pilarczyk, H. Szulce, Marketing. Uwarunkowania i instrumenty, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007, s. 190.
[34] Za: C. Shaw, J. Ivens: op. cit., s. 24.

niego usług[35]. „Niemalże w każdej organizacji wskazówki wysyłane przez ludzi i rzeczy opowiadają historię obecnym lub potencjalnym klientom. Pytanie dla zarządzających brzmi, czy te wskazówki opowiadają pożądaną historię"[36].

**Ad. 2. Na doświadczenie składają się działania przedsiębiorstwa (jak również ich zaniechanie) oddziałujące na zmysły, emocje i intelekt klientów i wynikająca z nich percepcja.**

Na doświadczenie składa się wiele elementów określanych w literaturze anglojęzycznej mianem wskazówek (clues). Są one „rejestrowane świadomie i podświadomie przez zmysły. Ich kombinacja wywołuje zagregowane uczucia doświadczane przez klienta"[37]. Mogą być one zaprojektowane, lub pojawiać się przypadkowo. „Niezarządzane wskazówki mogą się wzajemnie znosić nie pozostawiając netto żadnego wrażenia na kliencie lub, co gorsza, wywołując silnie negatywną percepcję. Ale umiejętnie przekształcane w pozytywne wrażenie promują preferencje klienta, a przedsiębiorstwo może je wykorzystać dla wyróżnienia (…) produktów"[38]. Wskazówką jest wszystko, co klient postrzega i odczuwa jako obecne lub nieobecne w kontekście kontaktów z przedsiębiorstwem. Można zatem wszystkie składające się na doświadczenie klienta wskazówki podzielić na[39]:

- Negatywne - zmniejszające wartość doświadczenia klienta, wymagające jego wysiłku lub wydatków.
- Neutralne – nie wpływające ujemnie na doświadczenie, ale też nie wywołujące silniejszych emocji. Są na ogół oczywiste dla klientów i przez nich oczekiwane.
- Pozytywne - wpływające dodatnio na wartość doświadczenia, na jego wyróżnianie i zapamiętywanie.

Wskazówki składające się na doświadczenie mogą mieć dwojaki charakter: funkcjonalny lub emocjonalny[40]. Wskazówki funkcjonalne są to elementy, które mogą być w sposób racjonalny oceniane na bazie ich funkcjonalnej wartości dla klienta. Zalicza się do nich: produkt (szerokość i głębokość asortymentu), jakość, cenę, dostępność (szybkość dostawy produktu, dogodność lokalizacji i godzin otwarcia), sposób obsługi klienta. Wskazówki emocjonalne są zazwyczaj rejestrowane i oceniane podświadomie[41] i można dokonać ich podziału na[42]:

- Humanistyczne – związane z ludźmi zaangażowanymi w doświadczenie.

[35] L.L. Berry i N. Bendapudi nazywają to „zarządzaniem dowodami" („evidence management") świadczenia usług: "zorganizowanym i jednoznacznym podejściem do zaprezentowania klientom spójnych i uczciwych dowodów twoich możliwości"( L.L. Berry, N. Bendapudi: Clueing In Customers, „Harvard Business Review", 2003, February, s. 100).
[36] Ibidem, s. 101.
[37] L. P. Carbone: op. cit., s. 69.
[38] L.P. Carbone, S.H. Haeckel: op. cit., s. 9.
[39] I.C. MacMillan, R. G. McGrath: Discover Your Products' Hidden Potential, "Harvard Business Review" May-June 1996, Vol. 74, Issue 3, s. 58-73.
[40] C. Shaw, J. Ivens: op. cit., s. 4, 17.
[41] Np. w 89% przypadków odczuwanie zapachu jest doświadczeniem pozaracjonalnym oddziałującym na podświadomość (Za: K. Lubelska: Gra na nosie, „Polityka" nr 1, 6.01.2007, s. 88).
[42] L.L. Berry, L.P. Carbone, S.H. Haeckel: Managing the Total Customer Experience, „Sloan Management Review", Spring 2002, Vol. 43 Issue 3, s. 86.

- Mechaniczne (Mechanic Clues), dla których przyjmiemy w tej pracy określenie „fizyczne", ponieważ są generowane przez aspekty fizyczne (rzeczy) związane z doświadczeniem.

Różnica pomiędzy wskazówkami funkcjonalnymi i humanistycznymi jest subtelna[43]. Zadowalająca z funkcjonalnego punktu widzenia wypowiedź sprzedawcy dotycząca np. dostępności produktów może, w zależności od humanistycznych wskazówek takich jak dobór słów, ton, język ciała, wywoływać diametralnie różne wrażenie na kliencie. Powyższe trzy rodzaje elementów powinny tworzyć zintegrowaną całość. „Ze względu na sposób, w jaki wskazówki (emocjonalne i racjonalne) otaczają funkcjonalny rdzeń doświadczenia (…) systematyczne zarządzanie nimi jest kluczem do kształtowania całkowitego doświadczenia, które silnie wpływa na przyszłe zachowania i lojalność"[44]. Zarządzający mają tendencję do przywiązywania większej wagi do operowania wskazówkami funkcjonalnymi, ponieważ łatwiej poddają się one obiektywnej kontroli[45]. Sprawność w tym względzie jest oczywiście warunkiem koniecznym w osiągnięciu zadowolenia klienta. Jeżeli jednak celem jest stworzenie niezapomnianych doświadczeń, to balans powinien być przesunięty na wskazówki emocjonalne, zwłaszcza humanistyczne. Podejmowane coraz licznej badania sugerują, że to interpersonalny wymiar usług może wywołać zachwyt klienta i związane z nim lojalność i rekomendacje[46].

D. LaSalle i T.A. Britton stwierdzili, że wskazówki tworzone przez przedsiębiorstwo wpływają na cztery poziomy funkcjonowania człowieka: fizyczny, intelektualny, uczuciowy i duchowy[47]. Natomiast B.H. Schmitt wyróżnił pięć komponentów składających się na doświadczenie klientów: zmysły, uczucia, myślenie, działania oraz relacje i nazwał je strategicznymi modułami doświadczenia[48]. Klasyfikacje te w znacznym stopniu się pokrywają:

1. Poziom fizyczny (zmysły) wiąże się z podstawowymi potrzebami koniecznymi do przeżycia jak również uczuciami takimi jak komfort lub przyjemność. Przedsiębiorstwo kreuje zatem wartość dla klienta poprzez oddziaływanie na wzrok, dotyk, dźwięk, smak i zapach.
2. Na poziomie intelektualnym (myślenie) odbywają się procesy uczenia i nabywania umiejętności, oceny preferencji, doceniania doskonałości i dążenie do mistrzostwa. Przedsiębiorstwo może na tym poziomie kreować poznawcze doświadczenia związane z rozwiązywaniem problemów kreatywnie angażujących klienta.
3. Poziom uczuciowy jest najtrudniejszy do przewidzenia i kontroli, ponieważ ma osobisty i zmienny charakter oraz stanowi część subiektywnych wartości. Przedsiębiorstwo odwołuje się na tym poziomie do uczuć klienta i jego emocji; wartość dla klienta jest kreowana poprzez afektywne doświadczenia, o szerokim

[43] S.H. Haeckel, L.P. Carbone, L.L. Berry: op. cit., s. 19.
[44] L. P. Carbone: op. cit., s. 83.
[45] P.R. Gamble, A. Tapp, A. Marsella, M. Stone: Marketing Revolution: The Radical New Approach to Transforming the Business, the Brand, and the Bottom Line, Kogan Page Publishers, London – Philadelphia 2007, s. 53.
[46] R.W. Mosley: Customer experience, organizational culture and the employer brand, "Brand Management", Vol. 15, No. 2, November 2007, s. 125.
[47] D. LaSalle, T.A. Britton: Priceless. Turning ordinary products into extraordinary experience, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2003, s. 9; B.H. Schmitt, Experiential…, op. cit., s. 105-106.
[48] B.H. Schmitt: op. cit., s. 105-106.

zakresie: od łagodnie pozytywnych nastrojów związanych z marką (np. w przypadku marek nietrwałych produktów spożywczych, których zakup wiąże się z niewielkim zaangażowaniem lub usług i produktów przemysłowych), po silne emocje, takie jak radość i duma (np. w kontekście trwałych dóbr lub społecznych kampanii marketingowych). To poziom, na którym rozwija się lojalność.

4. „Wymiar duchowy dotyczy wszystkiego do dotyka sedna naszej istoty. Piękno, sztuka, twórczość, samoświadomość - wszystkie znajdują się na tym kompleksowym poziomie. I podczas gdy wiele z wartości, które identyfikujemy jako duchowe angażują również pozostałe poziomy świadomości – np. sztuka angażuje nasze zmysły, zarówno jak nasz umysł i emocje – mają one niewytłumaczalną jakość, która może być opisana jedynie jako poruszająca nasze dusze lub budząca coś głęboko w niej”[49].
5. Działanie – odnosi się do zachowania i stylu życia, kreuje wartość dla klientów pokazując im alternatywne style życia albo alternatywne sposoby robienia biznesu.
6. Relacje – zawierają społeczne doświadczenia. Kreują wartość dla klientów poprzez dostarczanie im społecznej tożsamości i poczucia przynależności do grupy, społeczeństwa, kultury.

Percepcja i interpretacja całkowitego doświadczenia będącego wypadkową opisanych wyżej składowych decydowała będzie o całościowej ocenie wartości tego, co klient otrzymuje od przedsiębiorstwa.

**Ad. 3. Doświadczenie kształtowane jest w wyniku konfrontacji wymienionych elementów z oczekiwaniami klientów.**

Suma racjonalnych wskazówek, doznań płynących z naszych zmysłów i rozbudzonych emocji jest konfrontowana z subiektywnymi i zindywidualizowanymi oczekiwaniami klientów. To porównanie dokonuje się w trakcie wszystkich kontaktów klienta z przedsiębiorstwem: tzw. momentów prawdy (bezpośrednie kontakty firmy z klientem), działań promocyjnych: oglądania reklamy w telewizji, otrzymania przesyłki na adres domowy, wejścia klienta na stronę internetową czy też przypadkowego kontaktu z pracownikami firmy w sytuacji prywatnej. Na całość wartości dostarczanej w procesie usługowym składają się trzy elementy[50]:

- Oczekiwania konsumentów.
- Wynik, który faktycznie otrzymują.
- Obserwacja przez klientów wszystkiego, co zachodzi w międzyczasie.

Pomiędzy tymi składnikami zachodzi zależność określana jako matematyka doświadczenia[51], którą można lakonicznie przedstawić jako związek, w którym efekt końcowy nie jest sumą składowych, a ich iloczynem. Innymi słowy, jeżeli którykolwiek ze składników jest równy zero (co oznacza w tym przypadku negatywną wskazówkę związaną z doświadczeniem), to w ostatecznym efekcie niweluje pozytywne wskazówki w pozostałych wymiarach, a końcowy wynik jest także negatywny. Iloczynowy charakter doświadczenia ilustrują badania prowadzone przez IBM w 2002r., które wykazały, że 59% klientów wchodzących w interakcje z danym przedsiębiorstwem

[49] D. LaSalle, T.A. Britton: op. cit., s. 9-10.
[50] L.L. Berry, za: L. P. Carbone: op. cit., s. 67.
[51] Ibidem.

poprzez wiele kanałów, zrezygnuje z kontaktów z przedsiębiorstwem po zaledwie jednym złym doświadczeniu[52].

**Ad. 4. Szczególnie cenne dla przedsiębiorstwa jest stworzenie takiego doświadczenia, które zapadnie w pamięci klienta.**

Badania psychologiczne wskazują, że ludzie zapamiętują wszelkie informacje lepiej, kiedy przyjmują je w sposób aktywny, a zwłaszcza gdy przeorganizowują je w swoim systemie poznawczym[53]. Ponieważ emocje angażują procesy poznawcze, jest to zatem następna przesłanka wpływająca na zapamiętywanie przez ludzi emocjonujących zdarzeń. Stworzenie zatem zapamiętywanych doświadczeń wiąże się z wyjściem poza zwyczajną, rutynową w ocenie konsumenta ofertę. Odświeżaniu wspomnień i dłuższemu ich pamiętaniu służą materialne pamiątki. Firma powinna więc zadbać o to, aby klient je otrzymał lub miał możność ich zakupu (np. zdjęcia, rozmaite gadżety związane z usługą).

**Krytyczna rola emocji w budowaniu doświadczenia**

Dotychczas emocje stanowiły niedocenianą przez biznes sferę oddziaływania, który koncentrował się przede wszystkim na racjonalnej stronie człowieka. Z badań wynika że, aż w 95% wpływ na decyzje konsumenckie ma podświadomość[54]. Wywiera ona zatem wpływ dalece większy, niż można by przypuszczać zważywszy na dominujące na rynkach praktyki marketingowe. Według G. Zaltmana „materialne atrybuty produktów i usług mają znacząco mniejszy wpływ na preferencje konsumentów niż podświadome zmysłowe i emocjonalne elementy wynikające z całkowitego doświadczenia"[55]. „W rzeczywistości ludzkie emocje są blisko związane z procesami racjonalnymi. Chociaż nasz mózg na dwie odrębne struktury dla przetwarzania emocji i logicznego rozumowania, te dwa systemy komunikują się ze sobą i w sposób łączny wpływają na nasze zachowanie. Co ważniejsze, system emocjonalny – starszy z dwóch zważywszy na postępy ewolucji – zazwyczaj wywiera pierwszy wpływ na nasze myślenie i zachowanie. Co więcej, emocje mają udział i są kluczowe dla logicznego podejmowania decyzji"[56]. Autor przytacza przykład przedsiębiorstwa, które poszukiwało nowych sposobów wykorzystywania bodźców zachęcających konsumentów do zakupów. Owocem trwających dwa dni spotkań z: neurobiologami, psychiatrami, trenerami olimpijskimi, specjalistami nauczania dorosłych i socjologami zdrowia publicznego był wzrost o prawie 40% efektywności programu zachęt w ciągu kilku następnych miesięcy[57].

W kontekście powyższych rozważań można zatem wnosić, że uczucia pełnią krytyczną rolę w całkowitym doświadczeniu klienta[58]. Natomiast czysto funkcjonalne, racjonalne podejście jest nieadekwatne i nieprzydatne w rozumieniu i antycypowaniu

[52] IBM IBV2002, za: P.R. Gamble, A. Tapp, A. Marsella, M. Stone: op. cit., s. 53.
[53] Np. Falkowski, 2002, Maruszewski 2002, za: D. Doliński: Psychologiczne mechanizmy reklamy, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s 102.
[54] G. Zaltman: How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market, Harvard Business School Press, Boston 2003, s. 9.
[55] Za: S. Smith, J. Wheeler: op. cit., s. 56.
[56] G. Zaltman: op. cit., s. 8.
[57] Ibidem, s. 6.
[58] L. P. Carbone: op. cit., s. 75.

zachowań konsumentów na dzisiejszych konkurencyjnych rynkach. W takim właśnie duchu wypowiadają się R. B. Chale i S. Dasu, podkreślając, że „w ostatecznym rozrachunku w kontaktach firma – klient liczy się tylko jedna rzecz: odbiór i percepcja zaistniałych zdarzeń przez klienta. Menedżerowie, którzy zajmują się projektowaniem i nadzorowaniem procesów świadczenia usługi i szeroko rozumianych działań w zakresie obsługi, powinni więc poświecić więcej czasu czynnikom kształtującym wrażenia klienta" [59]. Jak trafnie ujmuje tę kwestię C. Bilton: "Doświadczenie klienta jest subiektywną projekcją obiektywnych korzyści zidentyfikowanych przez marketera (…) Znaczenie produktom nadawane jest w punkcie konsumpcji, nie produkcji"[60]. Przyjąć można zatem, że wcześniej określone tzw. funkcjonalne aspekty doświadczenia pozostaną jego ważną składową, jednak ich relatywne znacznie będzie maleć. Na tę degresywną ewolucję wpływają przede wszystkim zjawiska związane z dynamiką współczesnej gospodarki. W miarę postępu technicznego wyprodukowanie wielu dóbr staje się coraz tańsze. Niektóre produkty są rozdawane za darmo lub sprzedawane za symboliczną cenę, jak np. telefony komórkowe, bilety samolotowe czy programy komputerowe[61]. Ponadto innowacje w fizycznym obszarze doświadczenia są coraz szybciej imitowane, zatem uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej w ten sposób będzie coraz mniej trwałe. „Jeżeli producent samochodów zaoferuje jako standard klimatyzację dla danego segmentu rynku, w którym nikt tego dotąd nie oferował, można przyjąć jako pewnik, że w ciągu 12 miesięcy każdy włączy to do swojej oferty. Natomiast w zasadzie niemożliwym jest skopiowanie kultury lub doświadczenia klienta"[62]. Oparte na tym atucie uzyskanie przewagi konkurencyjnej będzie również coraz bardziej kosztowne. „Bardzo drogo jest ciągle redefiniować fizyczny produkt w przypadku linii lotniczych, wyremontowanie siedzeń czy kupienie nowego samolotu są bowiem dużymi inwestycjami"[63]. W efekcie, w miarę jak skraca się czas pomiędzy wprowadzaniem innowacji i pojawieniem się jej imitacji, produkty oferowane na rynku upodobniają się do siebie, natomiast „holistyczna natura doświadczeń czyni bardzo trudnym skopiowanie ich przez konkurencję"[64]. C. Shaw i J. Ivens przeprowadzili badania wśród konsumentów i menedżerów, których przedmiotem było postrzeganie znaczenia czynnika emocjonalnego w kształtowaniu doświadczenia[65]. Aż 85% menedżerów zgodziło się ze stwierdzeniem, że opieranie się na aspektach racjonalnych w kształtowaniu doświadczenia nie jest już wystarczające. Wszyscy uznali, że zaangażowanie emocjonalne klienta zwiększa jego lojalność, jednak tylko 15% zadeklarowało, że robi cokolwiek w tym zakresie. Wśród badanych konsumentów 69% stwierdziło, iż emocje stanowią ponad połowę ich każdego doświadczenia jako klientów. Autorzy podsumowali powyższe wyniki następująco: „to zadziwiające, jeśli pomyślimy, że coś tak potężnego jak emocje jest ignorowane przez biznes. Faktycznie jesteśmy uczeni od najmłodszych lat oddzielać emocje od interesów. Dowiadujemy się, że biznes

[59] R. B. Chase, S. Dasu: Dużo lepsza obsługa klienta wciąż jest możliwa! Jak dzięki zasadom psychologii behawioralnej, "Harward Business Review Polska", lipiec 2003, s. 121.
[60] C. Bilton: Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management, Wiley-Blackwell Publishing, 2007, s. 141.
[61] C. Shaw, J. Ivens: op. cit., s. 20.
[62] S. McCullough, Lexus Director – Europe, Lexus Cars, za: ibidem, s. 22.
[63] L. Brackley, Head of Relationship Marketing, Virgin Atlantic, za: ibidem, s. 18.
[64] S.H. Haeckel, L.P. Carbone, L.L. Berry: op. cit., s. 18.
[65] C. Shaw, J. Ivens: op. cit., s. 7, 62.

jest logicznym procesem gdzie nie ma miejsca na emocje. Biznes dotyczy dystrybucji, cen, poprawy jakości, wykorzystywania nowych kanałów dystrybucji"[66]. „Emocje są głównym wyróżnikiem i najbardziej niedocenianym zasobem dostępnym dzisiaj dla biznesu. Mogą być użyte, aby dodać koloru naszemu szaremu światu"[67]. Autorzy badań wśród przyczyn takiego stanu rzeczy wymieniają trudności w mierzeniu emocji, jak również dominującą w przedsiębiorstwach rolę mężczyzn, którzy ukończyli już 50 lat, a którzy wychowywani zostali według stereotypowych wzorów męskiej roli. W tradycyjnym marketingu nawet, gdy dostrzeżona jest skuteczność odwoływania się do zmysłów i uczuć klientów, kwestia ta jest raczej lekceważona i określana jako tworzenie „nieistotnych atrybutów" i „pozbawione znaczenia różnicowanie", poprzez które manipuluje się klientami[68].

**Podsumowanie**

Spojrzenie poprzez pryzmat doświadczenia na marketing, wydaje się być słuszne z kilku powodów. Po pierwsze obejmuje całość oferty producenta, ponad podziałem na produkty materialne i usługi, który z perspektywy oferty rynkowej kierowanej do klientów jest coraz bardziej problematyczny. Ważniejsze stają się zatem podobieństwa i powiązania pomiędzy produktami materialnymi i usługami niż różnice pomiędzy nimi. Po drugie, przyjęcie perspektywy doświadczenia klientów wydaje się być bardziej trafione z punktu widzenia istoty marketingu niż oferty (produktu materialnego, usługi) przedsiębiorstwa, ponieważ implikuje ono przyjęcie punktu widzenia konsumenta a nie, tak jak w pozostałych wypadkach, przedsiębiorstwa. Ponadto w pojęciu doświadczenia ujęta jest całościowa percepcja oferty uwzględniająca wszystkie elementy kształtujące ostateczne wrażenie klientów. Obok składników materialnych i niematerialnych, momentów kontaktu, procesu, obejmuje ona stany afektywne konsumentów, dotąd marginalnie postrzegane i uwzględniane w działaniach producentów. Ma to tym większe znaczenie, że na decyzje nabywcze klientów w relatywnie coraz mniejszym stopniu wpływają cechy funkcjonalne produktów, a w coraz większym emocje, które są kształtowane poza produktem (wizerunek, reklama, inne punkty styczności, w szczególności związane z elementami usługowymi oferty). Doświadczenie jest kategorią integrującą elementy racjonalne i emocjonalne składające się na oferowaną przez przedsiębiorstwo wartość dla konsumenta w przemyślaną całość, której integralną część stanowi sam klient.

**Literatura:**

1. American Customer Satisfaction Index – ACSI - http://www.theacsi.org/index.php (data dostępu 23.10.2008).
2. Arnould E.J., Price L.L.: River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter, „Journal of Consumer Research", June 1993, Vol. 20, Issue 1.
3. Baron S., Harris K.: Services Marketing. Text and Cases, Palgrave, Great Britain 2003.
4. Berry L.L., Bendapudi N.: Clueing In Customers, „Harvard Business Review", 2003, February.

[66] Ibidem, s. 43.
[67] Ibidem, s. 45.
[68] Patrz: G.S. Carpenter: Zmienianie zasad gry marketingowej, „Puls Biznesu" z 1.09.1999r., dodatek „Marketing doskonały", s. IV-V.

5. Berry L.L., Carbone L.P., Haeckel S.H.: Managing the Total Customer Experience, „Sloan Management Review", Spring 2002, Vol. 43 Issue 3.
6. Bilton C.: Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management, Wiley-Blackwell Publishing, 2007.
7. Carbone L. P.: Clued In. How To Keep Customers Coming Back Again and Again, FT Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2004.
8. Carbone L.P., Haeckel S.H.: Engineering Customer Experiences, „Marketing Management", Winter 1994, Vol. 3, No. 3.
9. Carpenter G.S.: Zmienianie zasad gry marketingowej, „Puls Biznesu" z 1.09.1999r., dodatek „Marketing doskonały".
10. Chase R.B., Dasu S.: Dużo lepsza obsługa klienta wciąż jest możliwa! Jak dzięki zasadom psychologii behawioralnej, "Harward Business Review Polska", lipiec 2003.
11. Doliński D.: Psychologiczne mechanizmy reklamy, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
12. Experience Marketing, "Bulletpoint", November/December 2001.
13. Frow P., Payne A.: Towards the 'perfect' customer experience, "Journal of Brand Management", 2007, Vol. 15, no. 2.
14. Gamble P.R., Tapp A., Marsella A., Stone M.: Marketing Revolution: The Radical New Approach to Transforming the Business, the Brand, and the Bottom Line, Kogan Page Publishers, London – Philadelphia 2007.
15. Haeckel S.H., Carbone L.P., Berry L.L.: How to Lead the Customer Experience, "Marketing Management", January/February 2003, Vol. 12, Issue 1.
16. Hauser E.: Are you experienced?, "Promo", June 2005.
17. LaSalle D., Britton T.A.: Priceless. Turning ordinary products into extraordinary experience, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2003.
18. Lubelska K.: Gra na nosie, „Polityka" nr 1, 6.01.2007.
19. MacMillan I.C., McGrath R.G.: Discover Your Products' Hidden Potential, "Harvard Business Review" May-June 1996, Vol. 74, Issue 3.
20. Marconi J.: Creating the Marketing Experience. New Strategies for Building Relationships with Your Target Market, Thomson, Mason 2005.
21. Meyer Ch., Schwager A.: Poznaj doświadczenia swoich klientów, "Harvard Business Review Polska" Kwiecień 2007.
22. Mosley R.W.: Customer experience, organizational culture and the employer brand, "Brand Management", Vol. 15, No. 2, November 2007.
23. Obłój K.: Strategia sukcesu firmy, PWE, Warszawa 2000.
24. Pilarczyk B.: Komunikacja masowa, /w:/ H. Mruk, B. Pilarczyk, H. Szulce, Marketing. Uwarunkowania i instrumenty, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
25. Pine B. J., Gilmore J. H.: The experience economy: work is theatre and every business a stage, Harvard Business School Press, Boston 1999.
26. Schmitt B.H.: Experiential Marketing, The Free Press, New York 1999.
27. Shaw C., Ivens J.: Building Great Customer Experiences, Palgrave MacMillan, Basingstoke 2005.
28. Smith S., Wheeler J.: Managing the customer experience, FT Prentice Hall, Pearson Education, London 2002.
29. Westerbrook R.A.: Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes, "Journal of Marketing Research" August 1987, Vol. 24, Issue 3.
30. Zaltman G.: How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market, Harvard Business School Press, Boston 2003.

**Summary**
The paper presents market experience concept as a way to emphasize enterprise offer on the saturated market. According to this concept: 1. Experience derives from all the client - organization contacts. 2. Experience stems from enterprise's actions (as well as it's abandonment), which influence senses, emotions and clients' intellect level as well as the perception that derives from these factors. 3. Experience is formed by the confrontation of these factors with clients' expectations. 4. Creating experience that will stay in client's memory is specially vital and important for the enterprise.

Informacje o autorze

*Dr Monika Boguszewicz-Kreft*
*80-123 Gdańsk*
*Ul. Pana Tadeusza 36*
*0-58 302-32-05*
*609 646 512*
*Email monika.kreft@op.pl*

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Ewa Dłubakowska – Puzio***
***Michał Karpuk***
***Kamil Puzio***

# Koncepcja wykorzystania modeli ekonometrycznych w kształtowaniu postaw pro konsumenckich w obiektach hotelowych o charakterze sanatoryjnym w Kołobrzegu

## The concept of use the econometric models in shaping the pro-consumer attitudes in sanatoriums in Kolobrzeg

*Autorzy przedstawiają koncepcję wykorzystania modelowania ekonometrycznego w działalności usługowej, w branży hotelarskiej, do pomocy budowania postaw pro-klienckich, mającego wskazać newralgiczne punkty w obsłudze klienta, decydujące o przyszłych wyborach klienta, odnoszących się do podejmowania decyzji o zakupie usług konkretnego przedsiębiorstwa hotelowego.*

### Wstęp

Funkcjonowanie i rozwój współczesnych firm, w tym zarówno pojedynczego podmiotu gospodarczego, jak i większych organizacji, determinowane jest zaspokajaniem potrzeb oraz spełnieniem oczekiwań klientów. Wymogiem współczesności, wciąż do końca nierozpoznanym, jest wypracowanie takich technik zarządzania zadowoleniem klientów, które pozwoliłyby na maksymalizację satysfakcji odbiorców ze świadczonych na ich rzecz usług, bądź sprzedawanych im produktów.

Głównym celem artykułu jest próba ukazania koncepcji wykorzystania modelowania ekonometrycznego w usługowej działalności hotelarskiej o charakterze sanatoryjnym.

### Istota obsługi klienta w przedsiębiorstwie hotelarskim

Celem samym w sobie, w obsłudze klienta, jest to żeby pozyskać go dla swojej organizacji, przedsiębiorstwa, sprawić żeby był usatysfakcjonowany z zakupionego towaru, usługi i przede wszystkim żeby stał się stałym klientem, a przy tym rzecznikiem firmy i jej produktów. Edgar Geffroy traktuje klientów jako jedyną stałą wartość rynkową, a wręcz źródło energii. Korzystanie z tego źródła wymaga zorientowania przedsiębiorstwa w taki sposób, aby czynnikiem dynamizującym działalność firmy były właśnie potrzeby i oczekiwania klientów. Uważanie ich za centralny punkt zainteresowania organizacji nie wystarczy, konieczne jest, aby stali się oni częścią przedsiębiorstwa[1]. Wiele firm, które zakładają, że współczesnym kluczem do sukcesu

[1] Zob.: E. Geffroy, *Clienting*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996, s. 42.

firmy jest ukierunkowanie na klienta, stosują marketing, aby pozyskiwać nową klientelę i utrzymywać z nią ścisły związek[2]. „Obsługa klienta polega na zrozumieniu kim jest klient, co myśli i czuje, co go drażni lub denerwuje, a co zadowala, jakie są jego oczekiwania i potrzeby, oraz znalezieniu najlepszego sposobu ich zaspokojenia."[3] „Współczesny rozwój gospodarki powoduje, że przedsiębiorstwa planujące funkcjonowanie na rynku globalnym coraz częściej są zorientowane na spełnianie oczekiwań oraz osiąganie pełniejszej satysfakcji klientów ze sprzedanych produktów i świadczonych usług."[4]

Według Martyna Christophera zarządzanie obsługą klienta obejmuje następujące elementy[5]:

- cykl realizacji zamówienia,
- adekwatność i niezawodność dostawy,
- dostępność zapasów,
- ograniczenia związane z rozmiarem zamówienia,
- wygodę zamawiania,
- szybkość i wyjątkową elastyczność dostawy,
- procedurę fakturowania,
- procedurę skarg i zażaleń,
- stan produktów w momencie odbioru,
- kontakty osobiste ze sprzedawcą,
- informacje dotyczące stanu zamówienia.

W *społeczeństwie usługowym*, przedsiębiorstwa świadczące usługi stanowią zdecydowaną większość. W takim środowisku właśnie działają obiekty hotelowe, klient jest postacią nadrzędną, decydującą przede wszystkim o egzystencji *sensu stricte*, a potem o ewentualnej progresji przedsiębiorstwa hotelarskiego. Zrozumienie tego faktu przez personel obiektu hotelowego pozwoli na uniknięcie szeregu nieprawidłowości, jakie również obecnie mają miejsce, nawet w najlepiej zarządzanych hotelach. Brak świadomości skutkuje uchybieniami w szeroko pojętym serwisie hotelowym – błędy w obsłudze gości, zniecierpliwienie pracowników, problemy w zrozumieniu gościa wynikające z problemów z komunikacją skutkują obniżeniem jakości obsługi, co bezpośrednio wpływa na kondycję ekonomiczną hotelu. J. Piasta wyraźnie określa kim jest klient, wskazując przy tym decydującą rolę jaką odgrywa klient w życiu hotelu. Klient nie jest anonimową cyfrą widoczną w statystyce „obłożenia" hotelu, jest żywym organizmem z własnymi przekonaniami, pomysłami i upodobaniami. Klient nie jest zależny od obsługującego go pracownika, sytuacja jest zdecydowanie odwrotna. Pojawiając się, klient nie przeszkadza w pracy pracownikowi hotelu, przychodząc pozwala pracownikowi pracować, płacąc za wykonaną pracę. Klient nie pojawia się w hotelu z założeniem wprowadzenia chaosu w obsłudze, nie przychodzi krzykiem wyładować swoich frustracji, klient daje sposobność obsłużenia siebie, oczekuje

[2] J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002, s. 12.
[3] J. Sobczak-Matysiak, *Psychologia kontaktu z klientem*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1997, s. 7.
[4] S. Borkowski, E. Wszendybył, *Jakość i efektywność usług hotelarskich,* Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 109.
[5] J. Penc, *Leksykon biznesu,* Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 189.

rozwiązania problemu ku dwustronnej korzyści, zarówno gościa, jaki i hotelu.[6] „Gość to sens istnienia każdej usługi turystycznej. Stąd niezwykle ważne jest okazywanie naszym klientom, że cenimy sobie ich przywiązanie. Dlatego jest takie ważne, by pokazać im, jak bardzo sobie cenimy ich przywiązanie. Musimy uświadomić sobie, że nasze przedsiębiorstwo turystyczne potrzebuje klientów bardziej niż oni naszego przedsiębiorstwa. Sposób traktowania gości przekazuje im informacje o tym, jak bardzo są dla nas ważni. To właśnie czyni funkcjonalny wymiar usługi fundamentalnym" [7].

Pobyt klienta w hotelu powinien być przyjemnością dla gościa i jednocześnie przynieść określone profity hotelowi, bez znaczenia, jak długo trwa wizyta klienta w obiekcie. Klient nie będzie wyrażał swojego niezadowolenia, w związku z faktem zaistnienia pewnej niekomfortowej sytuacji na terenie hotelu. Zwróci on natomiast uwagę na sposób rozwiązania tego problemu i w przypadku niesatysfakcjonującego rezultatu reakcji ze strony obiektu, wyrazi swoje niezadowolenie oraz wyrazi swoją opinię, częściej negatywną niż pozytywną, w kręgu swoich znajomych, bowiem skarga klienta może być dowodem na to, że coś w przedsiębiorstwie funkcjonuje nieprawidłowo. Jeżeli tak jest, może to wskazywać na niezrozumienie potrzeb klienta lub nieodpowiednie ich zaspokajanie[8]. Żeby uniknąć nieprzyjemnych sytuacji i incydentów, należy zawsze postępować zgodnie z kilkoma zasadami[9]:

- gościowi zawsze należy udzielić informacji, gdy o nią prosi;
- odpowiedzieć na pytanie gościa, zamiast odsyłać go do folderów;
- poświęcić klientowi odpowiednią ilość czasu;
- reagować natychmiast gdy klient wyrazi swoje życzenie, jeżeli nie jest to możliwe, przekazać należy klientowi precyzyjny czas wykonania usługi;
- utrzymywać stały kontakt z gościem;
- przejąć inicjatywę, pokazać klientowi że chce się mu pomóc i jest się przygotowanym by odpowiedzieć na ich potrzeby;
- wychodzić naprzeciw potrzebom klienta;
- należy zaproponować gościowi korzystanie z dodatkowych atrakcji hotelu, nie zawartych w cenie oraz poinformować o konieczności regulowania rachunków za korzystnie z tych atrakcji, produktów barów i restauracji;
- należy przyjmować od gościa zlecenia dodatkowych usług;
- należy przyjmować skargi oraz uwagi gościa ze spokojem i starać się na bieżąco rozwiązywać problemy lub przekazywać je do rozwiązania kierownictwu;
- zachować profesjonalizm w obsłudze gościa – goście odwiedzający hotele należą do różnych kategorii, ale każdy z nich oczekuje profesjonalnej oraz indywidualnej obsługi;

[6] J. Piasta, *Marketing w hotelarstwie,* Jacek Piasta – Doradztwo, Warszawa 2007, s. 320.
[7] W.B. Martin, *Zarządzanie jakością obsługi w restauracjach i hotelach*, Pearson Prentice Hall, Oficyna Ekonomiczna, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 62.
[8] I.H. Gordon, *Relacja z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001, s. 34.
[9] I. Bureš, P. Řehulka, *10 zasad budowania trwałych relacji z klientem*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 97 – 101; J. Orłowska, M. Tkaczyk, *Organizacja pracy w hotelarstwie część 2,* REA, Warszawa 2008, s. 87 – 88; A. Dejnaka, *Budowanie lojalności klientów*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 107.

- należy przekazywać gościom informacje, w odpowiedniej do standardu oraz wielkości hotelu, formie, o sytuacjach mogących mieć wpływ na jakość ich przebywania w obiekcie;
- przejąć odpowiedzialność za reprezentowanie podczas obsługi nie siebie, ale całej firmy.

Pracownik przedsiębiorstwa hotelarskiego musi cechować się odpowiednim poziomem kultury osobistej, dlatego też niezwykle często musi reagować na zapytania gości, uczestniczyć w przyjmowaniu gości, meldowaniu ich w hotelu, przekazywać im różne informacje, wystawiać rachunki. Musi również współpracować z innymi pracownikami przy świadczeniu usług i ich zlecaniu oraz powinien cechować się znajomością używanych w hotelarstwie języków obcych[10].

Wymienione wyżej zasady są tylko ogólnymi wskazaniami dla pracowników. Każdy z obiektów powinien indywidualnie przygotować informacje dla swoich pracowników dotyczące obsługi klienta. „Standardy i procedury obsługi w hotelach należących do międzynarodowych systemów hotelowych są z zasady unormowane w regulaminach pracy bądź podręcznikach pracownika."[11] „Osoba przybywająca do hotelu znajduje się w niecodziennych warunkach, co zmienia jej reakcje, hotelarz ma zaś oferować jej gościnę, uprzyjemniać pobyt, dać gwarancję bezpieczeństwa i wypoczynku, co eskaluje oczekiwania."[12] Praktyka ta wskazuje na ogromne znaczenie odpowiedniego standardu obsługi gościa hotelowego. Każdy hotelarz powinien zadać sobie pytanie czy precyzyjnie wskazał swoim pracownikom oczekiwania, co do zachowań związanych z możliwie najwyższym poziomem troski o jakość świadczonych usług oraz wg jakich kryteriów będą oceniani i jak mają się zachowywać, jeśli nie będą w stanie spełnić życzenia klienta.[13] Aby uniknąć kłopotliwych sytuacji kierownictwo hotelu powinno przygotować i przeprowadzić szkolenia, w czasie których pracownicy obiektu hotelowego, przede wszystkim personel liniowy, zaczerpną informacji potwierdzających, że satysfakcja klienta wynikająca z jego obsługi ma zbliżoną wagę do satysfakcji wynikającej z jakości usługi (produktu finalnego), że doświadczenie procesu obsługowego z pozycji klienta ułatwia zmianę spojrzenia na własną pracę obsługową i jej jakość.[14] W momencie gdy odczucia są równe, lub też przewyższają oczekiwania, klient powie, lub powinien powiedzieć, że jest usatysfakcjonowany, zgodnie z *pierwszym prawem usług*: [15] Satysfakcja interpretowana jest jako postawa następująca po akcie zakupu lub oparta na serii doświadczeń oraz interakcji na płaszczyźnie klient – produkt.[16]

**SATYSFAKCJA = ODCZUCIA – OCZEKIWANIA**

[10] A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J.W. Wiktor, *Marketing usług*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 260 – 261.
[11] S. Borkowski, E. Wszendybył, op. cit. s. 63.
[12] A. Panasiuk, D. Szostak, *Hotelarstwo. Usługi – eksploatacja – zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 88.
[13] I. Bureš, P. Řehulka, op. cit., s. 102.
[14] Materiały informacyjne firmy Mindlab, http://www.mindlab.pl, (31.01.2009).
[15] P. Mudie, A. Pirrie, *Services Marketing Management*, Butterworth-Heinemann 2006, s. 8.
[16] S. Fournier, D. G. Mick, *Rediscovering Satisfaction*, "Journal of Marketing", październik 1999, nr 63, s. 5.

Satysfakcja powinna prowadzić klienta do ponownych zakupów u dostawcy. Gdy to nastąpi, koszty akwizycji oraz transakcji spadają i wzrastają przychody.[17] Satysfakcjonując klienta, firma generuje korzyści dla siebie w postaci aktualnych oraz przyszłych transakcji. Innymi słowy, firma zyskuje na satysfakcji klienta głównie w przyszłości, poprzez kolejne zakupy lub inicjowanie kontaktu przez firmę, w przypadku zwiększonej podatności klienta na sprzedaż krzyżową[18]. Klient decydując się na wybór konkretnego usługodawcy oczekuje, zarówno podczas, jak i po świadczeniu usługi, wrażliwości pracowników obsługi, ich odpowiedniego zaangażowania w obsługę. Ponadto klient oczekuje aktywnych stosunków wzajemnych, zaangażowania w nie firmy, oczekuje również częstych kontaktów osobistych, pokazujących troskę usługodawcy. A przede wszystkim klient oczkuje partnerstwa oraz pomysłowości w podsuwaniu rozwiązań problemów, gdyż jest to wyznacznikiem skutecznych relacji między stronami[19]. „Aktualne koncepcje zachowania konsumenta[20] opierają się w zasadzie na trzech podstawowych postulatach[21]:

- konsumenci nie przestrzegają ściśle zasad racjonalności ekonomicznej w jej powszechnym rozumieniu,
- konsumenci nie zachowują się jednak w sposób przypadkowy, a ich zachowania nie można adekwatnie opisać za pomocą modeli stochastycznych,
- zachowanie konsumenta wypływa z wrodzonych i nabytych potrzeb i opiera się na złożonym połączeniu procesów świadomych i nieświadomych oraz czynników rozumowych i emocjonalnych."

**Podstawowe założenia optymalizacji zadowolenia klienta ze świadczonych usług hotelarskich z wykorzystaniem modeli ekonometrycznych**

Aby stworzyć założenia dotyczące poprawy zadowolenia klienta ze świadczonych usług należy określić pojecie problemu i sytuacji problemowej oraz do natury problemu dobrać odpowiednie narzędzie do jego rozwiązania.[22] Sytuacja problemowa jest rzeczywistością z jej założonymi powiązaniami, powikłaniami, wzajemnymi oddziaływaniami. Problem zaś to odwzorowanie fragmentu rzeczywistości, z której – z jakiegoś istotnego powodu – został wyróżniony przez osobę rozwiązującą (zespół) [23]. Jest to zadanie dokonania – w określonym czasie $t_0$ – transformacji stanu istniejącego, która odpowiada temu, co jest w rzeczywistości, w stan postulowany, odpowiadający temu, co jest oczekiwane po wprowadzeniu zmiany.

[17] E.W. Anderson, C. Fornell, S. K. Mazvancheryl, *Customer Satisfaction and Shareholder Value*, "Journal of Marketing", październik 2004, nr 68, s. 173.
[18] T.S. Gruca, L.L. Rego, *Customer Satisfaction Cash Flow and Shareholder Value*, "Journal of Marketing", lipiec 2005, numer 69, s. 115.
[19] S.A. Brown, *Strategiczne podejście do klientów*, PWE, Warszawa 2003, s. 53 – 54.
[20] Dwa z modeli zachowania konsumentów przedstawione zostały przez J. Blythe w J. Blythe, *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa 2002, s. 28-32.
[21] A. Panasiuk, *Marketing usług turystycznych,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 46.
[22] K. Zimniewicz, *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa 1991, s. 7-9.
[23] J.D. Antoszkiewicz, *Firma wobec zagrożeń. Identyfikacja problemów,* Poltex Warszawa 1997, s.96.

Zależność tą można wyrazić wzorem[24]:

$$P=Pt_0(S_1-S_2),$$

gdzie:
P – problem,
$S_1$ – stan istniejący ( rzeczywisty),
$S_2$ – stan oczekiwany ( antycypowany)
$t_0$ – czas sformułowania problemu.

Omawiany przypadek spowodowany jest powstaniem sytuacji problemowej polegającej na spadku wykorzystania miejsc recepcyjnych poszczególnych obiektów, podwyższającą się równolegle podażą, a co za tym idzie obniżeniem się dochodowości ośrodków. Myślenie z wyprzedzeniem o przyszłości na poziomie organizacji jaką jest hotel ukierunkowuje decydentów na wdrażanie programów restrukturyzacji rozwojowej i nie dopuszczenie do stanów „chorobowych" w przedsiębiorstwie[25]. Myślenie to pozostaje w bezpośrednim związku z prakseologiczną dyrektywą antycypacji, czyli wykonywania czegoś poprzedzającego właściwe działania. Myślenie takie jest koniecznością w zarządzaniu hotelami, aby zapobiec problemom, które pojawią się w niedalekiej przyszłości.[26] Zakłada się, że wzrost zadowolenia z oferty sanatoryjnej spowoduje efektywniejsze wykorzystanie obiektów. Niezbędne jest zatem określenie determinantów bezpośrednio kształtujących zadowolenie. Do objaśnienia tego posłużono się modelem ekonometrycznym. Przez model ekonometryczny rozumieć należy równanie bądź układ równań opisujący zasadnicze powiązania zachodzące między rozpatrywanym zjawiskiem a wpływającymi nań czynnikami[27].

Literatura określa wiele klasyfikacji modeli ekonometrycznych:

- ze względu na postać analityczną rozróżnia się modele liniowe i nieliniowe, a wśród tych ostatnich sprowadzalne i niesprowadzalne do liniowych;
- ze względu na liczbę zmiennych objaśniających wyróżnia się modele z jedną lub wieloma zmiennymi objaśniającymi;
- ze względu na role czynnika czasowego wyróżnia się modele dynamiczne i statyczne;
- ze względu na typ zmiennej zależnej wyróżnia się modele, w których zmienna zależną jest zmienną[28]:
    - ciągłą,
    - nominalną dwumianową,
    - nominalną wielomianową,
    - ciągłą ograniczoną, uciętą,
    - mierzącą czas trwania, zachodzący pomiędzy dwoma zdarzeniami.

Przejście od sytuacji problemowej opisującej pewną rzeczywistość, do problemu, który jest modelem, odwzorowuje jej fragment zgodnie z przyjętym

[24] Ibidem, s. 99.
[25] J.D. Antoszkiewicz ( red.), *Metody zarządzania,* Poltex, Warszawa 2007, s.125.
[26] Ibidem.
[27] A. Goryl, Z. Jędrzejczyk, K, Kukuła, J. Osiewalski, A. Walkosz, *Wprowadzenie do ekonometrii w przykładach i zadaniach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 13.
[28] M. Walesiak, *Ekonometryczne modelowanie zjawisk marketingowych*, VIII Ogólnopolskie Seminarium Naukowe, 9-11.09.2003 Toruń.

sposobem modelowania. Model oznacza prezentację badanego zjawiska w innej postaci niż ta, w jakiej występuje w rzeczywistości. Podstawowym celem modelowania jest stworzenie narzędzi pozwalających przewidywać, co zdarzy się w przyszłości w warunkach innych niż aktualnie istniejące, czego nie można stwierdzić doświadczalnie.[29] W modelu dokonuje się manipulacji oraz symulacji, które pozwalają przewidzieć skutki wprowadzanych zmian.[30]

Celem badania może być ustalenie oraz analiza determinantów wpływających na poziom zadowolenia z pobytu kuracyjnego w obiektach sanatoryjno - hotelowych. Badanie przeprowadzone zostanie za pomocą kwestionariusza ankiety. W celu stworzenia koncepcji modelowych zależności pomiędzy czynnikami wpływającymi na zadowolenie gości z pobytu sanatoryjnego na ogólny poziom zadowolenia, zastosować należy pewne oznaczenia do pytań zawartych w kwestionariuszu ankiety. Dla pytań, na podstawie, których wyznaczone mają zostać determinanty, ustala się 4 – punktową skalą odpowiedzi (bardzo dobrze, dobrze, wystarczająco, źle) mającą liczbową punktację odpowiednio 5, 4, 3, 2. Dla pytań metryczkowych ustala się dwupunktową skalę odpowiedzi (Tak – 1, Nie – 0). Oceny wystawiane przez gości hotelowych są uzależnione wielu czynników. W badaniu tym będą analizowane w zależności od następujących czynników:

a) hotelu (sanatorium),
b) płci i wieku ankietowanych,
c) terminu pobytu.

Pierwszym etapem badania będzie ustalenie czynników wpływających na opinię gościa hotelu o pobycie. Następnie należy wyjaśnić wpływ pozostałych wskaźników na czynniki kształtujące bezpośrednio opinię klienta. Po analizie kwestionariuszy i zestawieniu danych, wylicza się wartości średnich ważonych, dla poszczególnych pytań według wzoru:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^{n} w_i x_i}{\sum_{i=1}^{n} w_i},$$

co oznacza

$$\bar{x} = \frac{w_1 x_1 + w_2 x_2 + \cdots + w_n x_n}{w_1 + w_2 + \cdots + w_n}.$$

Następnie należy przyjąć poziom istotności α (dopuszczalny błąd), na podstawie którego, według poniższego wzoru ustalona zostanie krytyczna wartość współczynnika korelacji, która wynosi

$$r^* = \sqrt{\frac{t_\alpha^2}{n - 2 + t_\alpha^2}}$$

gdzie $t_\alpha$ - wartość krytyczna rozkładu t-Studenta dla n-2 stopni swobody. [31]

Jeżeli wartości są poniżej współczynnika korelacji, to zależności pomiędzy cechami są bardzo małe. Jeśli wartości przekraczają wyliczony współczynnik korelacji, widoczne są coraz większe zależności.

[29] J.D. Antoszkiewicz, *Firma wobec…* op. cit, s. 101.
[30] Ibidem.
[31] G.S. Maddala, *Ekonometria,* PWN, Warszawa, 2006.

Współczynnik korelacji liniowej definiuje się następująco:

$$r_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \overline{x})(y_i - \overline{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \overline{x})^2}\sqrt{\sum_{i=1}^{n}(y_i - \overline{y})^2}},$$

$$r_{xy} \in [-1, 1].$$

Na podstawie obliczeń ustala się współzależność pomiędzy wskaźnikami. Z macierzy korelacyjnej, z wynikami obliczeń, wyprowadza się wnioski na temat korelacji wskaźników. Po przeprowadzonej analizie, można wyselekcjonować pytania, dotyczące działalności obiektu hotelowego, mające wpływ na poziom zadowolenia klienta. Na podstawie tego badania wybieramy czynniki, które są funkcjami wskaźników determinujących opinie klientów. Na tej podstawie badane będą liniowe funkcje celów Zj, stworzone z czynników będących funkcjami i uzależnionych od wskaźników, na podstawie których klienci generują opinie.

Z analizowanych modeli najskuteczniejsze są te z wysoką wartością współczynnika determinacji. Współczynnik determinacji $R^2$ jest jedną z podstawowych miar jakości dopasowania modelu. Z tym współczynnikiem powiązany jest współczynnik zbieżności. Informuje on o tym, jaka część zmienności zmiennej objaśnianej została wyjaśniona przez model. Jest on więc miarą stopnia w jakim model wyjaśnia kształtowanie się zmiennej objaśnianej. Można również powiedzieć, że współczynnik determinacji opisuje tę część zmiennej objaśnianej, która wynika z jej zależności od uwzględnionych w modelu zmiennych objaśniających. Współczynnik determinacji przyjmuje wartości z przedziału [0;1]. Jego wartości najczęściej są wyrażane w procentach. Dopasowanie modelu jest tym lepsze, im wartość $R^2$ jest bliższa 1. Wyraża się on wzorem[32]:

$$R^2 = \frac{\sum_{t=1}^{n}(\hat{y}_t - \overline{y})^2}{\sum_{t=1}^{n}(y_t - \overline{y})^2}$$

gdzie:

$y_t$- rzeczywista wartość zmiennej Y w momencie t,

$\hat{y}_t$- wartość teoretyczna zmiennej objaśnianej (na podstawie modelu),

$\overline{y}$ - średnia arytmetyczna empirycznych wartości zmiennej objaśnianej.

Współczynnik zbieżności $\varphi^2$ określa, jaka część zmienności zmiennej objaśnianej nie została wyjaśniona przez model. Można również powiedzieć, że współczynnik zbieżności opisuje tę część zmiennej objaśnianej, która wynika z jej zależności od innych czynników niż uwzględnione w modelu. Współczynnik zbieżności przyjmuje wartości z przedziału [0;1]; wartości te najczęściej są wyrażane w procentach. Dopasowanie modelu jest tym lepsze, im wartość $\varphi^2$jest bliższa zeru. Wyraża się on wzorem[33]:

$$\varphi^2 = 1 - R^2,$$

lub też

[32]R. Barczyk, B. Guzik, A. Korzeniowski, Z. Romanow, *Ekonometria i badania operacyjne. Zagadnienia podstawowe.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2000.
[33] W.Welfe, A.Welfe. *Ekonometria stosowana*, Warszawa, PWE 2004.

$$\varphi^2 = \frac{\sum_{t=1}^{n}(y_t - \hat{y}_t)^2}{\sum_{t=1}^{n}(y_t - \overline{y})^2}$$

gdzie $\hat{y}_t$, $y_t$ oraz $\overline{y}$ są określone jak w części poprzedniej.

**Podsumowanie i wnioski**

Koncepcja wykorzystania modelowania ekonometrycznego, do kształtowania postaw pro-klienckich w przedsiębiorstwach hotelowych, szczególnie istotna jest w momencie radykalnego przyrostu miejsc noclegowych w Kołobrzegu, powiązanego z jednoczesnym spadkiem liczby turystów odwiedzających miasto oraz skróceniem długości pobytu w kołobrzeskich obiektach hotelowych o charakterze sanatoryjnym. Koncepcja obejmuje zbadanie większości obszarów działalności przedsiębiorstwa hotelarskiego, zwłaszcza tych, w których personel liniowy, czyli większość pracowników hotelu, styka się klientem, i wyłonienie tych, które wpływają na przyszłe decyzje klientów, dotyczące wyboru hotelu lub sanatorium.

**Literatura**


1. Anderson E.W., Fornell C., Mazvancheryl S. K., *Customer Satisfaction and Shareholder Value*, "Journal of Marketing", październik 2004, numer 68.
2. Antoszkiewicz J.D. ( red.), *Metody zarządzania,* Poltex, Warszawa 2007.
3. Antoszkiewicz J.D., *Firma wobec zagrożeń. Identyfikacja problemów*, Poltex Warszawa 1997.
4. Barczyk R., Guzik B., A. Korzeniowski, Z. Romanow, *Ekonometria i badania operacyjne. Zagadnienia podstawowe.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2000.
5. Blythe J., *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa 2002.
6. Borkowski S., Wszendybył E., *Jakość i efektywność usług hotelarskich,* Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2007.
7. Brown S.A., *Strategiczne podejście do klientów*, PWE, Warszawa 2003.
8. Bureš I., Řehulka P., *10 zasad budowania trwałych relacji z klientem,* Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
9. Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J.W., *Marketing usług*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
10. Dejnaka A., *Budowanie lojalności klientów,* Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
11. Fournier S., Mick D. G., *Rediscovering Satisfaction*, "Journal of Marketing", październik 1999, nr 63.
12. Geffroy E., *Clienting*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996.
13. Gordon I.H., *Relacja z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.
14. Goryl A., Jędrzejczyk Z., Kukuła K, , Osiewalski J., Walkosz A., *Wprowadzenie do ekonometrii w przykładach i zadaniach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
15. Gruca T.S., Rego L.L., *Customer Satisfaction Cash Flow and Shareholder Value*, "Journal of Marketing", lipiec 2005, numer 69.
16. http://www.mindlab.pl.
17. Maddala G.S., *Ekonometria,* PWN, Warszawa.

18. Martin W.B., *Zarządzanie jakością obsługi w restauracjach i hotelach*, Pearson Prentice Hall, Oficyna Ekonomiczna, Wolters Kulwer Polska, Kraków 2006.
19. Mudie P., Pirrie A., *Services Marketing Management*, Butterworth-Heinemann 2006.
20. Orłowska J., Tkaczyk M., *Organizacja pracy w hotelarstwie część 2,* REA, Warszawa 2008.
21. Panasiuk A., *Marketing usług turystycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
22. Panasiuk A., Szostak D., *Hotelarstwo. Usługi – eksploatacja – zarządzanie,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
23. Penc J., *Leksykon biznesu,* Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
24. Penc J., *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002.
25. Piasta J., *Marketing w hotelarstwie,* Jacek Piasta – Doradztwo, Warszawa 2007.
26. Sobczak-Matysiak J., *Psychologia kontaktu z klientem*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1997.
27. Wszendybył E., *Jakość i efektywność usług hotelarskich,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
28. Walesiak M., *Ekonometryczne modelowanie zjawisk marketingowych*, VIII Ogólnopolskie Seminarium Naukowe, 9-11.09.2003 Toruń.
29. Welfe W., Welfe A.. *Ekonometria stosowana*, Warszawa, PWE 2004.
30. Zimniewicz K., *Techniki zarządzania,* PWE, Warszawa 1991.

**Summary**

The authors present the concept of the use the econometric modeling in service activities within the hotel industry, to help build a pro-client attitudes, aiming to identify critical points of customer service, crucial to future customers' elections, relating to the decision of purchase services from particular hotel company.

Informacje o autorach

**dr Ewa Dłubakowska – Puzio**
*Politechnika Koszalińska, Instytut Ekonomii i Zarządzania,*
*Koszalin, ul. Kwiatkowskiego 6 e, poczta elektroniczna Ewadl@wp.pl*
**dr Michał Karpuk**
*Politechnika Koszalińska Instytut Ekonomii i Zarządzania,*
*Koszalin, ul. Kwiatkowskiego 6 e, mikarpuk@wp.pl*
**mgr Kamil Puzio**
*Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Kołobrzeg, ul. Kasprowicza 3, biuro@voyager-travel.pl*

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Ewa Lipianin-Zontek***
***Zbigniew Zontek***

# Zarządzanie relacjami z klientami ze szczególnym uwzględnieniem branży turystycznej

## Customer Relationship Management with special regard to the tourist trade

*W artykule przedstawiono aspekty związane z Zarządzaniem Relacjami z Klientami. Wskazano, iż pojęcie CRM (Customer Relationship Management) jest pojęciem wieloaspektowym, jednocześnie uwzględniając fakt, iż stanowi istotny środek budowy przewagi konkurencyjnej. Wybrane wyniki badań, zamieszczone w niniejszym artykule, dotyczą działań przedsiębiorstw turystycznych w regionie „Beskidy", podejmowanych w ramach zarządzania relacjami z klientami.*

### Wstęp

Obecne warunki rynkowe w Polsce wymuszają na przedsiębiorcach umiejętność wyprodukowania i dostarczenia doskonałego produktu czy usługi. Jednakże, jak wskazują badania, najważniejszym celem działalności przedsiębiorstw, staje się zaspokojenie potrzeb klientów, ich preferencji i pragnień. Należy dotrzeć do potrzeb konsumentów – tych ujawnionych jak i nieujawnionych, umieć zaskarbić sobie ich lojalność. Przedsiębiorstwa zmuszone są do poszukiwania nowych konsumentów a równocześnie muszą dbać o swoich stałych klientów, w myśl idei marketingowej, że najlepszy klient to ten co kupił po raz drugi i kolejny. Dalszy rozwój i sukces przedsiębiorstw jest uwarunkowany zastosowaniem nowoczesnych technik, narzędzi i technologii. W niniejszym artykule podjęto próbę wskazania czym jest CRM (z ang. *Customer Relationship Management*) czyli **zarządzanie relacjami z klientami**.

### Zarządzanie relacjami z klientami – narzędzie czy filozofia?

Zgodnie z def. CRM jest to pewien zestaw narzędzi i procedur istotnych w zarządzaniu kontaktami z klientami[1]. Jednak z drugiej strony nie należy go traktować tylko jako narzędzie, ale także jak to określa wielu praktyków, jako przyjętą strategię, filozofię działania przedsiębiorstwa, która ma na celu poprawę kontaktów z klientami, gdzie stały kontakt i zadowolenie klienta jest kluczową wartością, przez co możliwy jest dynamiczniejszy rozwój przedsiębiorstwa i lepsza realizacja wyznaczonego celu. W połowie 1995 pojawiły się na rynku pierwsze aplikacje zdolne obsłużyć dużą liczbę danych i informacji w zakresie marketingu, organizacji sprzedaży i usług posprzedażowych. Burzliwy rozwój Internetu i telemarketingu spowodował, że

[1] P. Greenberg: CRM at the Speed of Light. Essential Customer Strategies for the 21st Century, McGraw-Hill, Emeryville 2004, s.1-2.

rozwinęły się zupełnie inne dziedziny biznesowe takie jak *call center* i *e-commerce*. Sam termin CRM w informatyce używany jest stosunkowo od niedawna bo zaledwie od 1997 roku. Dziś głównym zadaniem oprogramowania CRM jest po pierwsze wsparcie obsługi marketingu, kampanii i akcji reklamowych oraz rozliczenie tych działań w kategoriach nie tylko merytorycznych, ale również finansowych. Po drugie zarządzanie kanałami dystrybucji i wreszcie organizacja i zarządzanie sprzedażą[2]. Istotną kwestią jest zapewnienie jednolitego systemu we wszystkich procesach biznesowych – od początku procesu sprzedaży poprzez serwis do sporządzania odpowiednich statystyk wykorzystywanych przy tworzeniu portfela produktów.

Systemy CRM są oferowane jako narzędzie przez różnorodne firmy oferujące sprzedaż i obsługę tych systemów. Przybliżają one firmę do klientów, poprawiają interakcję z nimi, a nawet umożliwiają personalizację na poziomie pojedynczego, konkretnego odbiorcy[3]. Z drugiej strony to firmy zamawiające te systemy muszą podjąć nową orientację – orientację na klienta, która wspierana informatycznie sprawi, że klienci będą bardziej lojalni, gotowi nawet zapłacić nieco więcej za produkt. Pojawienie się nowych narzędzi CRM są dużą zachęta firm do zmiany swojej filozofii, strategii działania. Wdrożenie CRM, jeśli ma być skuteczne, łączy się z poważnymi zmianami w organizacji firmy zamawiającej system. Wszystkie działy przedsiębiorstwa biorące udział w interakcji z klientem muszą mieć dostęp do wspólnego zbioru informacji. Wykorzystując CRM powinno następować dobre ułożenie współpracy między poszczególnymi działami firmy, a uruchamianie kolejnych działań powinno następować w taki sposób, by wszyscy dążyli do jednego celu - do zaspokojenia potrzeb klienta. Wdrożeniowcy systemów CRM zgodnie podkreślają, że firmy, które potrafią przeprowadzić taką wewnętrzną reorganizację, wypracują sobie mocną pozycję na rynku i trwałą przewagę nad konkurentami.

**Kształtowanie relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem**

Kształtowanie relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem nierozerwalnie łączy się z pojęciem - marketingu relacji. Według przedstawiciela tzw. Szkoły Nordyckiej – Ch. Grönroos: „Marketing relacji to tworzenie, utrzymanie i wzbogacanie więzi z klientami i ich partnerami w taki sposób, aby cele obu stron zostały osiągnięte poprzez obustronną wymianę i realizację poczynionych obietnic.[4]" Natomiast M. Armstrong, nawiązując do tradycyjnych definicji marketingu, stwierdził, że: „Marketing relacji to koncepcja, w zgodzie, z którą do tradycyjnego marketingu mix dodaje się obsługę klienta i jakość"[5]. Marketing relacyjny ujmowany w szerszym aspekcie, obejmujący różnych partnerów organizacji, przedstawili polscy autorzy – M. Rydel i C. Ronkowski. Jako pierwsi Polacy przedstawili własną definicję: „Marketing relacji oznacza koncepcję zarządzania i działania na rynku, według której skuteczność rynkowa

[2] J. Jakubowski: CRM - Customer Relationship Management - Zarządzanie Relacjami z Klientem. V Konferencja PLOUG, Zakopane 1999, http://www.ploug.org.pl/konf_99/pdf/5.pdf, [stan 2009-09-03]

[3] K. Polak: Zarządzanie relacjami z klientem daje przewagę nad konkurentami. Instytut Monitorowania Mediów, 2007, http://sprzedaz.nf.pl/News/3238/Zarzadzanie-relacjami-z-klientem-daje-przewage-nad-konkurentami, [stan na 2009-09-03]

[4] M. Mitręga: Marketing relacji. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Fachowe CedeWu, Warszawa 2008, s. 33.

[5] M. Kowalska: Zyskać przewagę. Zintegrowana komunikacja w nowoczesnym marketingu. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 40-41.

firm zależna jest od nawiązania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku. Koncepcja a zakłada budowę związków lojalnościowych z klientami i aliansów strategicznych z partnerami w biznesie." Definicja ta nie ogranicza się tylko do kontaktów z klientami, ale również wskazuje na nawiązywanie więzi z partnerami firmy, z innymi uczestnikami rynku[6].

Jednakże to rynki klientów leżą przede wszystkim w centrum zainteresowania przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa kładą nacisk na budowanie lojalności klienta, długofalowe relacje i rozwój produktów pod kątem potrzeb najbardziej obiecujących klientów. W tym celu wykorzystują zaawansowane technologie informatyczne, które pozwalają na budowanie baz danych lub systemów CRM (*Customer Relationship Management*) umożliwiających gromadzenie, przetwarzanie, przechowywanie i analizowanie danych o pozyskanych klientach. Równie ważną rolę odgrywa kształtowanie zaawansowanych form kontaktów z klientami w celu zachęcenia ich do lojalności wobec danej firmy. Relacje z klientami bardzo często przechodzą pewną ewolucję i aby osiągnąć fazę synergii należy przeprowadzić pewne działania i starania partnerów we wcześniejszych fazach. Fazy kształtowana się relacji przedstawiają się następująco:

- **faza wstępna** to okres nawiązywania współpracy, zatem strony oceniają potencjalne możliwości nawiązania współpracy oraz ewentualnego rozwoju;
- **faza wczesna** skoncentrowana jest natomiast wokół optymalizowania współpracy handlowej. W fazie tej nabywca stara się uzyskać jak najlepsze warunki (wysoki rabat, długi termin płatności, możliwość zwrotu towaru), podczas gdy dostawca dąży do zwiększenia udziału w obrotach z klientem;
- **faza pośrednia** to wzrost zainteresowania procesami zachodzącymi pomiędzy stronami relacji, zwiększenie poziomu zaufania i otwartości w kontaktach. Fazą tą rozpoczyna się kształtowanie więzi partnerskich, które w większym stopniu mają charakter nieformalny;
- **faza partnerstwa** koncentruje się na pogłębianiu i rozwoju więzi, a także na podejmowaniu strategicznych decyzji. Relacje charakteryzują się dużym zaufaniem, większą otwartością w przepływie informacji handlowych i marketingowych;
- **faza synergii** wiąże się z pełną integracja partnerów, prowadzone są wspólne prace badawczo-rozwojowe oraz projekty, których celem jest integracja funkcji informatycznych i logistycznych[7].

Dwie pierwsze fazy stanowią punkt wyjścia do zarządzania relacjami z kluczowymi klientami, natomiast dopiero od fazy pośredniej rozpoczyna się pełne kształtowanie relacji, których ostatnim etapem jest osiągnięcie integracji i efektu synergii. Relację firma-klient określa się jako związek występujący pomiędzy nimi, który należy rozumieć jako: „lojalną reakcję behawioralną (w postaci powtórnych zakupów, rekomendacji, dzielenia się informacjami, itp.) w sytuacji braku ograniczeń w zakresie zmiany dostawcy, wyrażaną w danym okresie przez jednostkę wobec tylko

[6] M. Rydel, C. Ronkowski: Marketing partnerski. Marketing i Rynek 1995, nr 9.
[7] A. Olczak, M. Urbaniak: Marketing B2B w praktyce gospodarczej. Wyd. Difin, Warszawa 2006, s. 30-31.

jednego dostawcy z sektora, która jest funkcją psychicznych procesów, prowadzących do wytworzenia więzi emocjonalnej z klientem"[8].

Odnosząc się do klasycznych relacji, jakie zachodzą pomiędzy firmą ja klientami można wyróżnić pięć typów relacji różniących się pod względem zaawansowania działań prolojalnościowych:

- **relacja podstawowa** – firma oferuje dane produkty, ale nie podejmuje żadnych działań posprzedażowych;
- **relacja reaktywna** – dochodzi odsprzedaży danego produktu oraz do zachęcenia klienta do skontaktowania się z firmą w przypadku wystąpienia wątpliwości lub problemów;
- **relacja odpowiedzialna** – sprzedawca kontaktuje się z klientem w niedługim okresie po dokonaniu zakupu w celu sprawdzenia czy dany produkt odpowiada jego oczekiwaniom oraz dodatkowo stara się uzyskać informację dotyczące ulepszenia produktu lub o ewentualnych przyczynach niezadowolenia z zakupu;
- **relacja proaktywna** – pracownicy firmy okresowo kontaktują się z klientem w celu przekazania sugestii odnośnie sposobu wykorzystania produktu lub informacji o nowych ofertach;
- **relacja partnerska** – przedsiębiorstwo ciągle współpracuje z klientami w celu poszukiwania sposobów dostarczenia im większej wartości[9].
- Ścisła współpraca przedsiębiorstwa z klientami przyczynia się do:
- skracania cyklu wprowadzania innowacji produktowych dzięki angażowaniu klienta w rozwój nowych produktów, zaspokajających jego potrzeby;
- elastycznego reagowania na potrzeby klienta zależnie od wahań rynku;
- indywidualnej obsługi związanej z procesem sprzedaży i usług świadczonych po sprzedaży[10].

W miarę kształtowania i rozwoju wzajemnych stosunków z klientami ważne jest, aby umiejętnie zarządzać wiedzą o relacjach z klientami. Polega to na:

- dostosowaniu kompetencji pracowników do określonej fazy relacji;
- kształtowaniu relacji partnerskich pod kątem działań i oczekiwanych zachowań podlegających wymianie między partnerami;
- koordynowaniu procesów i czynność łączących firmę z klientem[11].

Do kształtowania związków z klientem można wykorzystać dobrze działający i satysfakcjonujący program lojalnościowy, do którego klienci będą chcieli należeć. Ten rodzaj marketingu tworzy stabilną i korzystną sieć powiązań z klientem, pozwalająca

[8] V.Liljander, I.Roos: Customer – relationship levels – from spurious to true relationship. Jurnal of Services Marketing 2002, vol. 16 no. 7, s. 595-596, [w:] M. Mitręga: Marketing relacji. Teoria i praktyka. op. cit, s. 77.
[9] Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong: Marketing. Podręcznik europejski. PWE, Warszawa 2002, s. 531.
[10] A. Olczak, M. Urbaniak: Marketing B2B w praktyce gospodarczej. op. cit, s.18.
[11] K. Storbacka, J.R. Lehtinen: Sztuka budowania trwałych związków z klientami. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 34.

firmie na zabezpieczenie się przed działaniami konkurencji oraz w konsekwencji obniżyć koszty funkcjonowania[12].

Istnieje wiele definicji programu lojalnościowego, jednakże z praktycznej strony jest pojmowany jako narzędzie służące do podtrzymywania dotychczasowych strumieni pieniężnych bądź wytworzeniu nowych, pod warunkiem, że strumienie te muszą płynąć od stałego klienta, a nie nowego[13]. Głównym zadaniem programów lojalnościowych jest nagradzanie stałych, wybranych klientów za pomocą atrakcyjnych i skierowanych tylko do nich oferty. Istnieje kilka tez pobudzających zainteresowanie menedżerów wprowadzeniem programów dla lojalnych klientów:

- wielu klientów pragnie bliższych relacji z marką, którą kupuje;
- istnieją klienci kupujący tylko jedną markę, czyli są lojalni do końca;
- lojalni klienci należą do grupy nabywców, którzy przynoszą największe zyski, gdyż kupują więcej i częściej;
- istnieje możliwość wzmocnienia lojalności klientów i zachęcenia ich do jeszcze większej lojalności[14].

Najczęściej spotykane formy programów lojalnościowych to:

- karty stałych klientów uprawniające do różnego rodzaju zniżek;
- firmowe periodyki dla klientów, które zawierają informacje o przedsiębiorstwie oraz o aktualnej ofercie;
- listy do nabywców pisane przez przedsiębiorstwo, ułatwiają one przekazywanie istotnych informacji;
- gorące linie telefoniczne jako kolejny sposób bezpośredniej komunikacji z klientami;
- doradcze kluby konsumentów, które dowartościowują klientów poprzez tworzenie z nich współprojektantów oferowanego produktu;
- specjalne, wspólne imprezy o charakterze szczególnych wydarzeń, sprzyjających wytworzeniu rodzinnego klimatu pomiędzy firmą i klientami.

Przedstawione powyżej formy mogą być realizowane pojedynczo bądź nawet wszystkie jednocześnie. Zależy to głównie od przyjętych przez firmę planów, posiadanych środków, inwencji realizatorów oraz poprzednich doświadczeń[15]. Wprowadzone w Polsce programy lojalnościowe (np. przez operatorów komórkowych, sieci paliwowe) głównie koncentrują się na zachętach o charakterze materialnym. Klienci, którzy przystąpili do programu, otrzymują rabaty, upominki lub darmowe próbki produktów. Poprzez obietnice przyszłych korzyści firmy starają się wytworzyć więzi z klientem. Niestety, bardzo szybko dochodzi do sytuacji, że zachęty te łatwo poddają się naśladowaniu ze strony konkurencji, więc przynoszą krótkotrwałą przewagę[16].

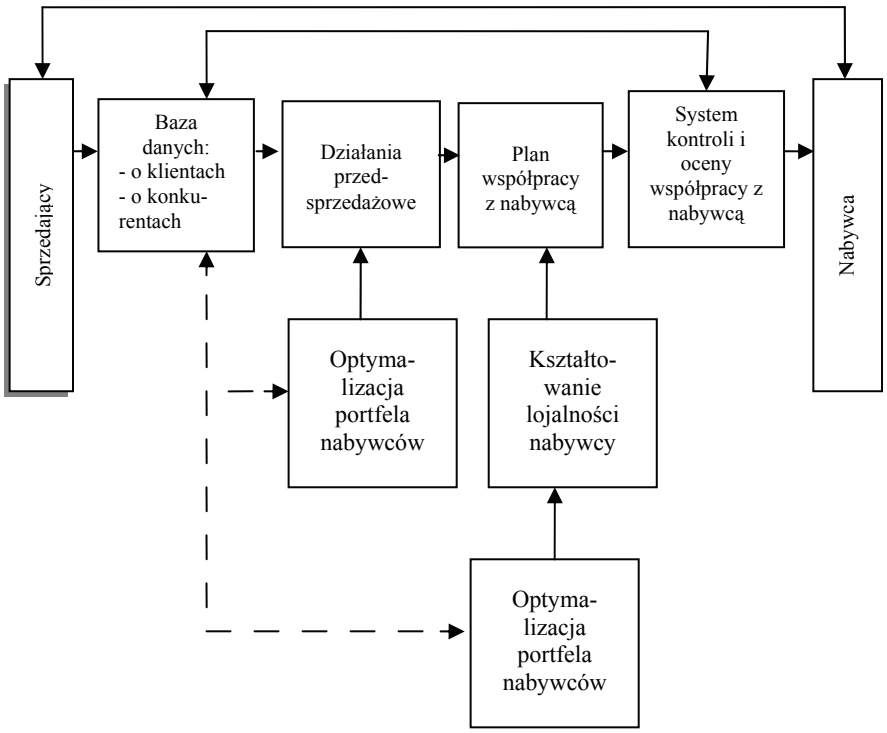
[12] P. Kwiatek, Programy lojalnościowe, budowa i funkcjonowanie. Oficyna a Wolters Kliwer business, Kraków 2007, s. 15.
[13] Ibidem, s. 68.
[14] J. Otto, Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 204.
[15] Ibidem s. 210-211.
[16] M. Mitręga: Rozwój relacji z klientami na skalę masową. Marketing w Praktyce 2002, nr 11 (57), s.56.

**Systemy zarządzania relacjami z klientem**

Zdobycie, a następnie utrzymanie bliskich kontaktów z klientem powinno stanowić podstawę funkcjonowania każdej firmy. Trwałe i korzystne relacje z klientami wymagają posiadania wielu informacji klientach, a także o konkurentach i własnej firmie. W celu zapewnienia skuteczności działania firmy całokształt jej powiązań z klientem coraz częściej wymaga sformalizowanego systemu zarządzania (rysunek 1). System współpracy z klientem podzielono na różne elementy, takie jak:

- zbieranie informacji o klientach i konkurentach;
- wyznaczanie grup klientów, które mogą być objęte działaniami przedsprzedażowymi firmy;
- określenie zasad i procedur współpracy z klientem.

**RYSUNEK. 1. SYSTEM ZARZĄDZANIA RELACJAMI Z NABYWCĄ**




*Źródło: K. Fonfara: Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 2004, s. 73.*

Istotnym składnikiem systemu jest ocena współpracy, którą dokonuje się na podstawie procedur kontroli, przyjętych w danej firmie, również obejmujący opinie nabywców. Pozytywne lub negatywne opinie klientów są podstawowym kryterium oceny skuteczności systemu współpracy z klientem. Negatywne opinie nabywców

(krytyka systemu, zmniejszenie zakupów) są wyraźnym sygnałem świadczącym, iż relacji z klientem nie rozwijają się zgodnie z zamierzeniami firmy.

Kolejnym istotnym składnikiem jest baza danych o nabywcach. Informacje zbierane, przetwarzane i udostępniane w firmie można podzielić na kategorie:

- informacje dotyczące dotychczasowej współpracy – obejmują dane zbierane w trakcie kontaktów z klientem, np.: dane adresowe, osoby kontaktowe w firmie klienta, zakres i rodzaj dokonywanych zakupów, warunki sprzedaży, wymagania klienta itp.;
- informacje operacyjne – zbierane przez osoby kontaktujące się z nabywcą, dotyczące bieżących aspektów współpracy, np.: wielkość zamówień, możliwość zwiększenia sprzedaży, uwag odnośnie nabytych produktów, zmian w zakresie zakupów;
- informacje strategiczne – odnoszą się do możliwości długookresowej współpracy z nabywcą, np.: plany współpracy, sytuacja w branży nabywcy, pojawienie się nowych nabywców, raporty oceny zadowolenia nabywcy itp.[17].

Znaczącym wsparciem w procesie zarządzania relacjami z klientami mogą być nowoczesne narzędzia informatyczne, czyli tak zwany system CRM. Istota systemu CRM polega na tym, że rezygnuje się z traktowania kontaktu z klientem na zasadzie jednorazowego aktu związanego z zawarciem transakcji kupna i sprzedaży, a w to miejsce wprowadza się proces kreowania wartości, za pomocą, którego klient osiąga swoje cele[18]. CRM określa się jako metodę zarządzania koncentrującą się na kliencie i zysku generowanym w procesie obsługi klienta. System ten przyczynia się do lepszego poznania i zrozumienia klienta, ułatwia jego dostęp do firmy, skłania do bardziej efektywnych interakcji przedstawicieli firmy z klientami, wspomaga interakcję zarządzania relacjami[19].

System CRM rozumiany jest jako:

- system informatyczny pozyskiwanie, gromadzenie, przechowywanie i analizowanie informacji wpływających do firmy w celu wykorzystania ich do budowania związków firmy z partnerami;
- sposób działania organizacji – koncepcja prowadzenia działalności, która polega na budowaniu trwałych, obopólnie korzystnych relacji z partnerami przy pomocy informacji znajdujących się w organizacji[20].
- Powstanie systemu CRM umożliwił rozwój technologii, której rolą jest przede wszystkim:
- umożliwianie bliższej, bardziej indywidualnej współpracy z klientem w celu tworzenia dla niego wartości;
- redukcja kosztów zarządzania informacją i kontaktami z klientami;
- wspomaganie procesu decyzyjnego i udrożnienie przepływu informacji wewnątrz firmy;

[17] K. Fonfara: Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 2004, s. 73-74.
[18] K. Storbacka, J.R. Lehtinen, op. cit., s. 82.
[19] M. Kowalska, op. cit., s. 52-53.
[20] J. Bugaj: Zarządzanie relacjami z klientem (Customer Relationship Management)-wyniki badań. Organizacja i Kierowanie 2003, nr 3, s. 101.

- automatyzacja i standaryzacja procesu obsługi klienta[21].

**Zarządzanie relacjami z klientami w branży turystycznej**

Branża turystyczna we współczesnej gospodarce wymaga stosowania nowoczesnych form zarządzania. Kluczowe znaczenie dla przetrwania i rozwoju firmy w każdej branży – również turystycznej, ma profesjonalna obsługa klienta. Nowoczesne tendencje w turystyce wskazują, iż turysta podróżując przeznacza coraz więcej środków pieniężnych na ten cel, a w zamian wymaga profesjonalnych usług. Kolejną tendencją globalną w turystyce jest indywidualizm działań turysty przed podjęciem podróży (indywidualne planowanie, kreowanie podróży). Turysta chce być szybko i dokładnie poinformowany na temat aktualnego produktu turystycznego, dopasowanego do jego wymagań – maksymalnie spersonalizowanej oferty[22]. W realizacji tego celu niezbędny jest szybki, bezpośredni, sprawny i kompletny kontakt z usługodawcą. Takie wymagania turystów kompleksowo spełniane są przez systemy CRM. Zarządzanie relacjami z klientami w branży turystycznej, dotychczas kojarzone było przede wszystkim z usługami typu *call-center*, oraz systemami rezerwacji w obsłudze sprzedaży jednakże obecnie coraz częściej stają się narzędziami wspierającymi obsługę całych procesów związanych z komunikacją i obsługą turysty. Przykładem wykorzystania CRM w turystyce są obsługiwane przez ten system, programy partnerskie i lojalnościowe. Programy Partnerskie są bardzo popularnym narzędziem marketingu internetowego skierowane głównie do firm posiadających własne witryny www. Ideą niektórych programów jest umieszczanie reklamy danej firmy na stronach partnera. Dużą zaletą programów partnerskich jest możliwość zaprezentowania swojej Firmy szerokiej publiczności, przy stosunkowo niewielkim koszcie.

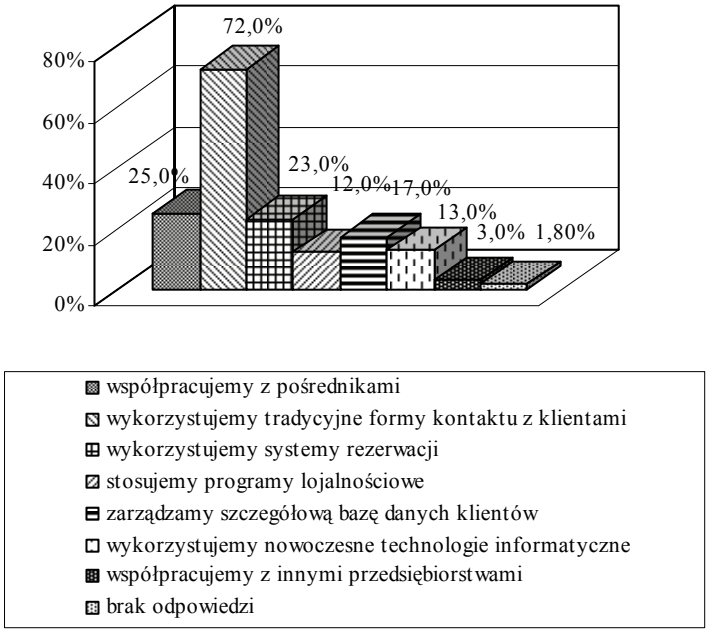
Również programy lojalnościowe stanowią narzędzie służące podtrzymywaniu pozytywnych relacji z klientem. Z reguły są to przedsięwzięcia długoterminowe zakładające wielokrotny kontakt z klientem. Dbałość o własnych klientów jest bardzo ważnym elementem, powód jest prosty w dzisiejszych czasach pozyskanie nowego klienta jest trudnym zadaniem i wymaga zastosowania skomplikowanych zabiegów. Te z kolei wymuszają wysokie nakłady finansowe. Najlepsi klienci są lojalni wobec danej marki - ich utrata może mieć negatywne konsekwencje nie tylko w sprzedaży, ale i dla wizerunku firmy. Kolejnym przykładem zastosowania systemu CRM w firmach turystycznych są zadania systemu mające na celu usprawnienie pracy związanej z organizacją i rozliczaniem imprez turystycznych. Uczestnik może w każdej chwili dokonać rejestracji, która umożliwia dokonanie wyboru poszczególnych punktów programu (zawartych w ofercie) proponowanego przez biuro. Administrator z kolei posiada pełną kontrolę nad baza danych w skład, której wchodzą: listy uczestników, zakwaterowanie, materiały konferencyjne - zmiany w systemie dokonywane są w trybie *on-line*. Rozbudowane funkcje niektórych modułów pozwalają na automatyczne przeprowadzanie większości kalkulacji.

[21] J. Otto: Systemy zarządzania relacjami z klientem (CRM) – istota i problemy wdrażania. Organizacja i Zarządzanie 2005, nr 958, s. 5.
[22] M. Sosnowski: Outsourcing obsługi klienta w firmach turystycznych. Rynek Turystyczny 2008, nr 12, s.39.

**Postrzeganie CRM przez przedsiębiorstwa turystyczne w regionie „Beskidy"**

Poniżej przedstawione zostaną wybrane wyniki badania, które były składową kompleksowego badania. Celem kompleksowego badania była identyfikacja produktów turystycznych oraz działań podmiotów je kreujących. Celem praktycznym pracy było rozpoznanie możliwości rozwojowych przedsiębiorstw turystycznych oraz produktu turystycznego w regionie „Beskidy". Zakres przestrzenny badań dotyczył obszaru górskiego mieszczącego się w granicach administracyjnych województwa śląskiego. Obszar ten na potrzeby niniejszych badań określono mianem region „Beskidy", a swym zasięgiem obejmuje powiaty: bielski, cieszyński, żywiecki oraz miasto na prawach powiatu Bielsko-Biała. Badaniem zostały objęte podmioty gospodarcze w miejscowościach turystycznych: Bielsko-Biała, Szczyrk, Wisła, Ustroń, Gmina Jeleśnia, Gmina Milówka, które zlokalizowane są na terenie Beskidu Śląskiego, Żywieckiego i Małego. Badania zostały przeprowadzone w okresie zimowym 2006/2007. Badania były przeprowadzone wśród zidentyfikowanych przedsiębiorstw turystycznych, instytucji i organizacji otoczenia rynkowego aktywnych w sferze turystyki. Próba badawcza (175 w tym 111 przedsiębiorstw turystycznych) została określona na podstawie doboru celowego z operatu na podstawie list teleadresowych.

**WYKRES 1. POSTRZEGANIE CRM PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA TURYSTYCZNE**




*Odpowiedzi nie sumują się do 100 procent, gdyż respondenci wskazywali więcej niż jedną odpowiedź*
*Źródło: badania własne*

Wśród odpowiedzi dominowały, iż powodzenie przedsiębiorstwa na rynku zależy od właściwego oddziaływania na konsumenta poprzez stworzenie odpowiedniego systemu komunikowania się z finalnymi nabywcami za pomocą systemów promocji

wspartych narzędziami informatycznymi, których celem jest wywołanie zamierzonych i pożądanych reakcji ze strony rynku. W efekcie przedsiębiorstwo uzyskuje informacje i sygnały od rynku, które dostarczają mu nieocenionej wiedzy o postawach i potrzebach klientów oraz pozwalają na podejmowanie działań, które wychodzą naprzeciw ich oczekiwaniom.

Wyniki badań wskazują, iż przedsiębiorstwa turystyczne korzystają z tradycyjnych form relacji ze swoimi klientami (stąd taki wysoki udział odpowiedzi – 69%). W sposób ograniczony współpracują z pośrednikami i innymi przedsiębiorstwami w celu obsługi klienta. Głównymi formami wykorzystania nowoczesnych narzędzi zarządzania relacjami są systemy rezerwacji oraz systemy baz danych. W niewielkim stopniu wykorzystywane są kompleksowe systemy wspomagania zarządzania relacjami z klientami (7%).

**Podsumowanie**

W przypadku branży turystycznej, w regionie „Beskidy", stosowanie systemów CRM, zwłaszcza w aspekcie obsługi klienta, nie jest zjawiskiem powszechnym. Branża ta nie doczekała się narzędzi wyspecjalizowanych, dlatego specjaliści prognozują iż przedsiębiorstwa turystyczne będą wykorzystywać firmy outsourcingowe zlecając te zadania firmom zewnętrznym[23]. Współpraca przedsiębiorstw turystycznych z podmiotami zewnętrznymi wymaga przekazania kompetencji i fachowej wiedzy dotyczącej specyfiki rynku. Należy sądzić jednak, że zalety CRM przy równoczesnym upowszechnieniu technologii obsługi klientów (serwer komunikacyjny, systemy klasy CTI) pobudzać będą przedsiębiorstwa turystyczne do zmian i rozwoju.

**Literatura:**

1. Bugaj J.: Zarządzanie relacjami z klientem (Customer Relationship Management)-wyniki badań. Organizacja i Kierowanie 2003, nr 3.
2. Fonfara K.: Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 2004
3. Greenberg P.: CRM at the Speed of Light. Essential Customer Strategies for the 21st Century, McGraw-Hill, Emeryville 2004
4. Jakubowski J.: CRM - Customer Relationship Management - Zarządzanie Relacjami z Klientem. V Konferencja PLOUG, Zakopane 1999, http://www.ploug.org.pl/konf_99/pdf/5.pdf, [stan 2009-09-03]
5. Kotler Ph., G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong: Marketing. Podręcznik europejski. PWE, Warszawa 2002
6. Kowalska M.: Zyskać przewagę. Zintegrowana komunikacja w nowoczesnym marketingu. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007
7. Kwiatek P., Programy lojalnościowe, budowa i funkcjonowanie. Oficyna a Wolters Kliwer business, Kraków 2007
8. Liljander V., Roos I.: Customer – relationship levels – from spurious to true relationship. Jurnal of Services Marketing 2002, vol. 16 no. 7, [w:] Mitręga M.: Marketing relacji. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Fachowe CedeWu, Warszawa 2008
9. Mitręga M.: Marketing relacji. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Fachowe CedeWu, Warszawa 2008
10. Mitręga M.: Rozwój relacji z klientami na skalę masową. Marketing w Praktyce 2002, nr 11 (57).

[23] M. Sosnowski, op. cit., s.44.

11. Olczak A., Urbaniak M.: Marketing B2B w praktyce gospodarczej. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006
12. Otto J., Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004
13. Otto J.: Systemy zarządzania relacjami z klientem (CRM) – istota i problemy wdrażania. Organizacja i Zarządzanie 2005, nr 958.
14. Polak K.: Zarządzanie relacjami z klientem daje przewagę nad konkurentami. Instytut Monitorowania Mediów, 2007, http://sprzedaz.nf.pl/News/3238/Zarzadzanie-relacjami-z-klientem-daje-przewage-nad-konkurentami, [stan na 2009-09-03]
15. Rydel M., Ronkowski C.: Marketing partnerski. Marketing i Rynek 1995, nr 9.
16. Sosnowski M.: Outsourcing obsługi klienta w firmach turystycznych. Rynek Turystyczny 2008, nr 12, s.39.
17. Storbacka K., Lehtinen J.R.: Sztuka budowania trwałych związków z klientami. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001

**Summary**

*In the article there were introduced the aspects connected with Customer Relationship Management. It was showed, that the CRM is the multifaceted notion and important medium of competitive domination. The chosen results of investigations, put in present article, concern the activity of the tourist enterprises in the "Beskidy" region, undertaken as consumer relationship management.*

Informacje o autorach

**dr Ewa Lipianin-Zontek,**
*Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej,*
*43-300 ul. Willowa 2 ,*
*Email: ezontek.ath@gmail.com*
**dr Zbigniew Zontek,**
*Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej,*
*43-300 ul. Willowa 2 ,*
*Email: zzontek.ath@gmail.com*

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Wioletta Wereda***

# Marketing relacji jako nowoczesna strategia biznesu wspierająca działania jednostek samorządu terytorialnego w regionie

## Relationship marketing as a modern business strategy supporting activities of self-government units in the region

*W ostatnich latach rozwój gospodarki rynkowej w Polsce sprawił, że zwykłe administrowanie w samorządach lokalnych przestało się sprawdzać. Potrzebne stało się wdrożenie zarządzania gminą. Działania wchodzące w skład procesu zarządzania jednostką samorządu terytorialnego można podzielić na kilka rodzajów. Najważniejszymi z nich są: określenie założeń polityki gminy oraz koordynowanie realizacji polityki lokalnej, a także monitorowanie wykorzystania zasobów i środków oddanych do dyspozycji gminy, weryfikowanie i kontrola efektów realizacji celów polityki lokalnej, jak również wdrażanie marketingu terytorialnego, który ma służyć tworzeniu określonego wizerunku jednostki i pomagać w jej rozwoju w danym regionie. Niestety elementy marketingu terytorialnego we współczesnej gospodarce coraz częściej są niewystarczające, dlatego też specjaliści poszukują nowych narzędzi wspomagających działania gmin w regionie. W związku z tym terytorialny marketing relacji stanie się jednym z ważniejszych zagadnień poruszanych i stosowanych przez praktyków w zarządzaniu jednostkami samorządu terytorialnego.*

### Wprowadzenie

Opisując dzisiejszy świat gospodarczy warto zwrócić uwagę na dwie wyróżniające go cechy: zmienność i złożoność. Szybkie i nieustanne zmiany zachodzą nie tylko w otoczeniu, ale także w samych organizacjach, a więc również w sposobie funkcjonowania i zachowania pracowników oraz klientów na rynku. Na funkcjonowanie wszystkich podmiotów mają wpływ nie tylko zmiany w najbliższym otoczeniu, ale również bezpośrednio, szybkie, trwałe i fundamentalne zmiany na skalę światową, zwane megatrendami. Megatrendy związane są z globalizacją rynków i przedsiębiorstw, powstawaniem ponadnarodowych systemów władzy (międzynarodowe alianse, powstawanie globalnych korporacji), zmianami w systemach wartości konsumentów (wzrost znaczenia indywidualizmu, partnerstwa i etyki biznesu), rozwojem metod komunikowania się (rozwój usług opartych na sieci teleinformatycznej), inwazją nowych technologii o wielorakich zastosowaniach.

Jednym z przejawów wpływu megatrendów na sposób funkcjonowania organizacji jest zmiana dotycząca relacji partnerstwa na rynku, które prowadzi do kreowania nowych form współpracy wszystkich organizacji z klientem poprzez kształtowanie modelu „nowego lojalnego konsumenta usług". Jest to połączone z koniecznością zmiany sposobu współpracy z klientami i dostawcami firmy, a także ujednolicenia polityki utrzymania jakości, koordynacji pracy i kontroli jej efektów.

Warto zwrócić uwagę na to, że w dobie globalizacji pojęcie lojalności staje się coraz mniej znaczące. Część nabywców, mając do wyboru towary, jak też usługi w dużym stopniu wystandaryzowane, zmienia marki w poszukiwaniu „wartości dodanej”[1]. Czy możemy dostosować działania firm do funkcjonowania podstawowych jednostek samorządu terytorialnego, czyli gmin, w danym regionie? Czy te jednostki muszą coraz częściej zachowywać się na swoim rynku jak firmy, a nie podmioty należące do sektora publicznego? Na te i inne pytania autorka spróbuje odpowiedzieć w niniejszym artykule.

**Co to jest marketing relacji?**

Współcześni praktycy i teoretycy marketingu coraz częściej krytykują dotychczasowe podejście do procesu tradycyjnego marketingu. Głównie krytykuje się: teoretyczne podstawy marketingu, ogólnikowość, orientację na produkcję oraz jego transakcyjny charakter. Poddane krytyce jest powstanie modelu 4P pod wpływem teorii mikroekonomii i na podstawie badań amerykańskiego rynku pakowanych dóbr konsumpcyjnych, który jest specyficzny. Krytykowany jest również tradycyjny marketing mix, który jest przedawniony i nie obejmuje wszystkich czynników mających wpływ na sukces rynkowy firmy. Innym zarzutem jest orientacja na produkcję, a nie na rynek i nabywcę. Brak powiązania działu marketingu z innymi działami przedsiębiorstwa może powodować, iż inne departamenty nie będą interesowały się klientem w sposób dostateczny.

Obecne podejście do marketingu bardzo ewoluowało i nastąpiło „oddalenie się” od producenta w kierunku do konsumenta. W przypadku wszystkich współczesnych firm, a szczególnie usługowych decydujące znaczenie ma nie tylko zdobywanie nowego klienta, ale przede wszystkim utrzymanie dotychczasowego nabywcy oraz zwiększenie jego lojalności. Dlatego też w przeciągu ostatnich kilku dekad rozwinięto rozwojową koncepcję marketingu - tzw. marketing relacji (relationship marketing), koncentrującą się na tworzeniu długookresowych, wzajemnie korzystnych relacji z klientami i innymi pośrednikami. Termin ten po raz pierwszy został użyty w literaturze przez B. Bund Jackson w latach 70., w ramach projektu badawczego dotyczącego marketingu przemysłowego. Bardzo sporadycznie używa się w wielu publikacjach zachodnich innych określeń takich, jak: *relational marketing, relationship exchange* lub *partnership marketing* (tłumaczony jako marketing partnerski w polskiej literaturze, niestety oznaczający węższe pojęcie niż marketing relacji, gdyż partnerstwo może być jedną z form relacji na runku), które często traktowane są jak synonimy. W niniejszej pracy autorka sugeruje używanie terminu marketingu relacji, ponieważ jest on bliższy oryginalnej wersji pojmowanego procesu. W polskiej literaturze można spotkać wiele określeń angielskiej wersji „relationship marketing” (tabela 1).

Jednakże jako odrębna koncepcja, marketing relacji został wprowadzony po raz pierwszy w latach 80. przez L.L. Berry`ego w kontekście marketingu usług. Jego badania koncentrowały się na długoterminowym podejściu do działań marketingowych. Zdobycie nowych klientów stanowi jedynie pierwszy krok w procesie marketingu. Wzmacnianie więzi z klientami, przekształcanie ich w lojalnych nabywców, odpowiednia obsługa to istotne funkcje marketingu. Marketing relacji może odgrywać

[1] W. Wereda: Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 9-10.

znaczącą rolę zwłaszcza w branżach, gdzie popyt na usługi charakteryzuje ciągłość lub cykliczność oraz wtedy, gdy konsumenci mają swobodę wyboru dostawcy usługi. Przedsiębiorstwa mogą opracować i wdrożyć wiele odmiennych strategii marketingu relacji. Strategie te są całkowicie niezależne od siebie i mogą być stosowane w różnych zestawieniach. Przykładami tych strategii są:

- Strategia kluczowej usługi (core service strategy).
- Strategia indywidualizowania relacji z klientami (relationship customization).
- Strategia rozwoju (poszerzania) usługi (service augumenetation).
- Strategia wzmacniania więzi z klientami na podstawie instrumentów cenowych (relationship pricing).
- Marketing wewnętrzny (internal marketing)[2].

**TABELA 1. POLSKIE TŁUMACZENIA TERMINU „RELATIONSHIP MARKETING"**

| **Terminy stosowane w polskiej literaturze marketingowej dla określenia *relationship marketing*** | **Autorzy stosowanych terminów** |
|---|---|
| Marketing partnerski | M. Rydel, St. Ronkowski, M. Daszkowska, G. Broniewska, K. Fonfara, R. Furtak, J. Mazur, T. Sztucki, tłumaczenie A. Payna, J. Penc. |
| Marketing powiązań | W. Grudzewski, K. Głacz, |
| Marketing relacyjny | K. Rogoziński, J. Otto |
| Marketing relacji | W. Grudzewski, M. Dolińska, J. Otto |
| Marketing związków i wzajemnych relacji | Polskie tłumaczenie T. Amblera |
| Marketing związku/więzi | Polskie tłumaczenie Ph. Kotlera |

*Źródło: J. Otto: Marketing relacji: koncepcja i stosowanie, C. H. Beck, Warszawa 2004,s. 36.*

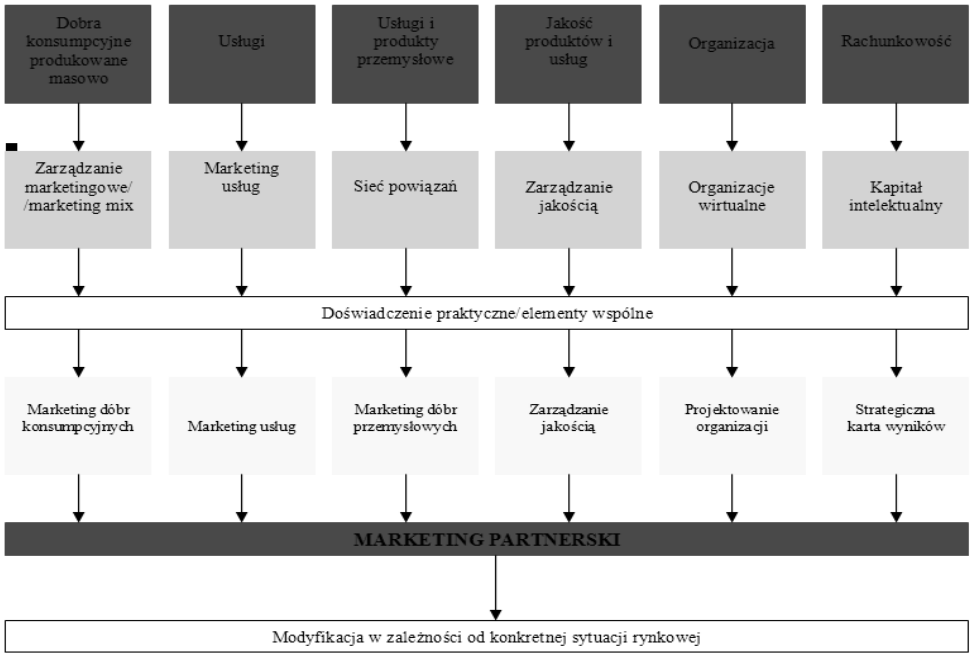
## Historia marketingu relacji

W latach 90. Payne A., Christopher M., Ballantyne D. stwierdzili, iż strategia marketingu relacji jest związana z rozwojem i wzmacnianiem więzi z kluczowymi „rynkami". Chodzi zarówno o rynki wewnętrzne, jak i budowanie związków z rynkiem klientów (rynek podstawowy), rynkiem dostawców, wpływowych instytucji, pośredników i potencjalnych pracowników firmy[3]. Wraz z upływem czasu zainteresowanie marketingiem relacji wzrastało powodując, iż badania nad tą koncepcją podjęły różne ośrodki naukowe. Obecnie jest to istotna dziedzina w zakresie marketingu i wielu badaczy podejmuje studia nad marketingiem relacji, prowadzonych z rozmaitych punktów widzenia. Wielu współczesnych praktyków i teoretyków marketingu i ośrodków badawczych poszukuje nowych rozwiązań i idei związanych z koncepcją marketingu relacji. Z dotychczasowych rozważań wynika, że teoria marketingu relacji w wykorzystuje dorobek naukowców różnych dziedzin, począwszy od marketingu dóbr konsumpcyjnych, dóbr przemysłowych, marketingu usług, zarządzania jakością czy teorii organizacji, co ilustruje rysunek 1.

[2] L.L. Berry: Relationship marketing [w:] A. Payne, M. Christopher, M. Clark, H. Peck: Relationship Marketing for Competitive Advantage. Winning and Keeping Customers, Butterworth-Heinemann, Oxford 1997, s.65-73.

[3] A. Payne, M. Christopher, M. Clark, H. Peck: Relationship Marketing…, op. cit. s. 20-29.

**RYSUNEK 1. ŹRÓDŁA TEORII MARKETINGU RELACJI**




*Źródło: R. Furtak: Marketing partnerski na rynku usług, PWE, Warszawa 2003, s.41.*

## Wybrane definicje marketingu relacji

W procesie ewolucji marketingu klasycznego nowy termin" marketing relacji" stał się dyskusyjnym problemem. Różni autorzy prezentują własny punkt widzenia, podejmując próbę zdefiniowania analizowanej koncepcji, co w konsekwencji zaowocowało wieloma interpretacjami. Wiele z nich jest do siebie podobnych, jedne są uproszczone, inne natomiast rozbudowane, ale o charakterze kompilacyjnym. W istocie nie można dopatrzeć się jednej powszechnie akceptowalnej definicji. Za twórcę pierwszej definicji marketingu relacji uznaje się Leonarda Berry`ego, który określa go w następujący sposób: „marketing relacji to tworzenie, utrzymywanie i wzbogacenie relacji z klientem. Pozyskiwanie nowego klienta stanowi jedynie pierwszy krok w procesie marketingu"[4]. Podobną definicję przedstawił Ch. Gronroos, który wyeksponował rolę więzi z klientami i obopólną realizację celów poprzez wymianę obietnic. Obietnice są nową koncepcją marketingową, jakie mają przyciągnąć nabywców i zbudować z nimi wstępną relację. Autor tych założeń proponuje następującą definicję: "Marketing relacji to tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie więzi z klientami i ich partnerami w taki sposób, aby cele obu stron zostały osiągnięte poprzez obustronną wymianę i realizację poczynionych obietnic"[5]. J. Copulsky i M. Wolf przedstawili

[4] L.L. Berry: Relationship Marketing [w:] L. Berry, G.L. Shostack, G.D. Upah: Emerging Perspectives on Services Marketing, American Marketing Association, Chicago 1983, s. 26.
[5] Ch. Gronroos: Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition, Free Press, Lexington 1990, s.138.

kolejną propozycję definicji:" Marketing relacji to proces polegający na stworzeniu bazy danych o już posiadanych oraz potencjalnych klientach i zbliżeniu się do nich przy pomocy zróżnicowanych, charakterystycznych dla każdego z nabywców informacji. Winna być prowadzona analiza kosztów zdobycia i utrzymania każdego klienta oraz długoterminowe oceny zbudowanych relacji".[6] Wiele definicji podkreśla znaczenie posiadania informacji o klientach, które mają ułatwić kontakt z nabywcą. Kontakt ten ma ułatwić tworzenie i utrzymywanie długookresowych relacji z klientami i zamienić transakcję na dialog, czyli poprawną oraz skuteczną komunikację dla obu stron. Następną definicję sformułował T. Cram, która brzmi:„Marketing relacji to konsekwentne stosowanie uaktualnianej wiedzy o indywidualnych klientach dla zaprojektowania produktu/usługi, które są komunikowane interaktywnie, celem rozwinięcia i kontynuowania wzajemnie korzystnych więzi"[7]. W definicji tej została podkreślona rola komunikacji interaktywnej oraz rola osiąganych korzyści, które powinny być obustronne. W istocie produkt, który zostaje wytworzony przez firmę powinien być ukształtowany przez informacje uzyskane od nabywcy, dlatego staje się dla niego specjalny- indywidualny. Na przykład R.M. Morgan i S.D. Hunt podkreślają znaczenie wymiany w procesie marketingu relacji i stwierdzają, iż „marketing relacji dotyczy wszelkiej aktywności marketingowej, której celem jest nawiązywanie, utrzymywanie i pogłębianie korzystnej wymiany wzajemnej"[8].

Bardzo innowatorską interpretację marketingu relacji, odbiegającą znacznie od dotychczas przedstawionych, prezentują N. Tzokas i M. Saren: „Marketing relacji jest procesem planowania, rozwoju i pielęgnowania klimatu więzi promującego dialog między firmą i jej klientami. Jego następstwem będzie wpojenie wzajemnego zrozumienia i zaufania oraz respektowanie możliwości każdej ze stron w zgodzie z ich rolami ustalonymi na rynku i w społeczeństwie"[9]. Ph. Kotler natomiast nie przedstawia jednego stanowiska dotyczącego interpretacji marketingu relacji, jednakże podkreśla, iż "marketing relacji buduje silne ekonomiczne, techniczne i społeczne więzi między stronami, co obniża koszty zawierania transakcji i oszczędza czas. Przeważnie zawieranie transakcji przestaje być wtedy negocjowane za każdym razem i staje się przedmiotem rutynowego działania"[10]. W momencie wyodrębnienia marketingu relacji jako odrębnej koncepcji z marketingu tradycyjnego A. Payne przedstawił znaczące różnice między marketingiem transakcyjnym a relacji, co zostało podkreślone w tabeli 2.

W tabeli 2 obie koncepcje są od siebie odmienne ze względu na ich podstawowe założenia i cele. Działalność marketingu transakcyjnego koncentruje się pojedynczej sprzedaży i zdobywaniu klienta na krótki okres do czasu aż zostanie zawarta transakcja. Obsługa nabywcy nie jest zbyt ważna a o jakość ma dbać jedynie dział produkcji. Wdrożenie marketingu klasycznego oznacza nasilenie konkurencji między

[6] J.R. Copulsky, M.J. Wolf: Relationship Marketing. Positioning for the Future, Journal of Business Strategy, 7-8/1990, vol.11, s.17.
[7] T. Cram: The Power of Relationship Marketing, Pitman Publishing, London 1994, s.19.
[8] R.M. Morgan , S.D. Hunt: The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketng*, 1994, vol.58, July.
[9] N. Tzokas, M. Saren: Relationship Marketing In Consumer Markets from the Private to the Communal, Seminar on Relationship Marketing in an Era of Hyper Competition, Rotterdam 1996.
[10] Ph. Kotler: Marketing, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005, s. 13.

wszystkimi podmiotami i powstawanie wielu konfliktów, jak również ograniczenie współpracy i komunikacji.

**TABELA 2. ZASADNICZE RÓŻNICE MIĘDZY MARKETINGIEM TRANSAKCYJNYM A MARKETINGIEM RELACJI**

| Marketing transakcyjny | Marketing relacji |
|---|---|
| ❑ Koncentracja na pojedynczej sprzedaży<br>❑ Cechy produktu najważniejsze<br>❑ Krótki okres<br>º Obsługa klienta niezbyt ważna<br>º Ograniczone przywiązanie klienta do firmy<br>º Umiarkowany kontakt z klientem<br>º O jakość dba dział produkcji | ⇒ Koncentracja na utrzymaniu klientów<br>⇒ Korzyści z zakupu produktu najważniejsze<br>⇒ Długi okres<br>⇓ Obsługa klienta bardzo ważna<br>⇓ Duże przywiązanie klienta do firmy<br>⇓ Stały kontakt z klientem<br>⇓ O jakość dbają wszyscy |

*Źródło: A. Payne: Marketing usług, PWE, Warszawa 2003, s.53.*

Z kolei wprowadzenie marketingu relacji powoduje wzrost wzajemnej zależności oraz wzmocnienie współpracy między partnerami wymiany. M.J. Harker na podstawie różnorodnych definicji przedstawionych przez zagranicznych autorów skompilował siedem kategorii określeń używanych w definicjach marketingu relacji (tabela 3).

**TABELA 3. KATEGORIE OKREŚLEŃ UŻYWANYCH W DEFINICJACH MARKETINGU RELACJI**

| Określenia podstawowe | Określenia uzupełniające |
|---|---|
| 1. Kreacja | Przyciąganie (nowych klientów), ustanawianie, tworzenie (więzi). |
| 2. Rozwój | Wzmacnianie, umacnianie, pogłębianie (więzi). |
| 3. Utrzymanie | Podtrzymywanie, stabilizacja, trwanie (więzi). |
| 4. Interakcja | Wymiana (wartości), wzajemna (wymiana), współpraca. |
| 5. Długi okres | Trwająca, długotrwała, utrzymująca się (więź). |
| 6. Treść emocjonalna | Przywiązanie, zaufanie, obietnica. |
| 7. Wynik | Zyskowne, efektywne, obopólnie korzystne (utrzymywanie więzi). |

*Źródło: M.J. Harker: How is Relationship Marketing Defined? An Examination of Curent Relationship Marketing Definitions, Marketing Intelligence&Planning, 1999, vol.17, No1.*

Należałoby by podkreślić, iż marketing relacji rozpatrywany jest w wąskim ujęciu, jak szerszym. Wielu autorów zawęża koncepcję marketingu relacji do pewnych narzędzi marketingowych, których źródłem jest zarządzanie bazami danych o klientach (database marketing). W innych ujęciach podkreśla się znaczenie „utrzymania" klienta za pomocą różnych czynności marketingowych, po podjętej przez niego decyzji o zakupie produktu czy usługi. W ostatnich latach dużego znaczenia nabiera koncepcja marketingu, polegająca na wykorzystaniu technologii informacyjnych. Podstawową wersję tego podejścia stworzyli D. Peppers oraz M. Rogers, właściciele firmy konsultingowej, którzy stworzyli pojęcie one-to-one marketing, bazującego na „traktowaniu każdego klienta odrębnie"[11].

[11] R. Furtak: Marketing partnerski…, op. cit. s.47.

**Marketing relacji jako nowoczesna strategia biznesu wspierająca procesy rozwojowe gmin w regionie**

Każda gmina stając się rzeczywistym gospodarzem, samodzielnie kształtuje swój wizerunek gospodarczy. Widoczny jest on zwłaszcza przez pryzmat intensywności i różnorodności inwestycji strategicznych, istotnych dla realizacji rozwojowych celów na obszarze gminy. Szanse rozwojowe gminy zwiększa przede wszystkim rozwój infrastruktury technicznej i społecznej, ochrona środowiska naturalnego, zwalczanie bezrobocia oraz umiejętne wykorzystanie walorów i uwarunkowań lokalnych. Każdą gminę cechuje odrębna specyfika, w tym lokalizacja i walory przyrodnicze, charakter gospodarczy, ludność i czynniki migracyjne oraz inicjatywy lokalne. Od działań Zarządów gmin zależy wykorzystanie warunków i inwencji środowiskowych oraz ich wspieranie w zakresie instytucjonalnym i rozwojowym. Gminy powinny zatem inicjować powstawanie nowych kierunków gospodarczych, wynikających z potrzeb ogólnych i tendencji rozwojowych. Należy je jednak zidentyfikować oraz sformułować cele i zadania gmin, a przede wszystkim określić zakres i poziom inwestycji wspierających rozwój i funkcjonowanie nowych przedsięwzięć.

W ogólnym ujęciu zadania gmin realizowane są w zasadzie z dochodów własnych i subwencji należnych z tytułu prawa oraz ze środków pozyskiwanych z innych źródeł finansowania, których pozyskanie zależy od inwencji i operatywności zarządów gmin. Dla finansowania potrzeb rozwojowych, zwłaszcza w określonych dziedzinach społecznych i gospodarczych konieczne jest pozyskiwanie dodatkowych środków z dostępnych źródeł finansowania. W interesie gminy i jej szans rozwojowych leży bowiem skorzystanie z wszelkich możliwych źródeł finansowania zadań, zwłaszcza w zakresie infrastruktury technicznej i społecznej, ochrony środowiska naturalnego oraz zwalczania bezrobocia na wsi. W gospodarce finansowej gmin rozróżnia się dwa zasadnicze czynniki, charakteryzujące możliwości rozwojowe:

- · dochody własne gmin, świadczące o zapobiegliwości zarządów oraz aktywności gospodarczej mieszkańców i ich stanu posiadania (poziom podatków i opłat lokalnych);
- · wydatki inwestycyjne, świadczące o dążności gmin do powiększenia swego stanu posiadania, przyczyniające się do poprawy warunków życia mieszkańców oraz do ogólnego rozwoju społeczno – gospodarczego.

Ogrom i złożoność zadań w procesie rozwoju gospodarczego i cywilizacyjnego na obszarach wiejskich w warunkach nadwyżki siły roboczej, niekorzystnych relacji ekonomicznych w rolnictwie i ograniczeń budżetowych zmniejsza możliwość zrównoważenia potrzeb finansowych w ramach środków własnych gmin. Niezbędne są więc dodatkowe środki, zwłaszcza inwestycyjne[12]. Dla pozyskania określonych środków i możliwości finansowych oraz zbudowania własnego wizerunku w danym regionie gminy powinny wykorzystywać marketing terytorialny, jak również próbować go przekształcać w terytorialny marketing relacji. W literaturze przedmiotu zamiennie się stosuje używanie terminu marketingu terytorialnego, między innymi: marketing usług publicznych, marketing usług terytorialnych czy marketing urbanistyczny.

[12] Strategia rozwoju miasta i gminy Sianów, SKE Pomerania, Instytut Aktywizacji Społeczno-Gospodarczej Gmin i Regionu, s. 167-168; http://www.sianow.pl/strategia/index.htm z dnia 01.09.2009r.

Pojęcie to można przybliżyć poprzez skorzystanie z wielu definicji określających marketing terytorialny. Różnorodność tych definicji wynika z braku jednomyślności specjalistów w ujęciach definicyjnych kategorii marketing, są to niewielkie różnice, ale warto zapoznać się chociaż z kilkoma z nich:

- Wg A. Szromnika – marketing terytorialny jest celową i systematyczną działalnością administracji samorządowej zmierzającej poprzez procesy wymiany i oddziaływania do rozpoznania, kształtowania i zaspokojenia potrzeb oraz pragnień społeczności lokalnej,
- Jeżeli przyjąć, że marketing to specyficzny sposób myślenia o sukcesie we współczesnym biznesie, to zgodnie z takim ujęciem marketing terytorialny jest filozofią osiągania założonych celów przez przestrzenne jednostki osadnicze w warunkach konkurencji o ograniczone zasoby, u podstaw, której leży przekonanie o decydującym wpływie na rezultaty właściwej orientacji na „klientów-partnerów",
- Wg Mefferta – marketing terytorialny obejmuje analizę, planowanie i kontrole programów, których celem jest osiągniecie pożądanych procesów wymiany z wybranymi rynkami, względnie grupami odbiorców,
- Wg V. Girard – koncepcja marketingu terytorialnego obejmuje zespół technik i działań zastosowanych przez społeczności lokalne i organizacje w trakcie procesu planowania projektu rozwoju ekonomicznego, turystycznego, urbanistycznego, społecznego, kulturowego lub też projektu o charakterze tożsamościowym.

Wszystkie przytoczone definicje wnoszą każdorazowo nowe elementy poznawcze i praktyczne niezbędne dla prawidłowego zrozumienia tego pojęcia i właściwego posługiwania się nim. Najważniejszą jednak rzeczą jest zrozumienie odmienności w stosunku do tradycyjnego rozumienia marketingu, w tym marketingu dóbr konsumpcyjnych. H. Metter zwrócił uwagę na pięć aspektów, które pozwoliły sformułować główne cechy odróżniające marketing regionalny od innych form marketingu:

- Aspekt filozoficzny – głównym celem w marketingu nie są wpływy do kasy komunalnej czy tolerowanie zbiurokratyzowanej administracji, lecz silniejsza orientacja usług j na jego mieszkańców i potencjalnych klientów,
- Aspekt informacyjny – podstawową cechą skutecznego marketingu terytorialnego jest systematyczne badanie i analiza oczekiwań oraz życzeń docelowych grup klientów,
- Aspekt strategiczno-operacyjny – oznacza, że osiągnięcie oczekiwanych reakcji ze strony „rynków" wymaga opracowania planu działań oraz wykorzystaniu instrumentów „marketingu-mix",
- Aspekt różnicowania działań – oznacza, że marketing terytorialny wymaga zastosowania zasady zróżnicowanego traktowania „klientów" jednostki osadniczej,
- Aspekt koordynacji planowania – działanie odpowiednie do skoordynowanego planu.

Głównym celem marketingu terytorialnego jest wpływanie na opinie, postawy i sposoby zachowania się „zewnętrznych" (adresaci poza granicami danej społeczności lokalnej) i „wewnętrznych" (adresaci w granicach danej społeczności lokalnej) grup

zainteresowanych klientów przez kształtowanie właściwego zestawu środków oraz instrumentów stymulowania kontaktów wymiennych[13]. Przybliżając i formułując definicję terytorialnego marketingu relacji można go określić jako proces planowania, rozwoju i pielęgnowania klimatu więzi promującego dialog między gminą a jej mieszkańcami i partnerami lokalnymi. Jego następstwem będzie wzajemne zrozumienie i zaufanie oraz respektowanie możliwości każdej ze stron w zgodzie z ich rolami ustalonymi na rynku i w społeczeństwie.

Do grup, które gmina musi uznawać za swoich partnerów należą:

1. Odbiorcy usług publicznych, jakie oferuje gmina, czyli osoby zamieszkujące tereny gminne, firmy funkcjonujące na jej terenie oraz turyści korzystający z usług gmin w krótkim okresie.
2. Dostawcy usług czy produktów, z których korzysta gmina np. bank czy poddostawcy produktów i usług do budowy infrastruktury technicznej itp.
3. Konkurencja, czyli inne gminy oraz miasta położone w pobliżu danej gminy.
4. Przyszli odbiorcy usług publicznych, którzy zamierzają ulokować się na terenach danej gminy.

W celu nawiązania długookresowych relacji z partnerami i stworzenia pozytywnego wizerunku dla podmiotów, które w przyszłości zamierzają osiedlić się w gminie każda jednostka powinna dbać o zwiększenie swoich możliwości rozwojowych. Możliwości rozwojowe poszczególnych gmin w największym stopniu zależą od ich rzeczywistego stanu społeczno–gospodarczego oraz tzw. zestawu cech specyficznych, stanowiących potencjał do perspektywicznego wykorzystania dla lokalnego rozwoju.

Jako podstawowe szanse rozwojowe postrzega się najczęściej:

- istnienie dogodnych połączeń komunikacyjnych,
- rzeczywisty potencjał gospodarczy – duże gospodarstwa rolne, wielofunkcyjny przemysł lokalny,
- występowanie atrakcyjnych terenów rekreacyjnych,
- zmodernizowaną infrastrukturę techniczną i rozwiniętą infrastrukturę społeczną,
- aktywność gospodarczą mieszkańców gminy,
- Urząd Gminy nastawiony na przyjazne relacji ze swoimi partnerami oraz Zarząd Gminy nastawiony na tworzenie zrównoważonego rozwoju w swojej jednostce.

Umiejętne wykorzystanie zasobów gospodarczych czy kierunków aktywności gospodarczej wymaga na ogół rozwiązań o charakterze systemowym i kompleksowym. Uczestnikami procesu rozwojowego winny być samorządy i organizacje lokalne, a także indywidualni inicjatorzy i mieszkańcy gminy. Najważniejsze jest to, aby wszyscy tworzyli partnerskie relacje, które powinny pomóc w rozwoju każdej gminy, umocnieniu jej stanowiska w regionie oraz w przyszłości ukształtować jej wizerunek jako tzw. „gminy inteligentnej".

[13] M. Warnke, W. Żaczek: Marketing terytorialny dla samorządów lokalnych z zastosowaniem systemu informacji marketingowej i interaktywnych baz danych, Szczecin 2005, s. 5-6.

## Podsumowanie

Bardzo duży wpływ na marketing terytorialny miały i mają nadal procesy przeobrażeń społeczno-ekonomicznych, wśród nich można zaliczyć m.in. wzrost konkurencji i współzawodnictwa miedzy różnymi gminami, miastami i regionami, wzrost świadomości społecznej i ekonomicznej społeczeństwa, dynamiczny rozwój technologiczny. Przekształcanie się gmin z tradycyjnych na tzw. gminy inteligentne będzie wiązało się z zastosowaniem przez nie zróżnicowanych instrumentów, które oferuje marketing relacji i zapewne w najbliższych latach stanie się on jednym z ważniejszych zagadnień poruszanych i stosowanych przez specjalistów w zarządzaniu jednostkami samorządu terytorialnego.

## Literatura


1. Berry L.L.: Relationship marketing [w:] A. Payne, M. Christopher, M. Clark, H. Peck: Relationship Marketing for Competitive Advantage. Winning and Keeping Customers, Butterworth-Heinemann, Oxford 1997.
2. Berry L.L.: Relationship Marketing [w:] L. Berry, G.L. Shostack, G.D. Upah: Emerging Perspectives on Services Marketing, American Marketing Association, Chicago 1983.
3. Copulsky J.R.., Wolf M.J.: Relationship Marketing. Positioning for the Future, Journal of Business Strategy, 7-8/1990, vol.11.
4. Cram T.: The Power of Relationship Marketing, Pitman Publishing, London 1994.
5. Furtak R.: Marketing partnerski na rynku usług, PWE, Warszawa 2003.
6. Gronroos Ch.: Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition, Free Press, Lexington 1990.
7. Harker M.J.: How is Relationship Marketing Defined? An Examination of Curent Relationship Marketing Definitions, "Marketing Intelligence&Planning", 1999, vol.17, No1.
8. Morgan R.M., Hunt S.D.: The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketng*, 1994, vol.58, July.
9. Otto J.: Marketing relacji: koncepcja i stosowanie, C. H. Beck, Warszawa 2004.
10. Payne A.: Marketing usług, PWE, Warszawa 2003.
11. Strategia rozwoju miasta i gminy Sianów, SKE Pomerania, Instytut Aktywizacji Społeczno-Gospodarczej Gmin i Regionu,; http://www.sianow.pl/strategia/index.htm z dnia 01.09.2009r.
12. Tzokas N., Saren M.: Relationship Marketing In Consumer Markets from the Private to the Communal, Seminar on Relationship Marketing in an Era of Hyper Competition, Rotterdam 1996.
13. Warnke M., Żaczek W.: Marketing terytorialny dla samorządów lokalnych z zastosowaniem systemu informacji marketingowej i interaktywnych baz danych, Szczecin 2005.
14. Wereda W.: Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.



**Summary**

In recent years the development of market economy in Poland has caused that ordinary administration in local communities stopped to be effective. Implementation of community management has become very useful. Activities being a part of process of the management of territorial self-government unit can be divided into a few kinds. The most important ones are: defining rules of community's policy and coordination of the realization of local policy and

monitoring of the usage of sources and means given to community, verification and control of effects of the realization of local policy aims as well the introduction of territorial marketing which is to be used to create specific unit's image and help in its development in particular region. Unfortunately, elements of territorial marketing in the modern economy more and more often are not enough that is why specialists are looking for new instruments supporting communities` activities in the region. On account of that territorial relationship marketing will become one of the major issues brought up and used by practitioners in the management of territorial self-government units.

Informacje o autorze

**Dr Wioletta Wereda**
*Wydział Zarządzania*
*Akademia Podlaska w Siedlcach*

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Wojciech Pizło***

# Marketing oparty na wiedzy – próba identyfikacji

## Knowledge marketing – endeavor of identification

*W opracowaniu dokonano analizy istoty marketingu opartego na wiedzy, w przekonaniu autora stanowiącego koncepcję rozwoju społecznego wykraczającego poza bellowską koncepcję społeczeństwa informacyjnego. Marketing oparty na wiedzy stanowi próbę scalenia trzech koncepcji marketingu (marketingu relacji, marketingu społecznego i marketingu internetowego).*

### Wstęp

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, iż aby przedsiębiorstwo dysponowało wiedzą musi posiadać umiejętność jej twórczego wykorzystania, a także właściwy poziom jej implementacji dopasowany do odpowiedniego poziomu technologii i procesów decyzyjnych. Organizacja dysponując wiedzą dąży do wykształcenia w otoczeniu biznesowym takiego sposobu myślenia, który polega na „*wykorzystaniu wiedzy, jaką przedsiębiorstwo posiada o rynkach i kanałach dystrybucji, w celu zidentyfikowania segmentów rynkowych, na których może skoncentrować swoje działania...*”[1]. Wiedza organizacji biznesowych, będąca pochodną procesów leżących u podstaw budowy społeczeństwa informacyjnego sprawia, że zmianie ulega potencjalna skala działania wszystkich organizacji, rozszerza się terytorialny zasięg ich oddziaływania jak również zwiększa się zakres pozyskania i przetwarzania informacji. Technologia sieciowa umożliwia współpracę pracowników organizacji w celu rozwiązania problemów. Współpraca ta daje możliwość koordynacji działań całej organizacji, co w konsekwencji zwiększa jej efektywność. Dostęp do informacji oraz budowa relacyjnych baz danych w organizacjach biznesowych zwiększa możliwość obsługi poszczególnych podmiotów (współtworzących wartość oraz konsumentów). Dostęp do wiedzy będącej w gestii przedsiębiorstwa jest poszerzany poprzez istnienie relacyjnych baz danych, jak również możliwość wymiany informacji pomiędzy klientami a organizacją, jak i konsumentami i organizacją.

Celem artykułu jest próba scalenia różnych kierunków rozwoju współczesnego marketingu tj. marketingu relacji, marketingu internetowego i marketingu społecznego, w całościowe podejście określane jako marketing oparty na wiedzy.

[1] M.J. Thomas, Wstęp. Przyszłość marketingu i profesji marketingowej, [w:] Podręcznik marketingu, pod red. nauk. M.J. Thomasa, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 18.

**Istota współczesnego społeczeństwa informacyjnego**

Pojęcie społeczeństwa w naukach ekonomicznych określane jest przede wszystkim jako wspólnota narodowa, która poprzez podział pracy osiągać może wymiar międzynarodowy[2]. Koncepcja społeczeństwa informacyjnego[3] stanowi jedną z części bell`owskiej triady rozwoju społecznego na który składa się: społeczeństwo agrarne - preindustrialne, industrialne i informacyjne - postindustrialne (tabela 1)[4]. Przejście od społeczeństwa industrialnego do postindustrialnego oznacza wzrost znaczenia informacji, wiedzy i kwalifikacji jako głównych czynników wpływających na pozycji jednostki w społeczeństwie[5]. Komentarze dotyczące społeczeństwa postindustrialnego dotyczą przemian obejmujących postęp technologiczny zarówno w produkcji jak i komunikacji[6]. W społeczeństwie postindustrialnym maszyny przejmują prace rutynowe, wymagające wielokrotnego powtarzania czynności, a człowiek zajmuje się pracą twórczą, w coraz większym stopniu polegającą na przetwarzaniu informacji. Role zawodowe wymagają większych kompetencji od pracowników, którzy stają się wykształceni, mobilni (nie powiązani z miejscem pracy) oraz twórczy. W społeczeństwie postindustrialnym, określanym również jako społeczeństwo informacyjne, zmniejsza się znaczenie branż produkujących dobra, na rzecz branż usługowych, wzrasta znaczenie inżynierów oraz rola wiedzy teoretycznej stanowiącej źródło innowacji. Cechami społeczeństwa postindustrialnego jest rosnące znaczenie sektora usług (nauki, administracji, bankowości i ubezpieczeń, handlu, środków masowego przekazu, transportu, ochrony zdrowia, oświaty, sądownictwa itp.), a także wzrost znaczenia planowania i kontrolowania procesów technologicznych. W społeczeństwie tym dominują działania pragmatyczne, z równoczesnym zmniejszeniem znaczenia działań ideologicznych oraz etycznych. Istotą istnienia społeczeństwa informacyjnego jest zmiana dominującej technologii z energetycznej na informatyczną, a zarazem intensywne wykorzystanie tej ostatniej do budowy nowych maszyn i urządzeń. W literaturze zwraca się uwagę, iż informacja potrzebna jest podmiotom gospodarującym by kreować nową wartość, dlatego przedsiębiorstwo potrzebuje informacji służących różnym celom[7]. Proces informatyzacji nie dotyczy wyłącznie przedsiębiorstwa, ale jest również domeną administracji rządowych i całych społeczności. Społeczeństwo informacyjne powstało w wyniku wynalezienia: komputera i telekomunikacji. Możliwości jakie posiada komputer sprawiły, że człowiek utracił dotychczasowy monopol na inteligencję, rozumianą jako zdolność podejmowania trafnych decyzji na podstawie posiadanej wiedzy. Pojęcie społeczeństwa informacyjnego

[2] O. Lange, Ekonomia polityczna tom I i II, Wyd. PWN, Warszawa 1980, s. 28-29.

[3] Poraz pierwszy pojęcie to zostało użyte przez K. Koyamę w pracy *Introduction to Information Theory* w roku 1968 oraz Y. Masudę w 1969 roku cyt. za D. T. Dziuba, Analiza możliwości wyodrębnienia i diagnozowania Sektora Informacyjnego w Gospodarce Polskiej, Wyd. UW, Warszawa 1998, s. 110.

[4] D. Bell, The Coming of the Post-Industrial Society, London 1974 cyt. za P. Sztompka, Socjologia. Analiza społeczeństwa, Wydawnictwo Znak 2002, s. 509-510.

[5] H. Domański, Hierarchie i bariery społeczne w latach dziewięćdziesiątych, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2000, s. 15-16.

[6] J.H. Turner, Socjologia. Koncepcja i ich zastosowanie, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1998, s.228-229.

[7] Dla osiągnięcia celu przedsiębiorstwo musi skorzystać z różnych zestawów narzędzi diagnostycznych: informacji podstawowych, informacji dotyczących wydajności, informacji fachowych oraz informacji dotyczących alokacji zasobów. Patrz szerzej P. F. Drucker, Zarządzanie w XXI wieku, Wyd. Muza S.A., Warszawa 2000, s. 120 - 126.

jest definiowane jako nowa kultura organizacyjna społeczeństwa z dominującą rolą informacji i wiedzy[8]. Społeczeństwo informacyjne określane jest również jako „*nowy system społeczeństwa kształtujący się w krajach o wysokim stopniu rozwoju technologicznego, gdzie zarządzanie informacją, jej jakość, szybkość przepływu są zasadniczym czynnikiem konkurencyjności zarówno w gromadzeniu, przetwarzaniu, przekazywaniu i użytkowaniu informacji*"[9], a także jako „*społeczeństwo, w którym informacja jest intensywnie wykorzystywana w życiu ekonomicznym, społecznym, kulturalnym i politycznym, to społeczeństwo, które posiada bogate środki komunikacji i przetwarzania informacji będące podstawą tworzenia większości dochodu narodowego oraz zapewniające źródło utrzymania większości ludzi*"[10].

Społeczeństwo informacyjne to takie w którym znacząca część dochodu narodowego pochodzi ze sprzedaży usług związanych z pozyskaniem, przetwarzaniem, gromadzeniem i udostępnianiem informacji lub komunikacji elektronicznej. Ponad to następuje w nim wzrost konkurencyjności „*tradycyjnych*" gałęzi przemysłu podyktowany posiadaniem sprawnych mechanizmów uzyskiwania, gromadzenia, przechowywania posiadanych przez przedsiębiorstwa informacji, a także obywatele posiadają dostęp do nowych usług teleinformatycznych, zwiększających ich dostęp do informacji. Współczesne społeczeństwo, zwłaszcza w krajach wysoko rozwiniętych, przedstawiane jest zarówno jako społeczeństwo informacyjne, społeczeństwo oparte na wiedzy ale również określane jest jako *społeczeństwa organizacji*[11], bowiem większość zadań społecznych wykonywanych jest przez organizację,[12] w ramach jakiejś sfery instytucjonalnej. Organizacje są źródłem ciągłej destrukcji, przygotowując i wprowadzając ciągłe zmiany i innowacje, zachowują zdolność do osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej poprzez właściwe wykorzystywanie zasobów w nieustannej gotowości na zmiany. Organizacje pokapitalistycznego społeczeństwa „*nieustannie burzą, dezorganizują, destabilizują społeczność. Muszą zmieniać wymagania dotyczące umiejętności i wiedzy*" [13]. W społeczeństwie informacyjnym ma mieć miejsce koncentracja na relacjach człowiek – człowiek, to bowiem stanowi o jakości środowiska naturalnego, społeczeństwa, kultury i ładu politycznego. Globalne społeczeństwo informacyjne, jeśli ma mieć humanistyczne oblicze, wymaga budowania zrównoważonych społeczeństw, w których zachowane są wspólnoty i ich systemy symboli.

[8] J. Kropiwnicki, Budowa cywilizacji informacyjnej jako filar długookresowej strategii dla Polski do roku 2025, [W:] Internet – fenomen społeczeństwa informacyjnego, pod red. T Zasępy, Edycja Świętego Pawła, Częstochowa 2001, s. 171-177.
[9] ePolska – plan działań na rzecz rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce na lata 2001-2006, dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 11 września 2001, s. 67.
[10] K. Krzysztofek, M. S. Szczepański, Zrozumieć rozwój. Od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2002, s. 170.
[11] P.F. Drucker, Społeczeństwo pokapitalistyczne, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 57.
[12] Ibidem, s. 47.
[13] Ibidem, s. 52-53.

**TABELA 1. CHARAKTERYSTYKA TYPÓW SPOŁECZEŃSTW (RÓWNIEŻ TYPÓW GOSPODAROWANIA)**

| Typy społeczeństw Cechy | Agrarne (Preindustrialne) | Industrialne | Informacyjne (Postindustrialne) | Wiedzy |
|---|---|---|---|---|
| Dominujący obszar działalności | Uprawa roli, hodowla zwierząt, produkcja żywności | Produkcja dóbr przemysłowych i konsumpcyjnych (uprzemysłowienie rolnictwa) | Produkcja i aplikacja informacji (danych) (zinformatyzowanie przemysłu) | Całość życia ludzi (gospodarka, zdrowie, środowisko, kultura) |
| Cecha wyróżniająca [podstawowe procesy] | **Ziemia** Siła pociągowa ludzi i zwierząt [wykorzystanie sił przyrody] | **Fabryka (**Kapitał) Energia pary, elektryczna, ropy naftowej, urbanizacja, uprzemysłowienie [innowacja, wzrost wydajności] | **Komputer** (Informacja) Informacja, bazy danych [wirtualizacja i digitalizacja] | **Edukacja** (Wiedza) Twórcze wykorzystanie wiedzy [digitalizacja, synergia] |
| Skala działań | lokalna | regionalna | globalna | globalna |
| Cechy antropologiczne | Osiadły tryb życia, kultury agrarne (pierwotne) | Kultura masowa, technokratyzm (człowiek plus maszyna) | Wirtualizacja społeczeństwa (człowiek plus maszyna obdarzona sztuczną inteligencją) | Wirtualizacja społeczeństwa (człowiek wiedzy) |
| Cechy struktury gospodarczej | Jednosektorowość (dominuje rolnictwo) | Wielosektorowość (dominacja przemysłu) | Dyfuzja sektorów, gospodarka informacyjna (cyfrowa) | Przemysł wiedzy, wielosektorowość (masowa dyfuzja wiedzy) |
| Gospodarstwo domowe (rodzina) | Rodzina rozszerzona (kilka pokoleń pracujących i mieszkających razem – reprodukcja rozszerzona) | Rodzina nuklearna (pracujący ojciec, matka nie pracująca- reprodukcja prosta) | Różnorodne wzorce rodziny, przy społecznej akceptacji –reprodukcja zawężona | (nieznane kierunki rozwoju) |
| Typ umiejętności | Umiejętność obserwacji i wykorzystywania praw przyrody do produkcji żywności (Rolnik) | Umiejętność zarządzania organizacją (zaopatrzeniem, produkcją i zbytem oraz zarządzanie innowacją (Menadżer) | Umiejętność systemowego, projektowania i zarządzania informacją (Analityk) | Umiejętność zdobywania i zarządzania wiedzą (Producent wiedzy) |
| Obecny stopień upowszechnienia | Wysoki stopień upowszechnienia | Wysoki stopień upowszechnienia Masowość, postępująca informatyzacja | Średni stopień upowszechnienia | Niski stopień upowszechnienia (dążenie do stosowania wiedzy) |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie cytowanej literatury przedmiotu.

Motorem przemian społeczno-ekonomicznych są m.in. ponoszone nakłady na infrastrukturę techniczną czynione głównie przez przedsiębiorstwa dla optymalizacji np. przepływów surowcowych, zintensyfikowania kontaktów pomiędzy działami przedsiębiorstw (szczególnie w przypadku przedsiębiorstw globalnych lub

transnarodowych) oraz infrastrukturę społeczną. Wzrastająca dostępność nowoczesnych narzędzi informatycznych staje się katalizatorem przemian w przedsiębiorstwach prowadzących do przemian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw, jak również do powstania nowych rynków i podmiotów działających w środowisku internetowym. Powstanie nowych i ewolucja już istniejących podmiotów działających w środowisku elektronicznym wymusza zmiany w otoczeniu prawnym i zwiększa zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowanych pracowników, co sprawia, że coraz więcej zarówno przedsiębiorstw jak i gospodarstw domowych inwestuje w wiedzę (zarówno w edukacje jak i urządzenia służące do jej pozyskiwania i przetwarzania). W globalnym społeczeństwie informacyjnym konieczne staje się z jednej strony zdefiniowanie głównych kierunków działania zorientowanych na środowisko naturalne, wzrost ekonomiczny, a z drugiej strony na wartości humanistyczne i twórczy rozwój jednostki.

Organizacje z kolei w społeczeństwie informacyjnym podlegają decentralizacji i muszą być w stanie m.in. podejmować szybkie decyzje, brać pod uwagę możliwości podjęcia nowej produkcji, zmieniać rynki zbytu, wprowadzić innowacje technologiczne, organizacyjne, marketingowe, jak również wdrażać innowacje społeczne. **Społeczeństwo oparte na wiedzy wymaga od organizacji odpowiedzialności, rozumianej jako odpowiedzialność za granice swej władzy** w coraz mniejszym stopniu ograniczanej przez państwa narodowe. Odpowiedzialność rozciąga się w organizacji opartej na wiedzy na poszczególnych jej członków i wymaga by każdy członek organizacji uczestnicząc w realizacji jej celu brał na siebie odpowiedzialność za swój wkład i zachowanie.

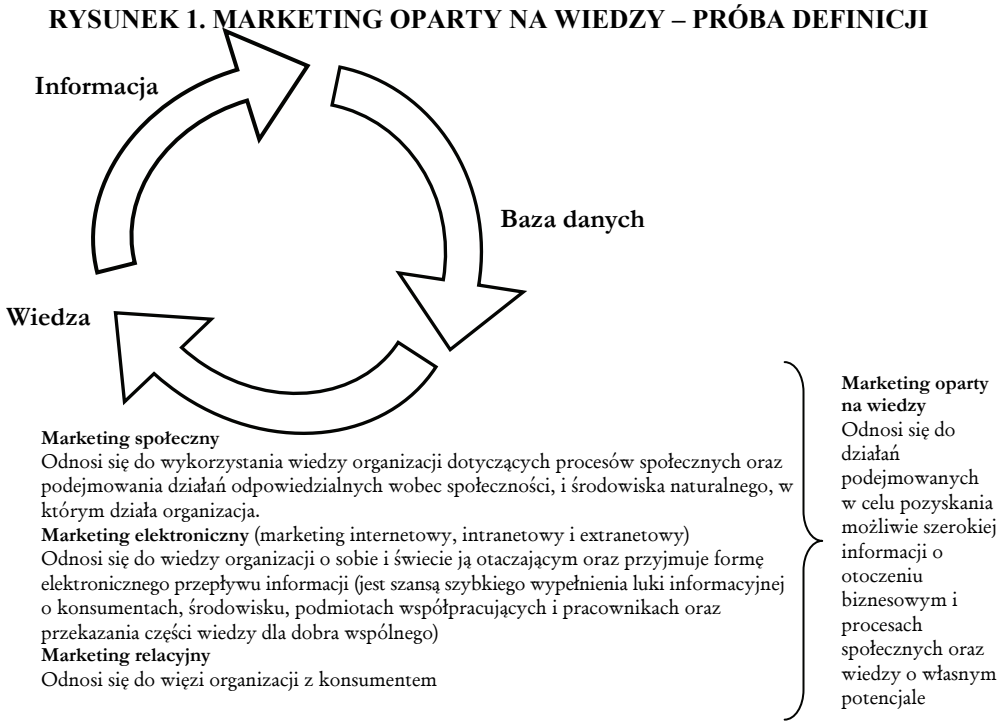
**Istota marketingu opartego na wiedzy**

**Marketing oparty na wiedzy wymaga od organizacji, by angażować pracowników, dostawców, klientów, konsumentów oraz społeczność, w której i dla której działa organizacja, w proces projektowania produktu (dóbr i usług), a przez to i projektowania przedsiębiorstwa.** Przekształcanie organizacji dokonywać się powinno w oparciu o potrzeby i pragnienia wszystkich tych podmiotów, od których pozyskuje zasoby oraz od tych, dla których działa, jak również, z którymi współpracuje. Marketing oparty na wiedzy może być realizowany w tych organizacjach, które w jakimś zakresie wprowadziły już technikę komputerową, zbierają informacje i ją przetwarzają. Koncepcja marketingu opartego na wiedzy, zdaniem autora, może być rozpatrywana, jako continuum idei marketingu relacji, marketingu internetowego i marketingu społecznego. Współcześnie akcentuje się różne wymiary marketingu (m.in. wcześniej wymienione) by móc w pełni utrzymywać więzi z konsumentem (rysunek 1).

Wiedza zgromadzona przez organizacje jest udostępniana zarówno pracownikom (Intranet - marketing wewnętrzny), współpracującym z nią podmiotom gospodarczym (za pośrednictwem sieci Extranet) jak i konsumentom (za pośrednictwem elektronicznych narzędzi komunikacji: Infolinia – marketing bezpośredni i Internet – marketing zewnętrzny (internetowy)). Organizacje biznesowe tworząc swą sieć wartości koncentrują się na budowie grupy przedsiębiorstw, z którymi współpracują oraz grupie konsumentów i zarządzaniu z nimi kontraktami, świadczeniem usług i działaniami w zakresie unowocześnienia infrastruktury organizacji. Powstanie sieci konsumentów uwarunkowane jest istnieniem i właściwym zarządzaniem kontraktami obejmującym zarówno przygotowanie, negocjowanie kontraktów jak i nadzorowanie i kontrolę ich

realizacji, a w tym i ich wypowiedzenie lub zerwanie. Powstające więzi pomiędzy organizacją a konsumentami prowadzą do powstania sieci klientów oraz sieci konsumentów. A wraz z powstawaniem mocniejszych więzi wzrasta z jednej strony złożoność treści umów handlowych[14], z drugiej lojalność konsumentów.

**RYSUNEK 1. MARKETING OPARTY NA WIEDZY – PRÓBA DEFINICJI**




*Źródło: opracowanie własne*

Organizacja tworząc sieć relacji ma możliwość pobierania opłat od członków tej społeczności poprzez wyższe marże oraz dodatkowo za tworzenie np. klubów lub inną formę budowania lojalności. Organizacja biznesowa budując sieć wartości, jako podstawę swych działań biznesowych tworzy system zamawiania i dostarczania produktów bazujący w głównej mierze na przepływie informacji.

**Istota marketingu relacji**

W pierwszej połowie lat 90. XX w. uznano[15], że marketing przekształca się z działań rynkowych wykorzystujących efekt skali produkcji (marketing masowy) oraz marketing wykorzystujący różnorodne kryteria podziału konsumentów, by zmniejszyć

[14] A. Afuah, Ch. L. Tucci, Biznes internetowy. Strategie i modele, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2003, s. 173-174.

[15] L. L. Berry, Relationship Marketing of services – perspectives from 1983 and 2000, Journal of Relationship Marketing vol. 1 (1) 2002, s. 59-77 oraz R. McKenna, Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer, cyt. za J. Dyche, CRM. Relacje z klientami, Wyd. Helion, Gliwice 2002, s. 40.

rozmiar rynku docelowego i w lepszy sposób dopasować produkt do ich potrzeb (marketing oparty o segmenty rynku) w marketing relacji. Cechami charakterystycznymi dla tego ostatniego jest dwukierunkowy dialog oraz długotrwała współpraca pomiędzy przedsiębiorstwem i konsumentem indywidualnym. Posiadanie informacji na temat konsumenta stwarza szanse dostarczania oczekiwanej przez niego oferty dopasowanej do jego wymagań i potrzeb. Jedna z pierwszych definicji marketingu relacyjnego określała go, jako *„tworzenie, utrzymanie i wzbogacanie relacji z klientem*"[16], co sprowadzało się do długoterminowego kształtowania relacji z konsumentem. Marketing relacji jest określany, jako „*koncepcja zarządzania zakładająca długoterminowe, wielostronne korzystne współdziałanie przedsiębiorstw z podmiotami bliższego i dalszego otoczenia w celu maksymalizacji wartości relacji z punktu widzenia ostatecznego nabywcy*" i dalej „*jest to oryginalna metoda zarządzania i sposób kontaktowania się przedsiębiorstwa komercyjnego z różnymi grupami interesu...*"[17], ale również marketing relacji definiowany jest, jako „*mobilizacja personelu, mająca na celu uczynić z nabywcy nie tylko współtwórcę wartości-produktu, ale związać go na trwale z firmą*"[18]. Marketing ten jest również określany, jako „*proces tworzenia, utrzymania oraz wzmacniania dobrych relacji z klientami i innymi zewnętrznymi partnerami firmy*"[19] oraz jako „*dotyczący budowania i podtrzymywania atrakcyjnych relacji z konsumentami*"[20]. I dalej *„marketing relacji w przedsiębiorstwach polega na inwestowaniu w programy nie tylko by uatrakcyjnić ofertę nowym konsumentom, lecz również by utrzymać i poprawić życie stałym konsumentom*"[21]. Zwraca się w literaturze uwagę, iż marketing relacji, określany również jako partnerski, wymaga współdziałania wszystkich działów firmy a samo budowanie wartości dla konsumenta winno odbywać się zarówno na poziomie ekonomicznym, społecznym, technicznym jak i prawnym. Do zadań marketingu relacji zalicza się tworzenie korzystnych dla wszystkich stron, długotrwałych stosunków w celu powiększenia swych zasobów (obecnych i zwiększenie prawdopodobieństwa ich powiększenia w przyszłości). Marketing relacji tworzy silne ekonomicznie, technicznie i społecznie więzi pomiędzy stronami, co prowadzi do zwiększenia wzajemnego zaufania a poprzez to do zmniejszenia kosztów transakcyjnych. Intensywność działań marketingowych określanych, jako relacje może dotyczyć trzech obszarów: poziomu ekonomicznego, społecznego oraz więzi strukturalnych. Każdy z wymienionych poziomów stanowi coraz większe zaangażowanie organizacji w budowę relacji z konsumentem. Pierwszy poziom postrzegany przez przedsiębiorstwo być może, jako element służący przyciągnięciu uwagi konsumenta poprzez zaoferowanie tej samej wartości za niższą cenę. Drugi poziom relacji donosi się do szerszego wykorzystania

[16] L.L. Berry, Relationship Marketing, [w:] L.L. Berry, G.L. Shostack, G.D. Upah, Emerging Perspectives on Services Marketing, American Marketing Association, Chicago 1983 s. 26 cyt. za J. Otto, Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2001, s.46.

[17] M. Mitręga, Internet a marketing relacji [w:] Internet w marketingu, praca zbiorowa pod red A. Bajdaka, Wyd. PWE, Warszawa 2003, s. 115.

[18] K. Rogoziński, Nowy Marketing Usług, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000, s. 40.

[19] Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, Marketing. Podręcznik europejski, Wyd. PWE, Warszawa 2002, s. 531-543,

[20] L.L. Berry, w głównej mierze odnosi się do marketingu relacji firm usługowych zwracając uwagę, iż większość przedsiębiorstw oferuje produkty wzbogacając je o pewien rodzaj usług.

[21] L.L. Berry, Relationship Marketing of services – perspectives from 1983 and 2000, Journal of Relationship Marketing vol. 1 (1) 2002, s. 69.

więzów społecznych bazujących na odpowiedzialności organizacji wobec poszczególnych podmiotów otoczenia. Trzeci poziom zaangażowania marketingu relacyjnego dotyczy wykorzystania systemu zarządzania relacjami z konsumentem przy zachowaniu dotychczasowych instrumentów oddziaływania marketingowego oraz zmian filozofii organizacji z oceniających konsumenta przez pryzmat m.in. możliwości oddziaływania poszczególnych instrumentów marketingowych, czy też poziom osiągnięcia zysku na dostarczaniu konsumentom większej wartości wypracowanej w całym łańcuchu wartości poprzez ocenę potrzeb konsumentów.

Cechą specyficzną marketingu relacji jest silny związek bazujący na dialogu organizacji dostarczającej wartość z nabywcą. Przedsiębiorstwo oferuje wartość w postaci wiązki korzyści odnoszącej się do m.in. kontaktu personel a kupujący, wartości użytkowych oraz symbolicznych i społecznych atrybutów produktu.

**Marketing internetowy**

Działania marketingowe podejmowane w Internecie określane są, jako wieloaspektowe, z jednej strony związane są on z przyjęciem orientacji marketingowej[22], z drugiej wpływają na rozwój więzi z obecnymi i potencjalnymi konsumentami. Właściwe zastosowanie technologii informatycznych przez organizacje biznesowe, wpływa na szybszą implementację działań marketingowych polegających m.in. na opracowywaniu nowych produktów, dopasowaniu produktów do potrzeb pojedynczego konsumenta oraz właściwe budowanie proporcji w ramach marketingu mix pomiędzy instrumentami marketingowymi. Internet tworzy nową przewagę konkurencyjną, która ma polegać na umiejętności wykorzystania technologii informatycznych. Marketing internetowy (określany również, jako marketing online lub jako marketing interaktywny) definiowany jest, jako „*forma marketingu bezpośredniego prowadzonego w ramach interaktywnych usług sieci komputerowej*" stanowiąca „*system dwustronnej komunikacji łączący elektronicznie konsumentów ze sprzedawcami*"[23], a także jako odwołujący się do demograficznych i psychograficznych cech konsumenta oraz zapewnia natychmiastowy kontakt. Marketing ten ma możliwość stymulowania relacji z klientem jak także zachęcać do lojalności[24].

**Marketing społeczny, jako odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw**

W literaturze brak jest jednolitej definicji odpowiedzialnego społecznie biznesu, albowiem w większości treść definicji zależy od celu jaki biznes stawia sobie za zadanie. Część firm określa swoją misje (cel) jako wytworzenie zgodnie z prawem, ale „*za każdą cenę*" zysku inne akcentują odmienne elementy a odnoszące się do funkcjonowania

[22] Pojecie orientacji marketingowej nie jest jednoznacznie określane w literaturze. Z jednej strony jest to gromadzenie informacji o rynku w firmie, upowszechnianie tej informacji i reakcja firmy na sygnały pochodzące z rynku. (Patrz A.K Kohli, B.J. Jaworski, Marketing Orientation, the Construct, Research Propositions and Managerial Implications, Journal of Marketing, 1990, nr 2. s.1), z drugiej jej składnikiem jest rynek docelowy, marketing skoordynowany, potrzeby i rentowność (cyt. za Ph. Kotler, Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Geberthner & Ska, Warszawa 1994, s. 13-16 oraz A. Mazurkiewicz, W. Pizło, Podstawy marketingu, wyd PWSBiA, Warszawa 2006, s 21-24).

[23] Marketing bezpośredni obejmuje zarówno marketing online jak również usługi handlowe realizowane za pośrednictwem Internetu. Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Sauders, V. Wong, Marketing. Podręcznik europejski, op. cit., s. 1052-1053.

[24] R. Brady, E. Forrest, R. Mizerski, Marketing w Internecie, Wyd. PWE, Warszawa 2002, s. 22.

firmy to znaczy relacje z partnerami, z otoczeniem, czy też z szeroko rozumianym środowiskiem (społecznym oraz naturalnym). Odpowiedzialny biznes w szerokim ujęciu to „*podejście strategiczne i długofalowe, oparte na zasadach dialogi społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich*”[25]. W wąskim ujęciu „*koncepcja obejmująca wiele zagadnień: od relacji z pracownikami i przejrzystość wobec akcjonariuszy, poprzez zaangażowanie w rozwój lokalnej społeczności, do standardów etycznych*”[26]. Społeczna odpowiedzialność biznesu oznacza z jednej strony wypełnienie wszelkich zobowiązań wynikających z litery prawa a z drugiej strony spełnianie oczekiwań ponad prawne zobowiązania, wynikające z oczekiwań społecznych[27]. Organizacja z „*wrażliwością*” społeczną realizują działania marketingowe biorąc pod uwagę dwa zasadnicze kryteria z jednej strony bieżące potrzeby nabywców, a z drugiej długofalowe ich interesy. Koncepcja marketingu społecznego[28] polega na „*określeniu potrzeb, wymagań i interesów rynków docelowych oraz dostarczenie pożądanego zadowolenia w sposób bardziej efektywny i wydajny niż konkurenci, przy jednoczesnym zachowaniu lub podniesieniu dobrobytu konsumentów i społeczeństwa*”[29]. Marketing społeczny stanowi filozofię funkcjonowania przedsiębiorstwa, w której zadaniem firmy jest równoważenie trzech aspektów polityki marketingowej – dobrobytu ludzi (społeczeństwa), osiągania zysków przez firmę oraz zaspakajanie pragnień konsumentów[30]. Realizowanie marketingu społecznego podyktowane jest zorientowaniem organizacji na potrzeb konsumentów w długim okresie czasu

Współczesne społeczeństwo określane, jako społeczeństwo postindustrialne lub społeczeństwo wiedzy wymaga organizacji, która jest odpowiedzialna w ramach swojej władzy. Bycie odpowiedzialną organizacją oznacza z perspektywy transakcyjnej, czy też relacyjnej spowodowanie tego, że coś miało miejsce, bowiem być organizacją nie odpowiedzialną oznacza brak reakcji na to co się dzieje. Celem funkcjonowania każdej organizacji biznesowej jest z jednej strony działanie czysto biznesowe z drugiej zaś wywieranie wpływu „*na społeczeństwo, gospodarkę, lokalna społeczność i jednostki, które nie są same z siebie elementami celu istnienia czy misji instytucji, powinny zostać ograniczone do minimum, a najlepiej w ogóle wyeliminowane*”[31]. Zakres wpływu każdej organizacji określa jej odpowiedzialność a ta „*spada na zarządzających – nie dlatego, że dotyczy spraw społecznych, ale dlatego, że dotyczy spraw firmy*”[32]. Odpowiedzialność społeczna organizacji rozumiana być może również jako pewien „*zestaw zobowiązań organizacji do ochrony i umacniania społeczeństwa w którym funkcjonuje*”[33]. Współcześnie odpowiedzialność organizacji opartej na wiedzy stanowi sumę wziętych

[25] B. Rok, Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 18.
[26] Ibidem, s. 11.
[27] Promoting a European framework for corporate social responsibility. Green Paper, European Communities, 2001, s.4.
[28] Odmianą tego rodzaju marketingu jest marketing zaangażowany patrz Ph. Kotler Marketing. Analiza, wdrażanie i kontrola, Wyd. Geberthner & Ska, Warszawa 1994, s. 26.
[29] Ibidem, s. 25-27.
[30] Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunderes, V. Wong, Marketing. Podręcznik europejski, op. cit., s. 53-54.
[31] P.F. Drucker. Myśli przewodnie Druckera, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2002, s. 90.
[32] Ibidem, s. 91.
[33] J.W. Anderson, Jr. Social responsibility and the Corporation, Business Horizons, czerwiec-lipiec 1986, s. 22-27 cyt. za R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami , Wyd. PWN, Warszawa 1996, s. 143-144.

na siebie odpowiedzialności poszczególnych pracowników. W takiej organizacji następuje zmniejszanie się stanowisk „*podwładnych*" na rzecz współpracujących pracowników[34]. Odpowiedzialność biznesu jest określana jako jedna z efektywnych strategii zarządzania osiągana przez przedsiębiorstwa poprzez „*prowadzenie dialogu społecznego na poziomie lokalnym (...) do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw na poziomie globalnym i jednocześnie kształtowania korzystnych warunków dla rozwoju społecznego i ekonomicznego*"[35]. Określając granice odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw zwraca się uwagę na fakt, iż zarządzający pełnią rolę służebną względem przedsiębiorstw, przez to w pierwszej kolejności przed nią odpowiadają.[36] Właściwe działanie organizacji prowadzące do realizacji jej misji jest również w interesie danej społeczności, w której organizacja działa. Gdy bowiem organizacja trwoni swoje zasoby, społeczeństwo jako całość traci. Upadające przedsiębiorstwo nie wykreuje nowych miejsc pracy oraz nie stworzy szans rozwoju dla nowych pracowników, nie wpłaci podatków dla gminy itp. Gdy jednak organizacja zlekceważy ograniczenia ekonomiczne i weźmie na siebie odpowiedzialność społeczną przewyższająca jej możliwości popadnie w kłopoty.

**Podsumowanie**

W Polsce nastąpiła implementacja globalnych rozwiązań na poziomie zarówno makro jak i mezo (organizacji biznesowych) wprowadzanych najczęściej przez międzynarodowe instytucje, korporacje międzynarodowe oraz przedsiębiorstwa o kapitale zagranicznym. Internet stwarza zarówno ludziom jak i organizacjom biznesowym możliwość nawiązywania trwałych relacji i budowania grup wspólnotowych. Społeczności internetowe tworzą wspólnoty reprezentujące opinię i postawy społeczne wobec innych podmiotów rynku. Wydaje się, że wpływ nowej technologii będzie dominujący w zakresie uczestnictwa społecznego w różnych obszarach życia społecznego, kulturowego i gospodarczego tworząc szanse uczestnictwa w życiu zarówno społeczno-ekonomicznym jak i intelektualnym przy większej jego indywidualizacji, niż jest to obecnie. Jednostki staną się większym stopniu otwarte na inne opinie jak również poszukujące kontaktu z inną osobą w świecie rzeczywistym. Internet jest nową instytucją stanowiącą źródło informacji oraz zmieniającą relacje społeczno-ekonomiczne poszczególnych grup społecznych w zależności od ich wyposażenia technicznego oraz otwartości na nowości techniczne. Jako instytucja normuje zachowania odnoszące się m.in. do wymiany informacji, przekazywania danych osobistych, czy też informacji o produktach itp. Środowisko Internetu daje wielu podmiotom możliwość uczestniczenia bez dotychczasowych barier (m.in. uprzedzeń społecznych do uczestniczenia w życiu społecznym). Internet daje możliwość formułowania instytucji wspólnotowych jak i różnych form wyższego poziomu zorganizowania (stowarzyszeń korporacyjnych) również organizacji biznesowych, które mają możliwość wykorzystywania tego medium, jako narzędzia komunikacji wewnętrznej jak i zewnętrznej. Intensywna konkurencja mobilizuje zarówno jednostki jak i organizacje biznesowe do inwestowania w wiedzę i umiejętności pracowników, by

[34] P.F. Drucker, Społeczeństwo pokapitalistyczne, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 92-93.
[35] B. Rok, Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 17.
[36] P.F. Drucker. Myśli przewodnie Druckera, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2002, s. 97-98.

rozwijać swój potencjał. Ważne jest, że postrzegany poziom opłacalności tych inwestycji jest oceniany w pewnym kontekście instytucjonalnym.

Marketing jest filozofią działania biznesu i sposobem postrzegania podstawowych zasad rządzących tym biznesem. Koncepcja marketingu w ostatnich kilkudziesięciu latach ewoluowała, a marketing postrzegany był, jako instrument oddziaływania przedsiębiorstwa na rynek, jako marketing organizacyjny, czy też marketing strategiczny. Przekształcenia, jakie dokonały się w gospodarce upoważniają do stwierdzenia, iż organizacje biznesowe winny realizować **koncepcje marketingu opartego na wiedzy,** to jest wspartego jednocześnie na marketingu relacji, marketingu internetowym oraz marketingu społecznym (odpowiedzialności społecznej). Przy czym marketing relacyjny skupia się w głównej mierze na budowaniu trwałych związków pomiędzy organizacją a konsumentem. A samo pozyskanie wiedzy na temat konsumentów stanowi kluczowy element kształtowania relacji rynkowych z podmiotami gospodarującymi. Z kolei marketing internetowy postrzegany być winien, jako dwu lub wielostronna komunikacja z wykorzystaniem instrumentów elektronicznych łącząca konsumentów i sprzedawców odwołująca się do społeczno-kulturowych cech konsumenta. A marketing odpowiedzialny społecznie (marketing społeczny) oznacza określenie potrzeb (bieżących wraz ze skutkami ich zaspokojenia) oraz wymagań wszystkich interesariuszy z uwzględnieniem właściwego poziomu zadowolenia konsumentów ostatecznych i otoczenia społecznego. Wskazać można różny poziom zaangażowania społecznego organizacji od tych organizacji, które wykazują opór wobec wszelkich form odpowiedzialności za swoje działania (organizacje te ukrywają np. nie wygodne fakty przed opinią publiczną) do tych organizacji, które w największym stopniu są zaangażowane w sprawy społeczne.

**Literatura**


1. Adamowicz M., Wiedza i jej wpływ na tworzenie wartości i zarządzanie organizacją, [w:] Zarządzanie wiedzą w agrobiznesie w warunkach polskiego członkostwa w Unii Europejskiej pod red. nauk M. Adamowicza, Wyd SGGW, Warszawa 2005.
2. Afuah A., Tucci Ch. L., Biznes internetowy. Strategie i modele, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2003.
3. Anderson J.W., Jr. Social responsibility and the Corporation, Business Horizons, czerwiec-lipiec 1986.
4. Berry L. L., Relationship Marketing of services – perspectives from 1983 and 2000, Journal of Relationship Marketing vol. 1 (1) 2002.
5. Berry L.L., Relationship Marketing, [w:] Berry L.L., Shostack G.L., Upah G.D., Emerging Perspectives on Services Marketing, American Marketing Association, Chicago 1983.
6. Bert Rosenbloom Marketing Channels. A Management View, The Dryden Press, Dryden, 1999.
7. Chopra S., Meindl P., Supply Chain Management, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2001.
8. Doyle P., Marketing wartości, Wyd. Felberg Sja, Warszawa 2003.
9. Drucker P.F., Społeczeństwo pokapitalistyczne, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999.
10. Drucker P.F.. Myśli przewodnie Druckera, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2002.
11. Dyche J., CRM. Relacje z klientami, Wyd. Helion, Gliwice 2002.
12. ePolska – plan działań na rzecz rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce na lata 2001-2006, dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 11 września 2001.

13. Griffin R. W., Podstawy Zarządzania organizacjami, Wyd. PWN, Warszawa 1996.
14. Kohli A.K, Jaworski B.J., Marketing Orientation, the Construct, Research Propositions and Managerial Implications, Journal of Marketing, 1990, nr 2.
15. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., Marketing. Podręcznik europejski, Wyd. PWE, Warszawa 2002.
16. Kotler Ph., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Geberthner & Ska, Warszawa 1994.
17. Kropiwnicki J., Budowa cywilizacji informacyjnej jako filar długookresowej strategii dla Polski do roku 2025, [W:] Internet – fenomen społeczeństwa informacyjnego, pod red. T Zasępy, Edycja Świętego Pawła, Częstochowa 2001.
18. Krzysztofek K., Szczepański M. S., Zrozumieć rozwój. Od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2002.
19. Malar Z., Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
20. Mazurkiewicz A., Pizło W., Podstawy marketingu, wyd PWSBiA, Warszawa 2006.
21. Mitręga M., Internet a marketing relacji [w:] Internet w marketingu, praca zbiorowa pod red A. Bajdaka, Wyd. PWE, Warszawa 2003.
22. Otto J., Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2001.
23. Pluta-Zaręba A. Rutkowski K., Logistyka dystrybucji w erze Internetu, [w:] Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki, praca zbiorowa pod red. K. Rutkowskiego, Wyd. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
24. Promoting a European framework for corporate social responsibility. Green Paper, European Communities, 2001.
25. R. Brady, E. Forrest, R. Mizerski, Marketing w Internecie, Wyd. PWE, Warszawa 2002, s. 22.
26. Rogoziński K., Nowy marketing usług, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000.
27. Rok B., Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.
28. Strategia informatyzacji Rzeczpospolitej Polskiej – ePolska, Komitet Badań Naukowych, 10 marca 2003 (materiał powielony).
29. Strzyżewska-Kamińska M., Zmiany pod wpływem internetu, [w:] Marketingowe zastosowanie internetu w Polsce, pod red. naukową M. Strzyżewskiej Wyd. IFGN, Warszawa 2002.
30. Thomas M.J., Wstęp. Przyszłość marketingu i profesji marketingowej, [w:] Podręcznik marketingu, pod red. nauk. M.J. Thomasa, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998.
31. Wiatrak A.P., Wybrane aspekty zarządzania wiedzą w agrobiznesie, [w:] Zarządzanie wiedzą w Agrobiznesie w warunkach polskiego członkostwa w Unii Europejskiej pod red. nauk M. Adamowicza, Wyd. SGGW, Warszawa 2005.
32. Wołszyn J., Istota zarządzania wiedzą, [w:] Zarządzanie wiedzą w Agrobiznesie w warunkach polskiego członkostwa w Unii Europejskiej pod red. nauk M. Adamowicza, Wyd. SGGW, Warszawa 2005.
33. Zacher L. W., Społeczeństwo wiedzy i jego wrogowie, [w:] Wiedza – światłem w drodze do społeczeństwa przyszłości, pod red. nauk. A. Szewczyk, Wyd. USZ, Szczecin 2003.
34. Zacher L.W., Społeczeństwo postindustrialne w kontekście ewolucji społeczeństw i wizji przyszłości, [w:] Społeczeństwo informacyjne. Aspekty funkcjonalne i dysfunkcjonalne, pod red. L. H. Haber, m. Niezgoda, Wyd. UJ, Kraków 2006.

**Summary**
*The aim of this article is to identify new directions of marketing - knowledge marketing, what connected modern of directions marketing (social marketing, virtual (Intenet) marketing and relations marketing). The first part of the article has been devoted to the essence of the contemporary information society as an important set of functioning rules obligatory for enterprises. In the next part there is also a reference to the Bell's concept of a society's division which has been extended to one more category – knowledge society as well as some spheres that still need answers to different questions have been specifi ed. Further some premises concerning the fundamentals of the knowledge based society have been formulated. Also the role of enterprises in the relationship with other ones and households has been underlined.*

Informacje o autorze

**dr Wojciech Pizło**
*Katedra Polityki Agrarnej i Marketingu*
*Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW*

*Warsaw University of Life Sciences – SGGW*
*Faculty of Economics Sciences*
*Department of Agrarian Policy and Marketing*
*02-776 Warsaw, 166 Nowoursynowska St.*
*Poland*
*e-mail: wojciech_pizlo@sggw.pl*

# CZĘŚĆ III

# WSPÓŁCZESNE KONCEPCJE MARKETINGOWE W AGROBIZNESIE

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Jacek Strojny***

# Ocena konkurencyjności międzynarodowej gospodarki rolno-żywnościowej w oparciu o macierz atrakcyjności oraz pozycji rynkowej

## An Assessment of the International Competitiveness of the Agri-food Industry Based on a Market Attractiveness and Position Matrix

*Opracowanie prezentuje sposób budowy, właściwości oraz ocenę użyteczności dla celów zarządzania strategicznego pewnej koncepcji szacunku konkurencyjności międzynarodowej gospodarki rolno-żywnościowej. Metodologia ta bazuje na macierzy atrakcyjności / pozycji rynkowej. Omawiany wskaźnik konkurencyjności zaprezentowano na tle koncepcji objaśniających konkurencyjność.*

*Opracowanie oparte zostało o przegląd literatury.*

**Wstęp**

Tradycyjnie konkurencyjność w rolnictwie była tworzona w oparciu o relacje cenowo kosztowe. W łańcuchu obejmującym producenta, pośrednika, przemysł przetwórczy produkty rolne odgrywały rolę surowca o charakterze masowym. Sektor przetwórczy budował swoją konkurencyjność bazując na jakości i zróżnicowaniu produktów – uwalniając się tym sposobem od presji ceny. Strategia tworzenia konkurencyjności poprzez zróżnicowanie jest związana z popytem konsumenckim, zasadza się na wypełnianiu oczekiwań ostatecznych użytkowników produktów.

Szkoła zarządzania strategicznego definiuje konkurencyjność jako zdolność do zyskownego tworzenia wartości dla konsumentów w wyniku przywództwa kosztowego bądź strategii opartej na zróżnicowaniu. Porter[1] utrzymywał, że podmiotami procesu konkurencji na rynku międzynarodowym zasadniczo są firmy, a nie państwa. Autor poszukiwał źródeł konkurencyjności nie dla gospodarki jako całości, lecz w obrębie jej sektorów. Jednak wielu ekonomistów jednoznacznie kojarzy konkurencyjność ze szczeblem przedsiębiorstwa. W takim ujęciu pomiar, a w konsekwencji próba opisu, relacji konkurencyjnych wiążą się przede wszystkim z poziomem przedsiębiorstwa lub jego grup strategicznych. Problemy te dotyczą jednak także regionów, a nawet krajów. Wbrew naturalnej potrzebie, zgłaszanej ze strony podmiotów kształtujących politykę gospodarczą problematyka ta znajduje mniejszy oddźwięk w odniesieniu do sektorów i gałęzi gospodarki.

Otwieranie się poszczególnych gospodarek na świat, internacjonalizacja relacji ekonomicznych powodują rosnące zainteresowanie oceną konkurencyjności międzynarodowej na wszelkich szczeblach – od firmy do gospodarki narodowej, a także

[1] Porter M.E.: The Competitive Advantage of Nations, The Macmillan Press Ltd, London 1990, s. 21.

ugrupowań państw. Wzrost zainteresowania problematyką konkurencyjności międzynarodowej wynika z rozszerzania się płaszczyzny rywalizacji konkurencyjnej zarówno o zasoby, jak i siłę nabywczą konsumentów.

Identyfikacja czynników kształtujących relacje konkurencyjne jest szczególnie istotna dla osób podejmujących decyzje gospodarcze[2]. Opierając się na tej wiedzy przedsiębiorstwa są w stanie efektywniej projektować swoje strategie i mogą osiągać większe zyski[3]. Badania nad konkurencyjnością sektora, gałęzi gospodarki pomocne są w identyfikacji, a następnie ocenie znaczenia, wspólnych dla danego rodzaju przedsiębiorstw czynników, które w najszerszym zakresie determinują relacje gospodarcze. Rozpoznanie, które z zasobów odgrywają rolę kluczową umożliwia ich akumulację, pozyskiwanie specyficznych, istotnych umiejętności. Jest to droga budowania przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym. Podkreślają ten fakt Hamel i Prahalad[4],autorzy którzy to podają, że w następstwie oceny aktualnej sytuacji konkurencyjnej należy skoncentrować wysiłki na kluczowych czynnikach sukcesu i tworzeniu tym sposobem podstaw przewagi konkurencyjnej w przyszłości. Właściwa ocena sytuacji konkurencyjnej nabiera szczególnego znaczenia w kontekście dynamicznego charakteru procesu, gwałtownych zmian w otoczeniu funkcjonowania przedsiębiorstw.

W literaturze marketingowej konkurencyjność pojawia się w kontekście ukierunkowania na rynek[5], strategii koncentrujących się na popytowym aspekcie funkcjonowania przedsiębiorstw bądź gałęzi przemysłu[6]. Grunert i in.[7] wskazują w oparciu o wyniki badań empirycznych (na podstawie przeglądu literatury), że firmy i sektory gospodarki zorientowane na rynek (gdzie orientacja rynkowa to przede wszystkim koncepcja strategiczna[8]) zyskują przewagę konkurencyjną i cechują się lepszymi efektami ekonomicznymi.

Niniejsze opracowanie koncentruje się na teoretycznych aspektach metodologii oveny konkurencyjności międzynarodowej na poziomie gałęzi przemysłu. Jej właściwości pozwalają jednak na rozszerzenie podmiotu badania nawet do poziomu gospodarki narodowej. Podejmowane są także rozważania nad właściwościami, potencjalnymi obszarami zastosowania koncepcji kwantyfikacji oraz jej ograniczeniami.

---

[2] Traill W.B.: Foreign trade versus foreign direct investment in the food sectors of transition economies. (w:) M. Hartmann, J. Wandel (eds.). Food processing and distribution in transition countries: Problems and perspectives. IAMO, Wissenschaftsverlag Vauk, Kiel 1999, s. 255-267.

[3] Buzzell R.D., Gale, B.T.: The PIMS principles: Linking strategy to performance. Free Press, New York 1987.

[4] Hamel G., Prahalad C.K.: Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of your Industries and Creating the Markets for Tomorrow. Harvard Business School Press, Boston 1994.

[5] Söllner A., Rese M.:. Market segmentation and the structure of competition: Applicability of the strategic group concept for an improved market segmentation on industrial markets. Journal of Business Research 2001, nr 51, s. 25-36.

[6] Grunert K.G.: Research on agri-chain competence and consumer behaviour. EU Work-shop on Agri-Chain Competence: Learning from other chains. The Netherlands, 1996, s. 23.
Kennedy P.L., Harrison R.W., Kalaitzandonakes N.G., Peterson H.C., Rindfuss R.P.: Perspectives of Evaluating Competitiveness of Agribusiness Industries. Agribusiness 1997, 13(4), s. 385-392.

[7] Grunert K.G., Harmsen H., Larsen H.H., Sorensen E., Bisp S.: New areas in agricultural and food marketing. (w:) B. Wierenga; A. van Tilburg; K. Grunert; J-B.E.M. Steenkamp & M. Wedel (eds.). Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World. Kluwer Academic Press, Boston 1996, s. 3-26.

[8] Lichtental J.D., Wilson D.T.: Becoming Market Oriented. Journal of Business Research 1992, nr 24, s. 191-207.

**Konkurencyjność międzynarodowa**

Konkurencję można określić jako rywalizację w celu uzyskania korzyści z działalności gospodarczej. Konkurencyjność odnosi się do podmiotów prowadzących działalność gospodarczą na rynku krajowym bądź międzynarodowym. Przedsiębiorstwa konkurencyjne korzystając z osiąganych wyników doświadczają ponadprzeciętnego rozwoju. Wzrost gospodarczy związany jest zatem z działalnością podmiotów konkurencyjnych.

Relacje konkurencyjne w gospodarce dotykają zagadnień niezwykle złożonych, obejmujących wiele aspektów. Porter[9] wywodzi konkurencyjność bezpośrednio z konkurencji. Dla tego autora konkurowanie odbywa się poprzez zwiększanie efektywności mikroekonomicznej, a jej skutkiem jest osiąganie wysokich przewag konkurencyjnych sprzyjających ekspansji przedsiębiorstwa na rynku krajowym i zagranicznym oraz osiąganie wyższych zysków. Wziątek-Kubiak[10] zaznacza, że należy wyraźnie rozgraniczyć konkurencyjność produktów szacowaną wynikiem z ich sprzedaży od konkurencyjności przedsiębiorstw ocenianej wynikiem finansowym firmy.

Buckley i in.[11] w rozważaniach nad konkurencyjnością rozróżniali:

- konkurencyjność wynikową – mierzoną udziałem w rynku, zyskiem, stanem bilansu handlowego,
- zdolności konkurencyjne,
- ocenę stopnia wykorzystania zdolności konkurencyjnej, przewagi konkurencyjnej poprzez ich konfrontację z wynikami gospodarczymi.

Rywalizacja konkurencyjna jest jednym z najważniejszych stymulatorów osiągania przez przedsiębiorstwa wyższej efektywności. Konkurencja wymusza alokację zasobów zapewniającą ich najwyższy zwrot. Dążenie do zwiększania zwrotu z nakładów poprzez wprowadzanie nowych produktów, technologii może przyczynić się także do generowania nowych zasobów. Konkurencyjność jest jednak determinowana szerszą gamą czynników niż wyłącznie efektywność wytwarzania.

W wyniku liberalizacji międzynarodowych stosunków ekonomicznych rywalizacja dokonuje się między wszystkimi podmiotami operującymi na dowolnych rynkach i nie ogranicza się do konkurencji krajowej. Konkurencyjność nie jest weryfikowana wyłącznie przez partnerów krajowych, ale także przez dostawców zagranicznych na rynek krajowy, a w przypadku eksportu jest oceniana przez rynek międzynarodowy. Współcześnie reguły konkurencji ze skali mikro są rozciągane na całość społeczeństwa. Konkurencja ma charakter wielopoziomowy. Pierścionek[12] wyróżnia:

- megakonkurencyjność – na poziomie ugrupowań krajów,
- makrokonkurencyjność – na poziomie gospodarki narodowej,
- mezokonkurencyjność – na poziomie gałęzi gospodarki, sektorów, branż,
- konkurencyjność tzw. gron (clusters),

[9] Porter M.E.: The Competitive Advantage of Nations. The Macmillan Press Ltd, Houndmills, Basingstoke, London 1990.

[10] Wziątek-Kubiak A.: Analiza konkurencyjności polskiego przemysłu w okresie transformacji. Working Paper nr 4 INE PAN, Warszawa 2000.

[11] Buckley P.J., Pass C.L., Prescott K.: Measures of international competitiveness: A critical survey. Journal of Marketing Management 1988, nr 4(2), s. 175-200.

[12] Pierścionek Z.: Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 2003.

- mikrokonkurencyjność – na poziomie przedsiębiorstwa,
- konkurencyjność na poziomie towarów i usług.

Aktualnie najwyższe zainteresowania budzi konkurencyjność przedsiębiorstw oraz krajów. Jedliński[13] wskazuje, wśród badaczy występuje znaczna zgodność poglądów, co do wywodzenia konkurencyjności gospodarki narodowej ze stanu przedsiębiorstw i sektorów ją tworzących. Rozumienie konkurencyjności międzynarodowej gospodarki narodowej, jej gałęzi, różni się od pojęcia na szczeblu przedsiębiorstwa. Niektóre z ujęć traktują państwa jako podmioty konkurencji, inne upatrują konkurencyjności kraju lub gałęzi jego przemysłu w zdolności do zapewnienia przedsiębiorstwom dogodnych warunków funkcjonowania.

Badania nad konkurencyjnością zawsze cechowały się nastawieniem utylitarnym. Studiowanie procesu konkurencji między przedsiębiorstwami na rynku krajowym i zagranicznym miało na celu poszukiwanie sposobów zapewnienia sobie przewodnictwa w rywalizacji ekonomicznej. Na ukierunkowanie badań wpływ wywarła teoria polityki handlowej podnosząca pozytywne skutki zakłócania swobodnego handlu, wspierania nisko efektywnych gałęzi gospodarki, poprawy konkurencyjności towarów danego kraju w wyniku interwencji państwa celem zwiększenia bogactwa społecznego. Nadmienić należy, że najsilniej do odstępstwa od nieograniczonej wymiany ekonomicznej nawoływały kraje zacofane oraz sektory gospodarki krajów rozwiniętych, które nie wytrzymywały presji konkurencyjnej.

Areną współzawodnictwa przedsiębiorstw, ponadnarodowych korporacji oraz państw jest rynek światowy. Na rynku światowym operują podmioty o odmiennej strukturze ekonomicznej, nierównych poziomach rozwoju i potencjałach gospodarczych oraz odmiennych zakresach umiędzynarodowienia. Różni się on istotnie od modelowego rynku doskonałego, gdzie nie ma wpływu na cenę i sposób podziału korzyści. Cechą rynku światowego jest konkurencja o charakterze oligopolistycznym. Zasadniczo, rynek światowy nie jest jednorodny lecz składa się z wielu wycinkowych płaszczyzn wymiany, których zasady funkcjonowania znacznie się różnią. Podział rynku światowego na bardziej jednorodne segmenty, ze względu na zasady funkcjonowania, sprowadzałby się do wydzielenia rynków poszczególnych grup towarowych.

**Ocena konkurencyjności międzynarodowej metodą pomiaru atrakcyjności oraz pozycji rynkowej**

Sposób ujęcia konkurencyjności waży na sposobach jej pomiaru. Niedostatki w zakresie teorii konkurencyjności międzynarodowej odzwierciedlają się w ocenach analizowanych rzeczywistych procesów gospodarczych oraz interpretacji ich wyników w postaci wdrażanej polityki gospodarczej. Skutkiem wyłoniła się mnogość metodologii pomiaru, które znacznie się różnią, bowiem koncentrują się na odmiennych aspektach badanej problematyki. W szczególności, postrzeganie konkurencyjności z perspektywy handlu międzynarodowego zaważyło na sposobie jej badania i pomiaru.

Ponieważ podmioty rynkowe charakteryzują się zróżnicowanymi poziomami konkurencyjności osiągają ze swojej działalności niejednakowe korzyści. Zakładając, że owe korzyści są wymierne można na tej podstawie dokonać szacunku poziomu konkurencyjności. Konkurencyjność można oceniać jedynie miarą względną, jako

[13] Jedliński B.: Polityka handlu zagranicznego. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002.

odchylenie od stanu średniego dla danej grupy odniesienia – w przedziale określonym przez minimalne i maksymalne korzyści uzyskiwane z danego rodzaju aktywności.

Międzynarodowa wymiana ekonomiczna w znacznym stopniu odzwierciedla ogólną sytuację gospodarki. Oparcie analiz konkurencyjności na danych z zakresu handlu międzynarodowego wykazuje wiele zalet w relacji do statystyk produkcyjnych gdyż pozwala to na bardziej precyzyjne skwantyfikowanie obserwowanych relacji. W odniesieniu do informacji odnośnie międzynarodowej wymiany handlowej można wyróżnić trzy ogólne koncepcje oceny konkurencyjności, a zarazem prób jej objaśnienia:

- wskaźniki oceny handlu międzynarodowym,
- metody uwzględniające bezpośrednie inwestycje zagraniczne,
- szacunki oparte na porównaniach efektywności względnej.

Dodatkowo, w rozważaniach na temat konkurencyjności poszukuje się sugestii jakie warunki i działania w najszerszym zakresie przyczyniają się do rozwoju ekonomicznego.

Literatura ekonomiczna prezentuje szereg koncepcji oceny konkurencyjności. W nauce zarządzania strategicznego szerokie zastosowanie znajduje macierz BCG (Boston Consulting Group). Macierz udziału / wzrostu w oryginalnym wydaniu oparta jest na dwóch wymiarach – tempie wzrostu rynku (wysokie, niskie) oraz udziale w rynku (duży, mały). Na stosownym wykresie okręgami proporcjonalnymi do wielkości sprzedaży zaznaczane są pozycje uwzględnionych w analizie rodzajów działalności gospodarczej[14]. Tempo wzrostu (przypisane do osi pionowej) jest istotne ponieważ na rynkach rosnących łatwiej o ekspansję. Za punkt podziału tej osi przyjmowana jest wartość 10-cio procentowego wzrostu w skali roku. Na osi poziomej – względny udział w rynku odnoszony jest do pozycji konkurentów. Punkt podziału – wartość 1.0 – oznacza, że dany rodzaj działalności firmy posiada udział w rynku porównywalny z najważniejszym konkurentem. Oś pozioma skalowana jest w jednostkach procentowych poddanych logarytmowaniu. Pozycję konkurencyjną firm można oceniać poprzez sklasyfikowanie ich produktów w ramach macierzy BCG. Obiekty z większą liczbą korzystnie uplasowanych biznesów należy uznać za bardziej konkurencyjne.

Pierwotnie przeznaczeniem tej techniki była ocena sytuacji strategicznej dużych przedsiębiorstw. Jednak po uwzględnieniu specyfiki relacji konkurencyjnych macierzy BCG można użyć do analiz w obrębie sektora, branży, a nawet całości gospodarki narodowej. Badanie porównawcze w skali międzynarodowej można oprzeć na statystykach importu oraz eksportu. Viaene i Gellynck[15] zaadoptowali metodę do analiz konkurencyjności portfolio produktów wybranego sektora gospodarki na rynku międzynarodowym. Całkowity import pewnego kraju może być przyrównany do rynku dla innego kraju. Natomiast stosunek całkowitego eksportu rozważanego produktu danego kraju do rozmiaru importu kraju odniesienia może być potraktowany jako udział w rynku. Propozycja oceny konkurencyjności na rynku międzynarodowym opiera się na porównaniu dokonanym w oparciu o dwie macierze:

- atrakcyjności rynku, która uwzględnia stronę popytową,
- oraz pozycji rynkowej, która odzwierciedla relacje podażowe.

[14] Hedley B.: Strategy and the business portfolio. Long Range Planning 1977, 10(1), s. 9-15.
[15] Viaene J., Gellynck X.: Market integration and the small country case: Pressure on the Belgian meat sub-sector. IAMA-Congress: The new trade environment, Paris 1995.

Viaene i Gellynck przedefiniowali oryginalną macierz BCG do wymiaru 3 × 3 i wykorzystali ją do oceny konkurencyjności sektora gospodarki poprzez pozycjonowanie produktów w przestrzeni atrakcyjności rynku oraz pozycji rynkowej. Wiersze macierzy obrazują wzrost rynku, a jej kolumny odnoszone są do wielkości rynku.

Osie macierzy podzielono na trzy kategorie w ramach, których klasyfikowane są poszczególne produkty. Klasy wielkości oraz wzrostu rynku zostały zdefiniowane w następujący sposób:

- wysoka – oszacowanie dla danego produktu jest nie mniejsze niż średnia dla pozostałych z rozważanych towarów – $\zeta > \frac{1}{m \times n} \sum_i \sum_j Z_{ij}$,
- średnia – wartość oszacowania dla produktu mieści się w przedziale (średnia, 50% średniej) – $\frac{1}{m \times n} \sum_i \sum_j Z_{ij} \geq \zeta \geq 0{,}5 \times \frac{1}{m \times n} \sum_i \sum_j Z_{ij}$,
- niska – oszacowana wartość dla produktu jest równa lub mniejsza od rozważanej średniej – $\zeta < 0{,}5 \times \frac{1}{m \times n} \sum_i \sum_j Z_{ij}$,

gdzie:

$i$ – produkt importowany/eksportowany $i = 1, 2, \ldots k$,
$j$ – kraj importer/eksporter $j = 1, 2, \ldots l$,
$Z_{ij}$ – wielkość rynku – wielkość importu/eksportu (w zależności od rozważanej kategorii) produktu $i$ = na rynek $j$,
$\zeta$ – oszacowanie danego aspektu wskaźnika konkurencyjności.

Szacunkowi podlegają po cztery parametry, zarówno atrakcyjności rynku, jak i pozycji rynkowej. Każdorazowo dwa ze wskaźników odnoszone są do ewolucji strony importowej, a druga para mierników obrazuje zmiany rynku w ujęciu kraju eksportującego. Kwantyfikacji podlegają:

Oszacowania atrakcyjności rynku:

1. Wielkość rynku importowego – $\zeta$: wielkość importu produktu $i$ na rynek $j$.
2. Wzrost rynku importowego – $\zeta$: procentowa zmiana wielkości importu produktu $i$ na rynek $j$.
3. Wielkość eksportu na rynek importowy – $\zeta$: wielkość eksportu kraju $c$ produktu $i$ na rynek $j$.
4. Wzrost rynku eksportowego na rynek importowy – $\zeta$: procentowa zmiana wielkości eksportu produktu $i$ na rynek $j$.

Oszacowania pozycji rynkowej:

5. Udział w rynku importowym – $\zeta$: udział importu produktu $i$ w całości rynku importowego $j$.
6. Wzrost udziału w rynku importowym – $\zeta$: procentowa zmiana udziału w rynku importowym produktu $i$ na rynek $j$.
7. Udział w rynku eksportowym na rynek importowy – $\zeta$: udział eksportu produktu $i$ na rynek $j$.

8. Wzrost udziału w rynku eksportowym na rynek importowy – $\zeta$: procentowa zmiana udziału eksportu produktu *i* na rynek *j*.

Interakcje między ewolucją aspektu importowego rynku, a eksportem badanego kraju pozwalają na dokonanie oceny konkurencyjności międzynarodowej gospodarki narodowej bądź jej sektora.

Produkty podlegające ocenie konkurencyjności można pozycjonować w dwu macierzach (o wymiarach 3 × 3), z których jedna odwołuje się do rynku międzynarodowego (import), a druga obrazuje sytuację kraju eksportującego. Na podstawie informacji dla rozważanych kategorii (atrakcyjności/pozycji) możliwe jest plasowanie produktów w ramach odpowiednich macierzy. Poziomy atrakcyjności/pozycji rynkowej są definiowane jako (rys. 1):

- wysoki – dla produktów sklasyfikowanych powyżej przekątnej,
- średni – dla produktów sklasyfikowanych na przekątnej,
- niski – dla produktów sklasyfikowanych poniżej przekątnej.

Atrakcyjność rynku międzynarodowego została zdefiniowana w kategoriach popytu natomiast pozycję rynkową determinuje wielkość eksportu. Atrakcyjność rynku zagranicznego określa jego wielkość i stopa wzrostu. Wielkość rynku międzynarodowego danego produktu można przyrównać do wartości importu na pewien rynek w jednostce czasu (rocznie). Wzrost rynku to zmiana importu w ciągu rozważanego okresu w ujęciu procentowym. Teza o istotności tych czynników zyskała powszechną aprobatę – wspiera ją Aaker[16], Doyle[17], Saloner i in[18].

Pozycję produktu warunkują udział oraz wzrost rynku międzynarodowego. Udział danego produktu z pewnego kraju w rynku to odsetek jaki stanowi import owego produktu w globalnym imporcie rozważanego towaru. Wzrost rynku to zmiana procentowa udziału rynkowego w okresie podlegającym badaniu. Zarówno udział w rynku, jak i jego wzrost rozpatrywany jest w ramach trzech kategorii (wysoka, średnia, niska), definiowanych według reguł analogicznych do wyznaczania atrakcyjności.

**RYSUNEK. 1. SCHEMAT OZNACZANIA ATRAKCYJNOŚCI I POZYCJI GRUP PRODUKTOWYCH NA RYNKU MIĘDZYNARODOWYM**

| | | Pozycja | | |
|---|---|---|---|---|
| | | wysoka | średnia | niska |
| Atrakcyjność | wysoka | | | |
| | średnia | | | |
| | niska | | | |

Poziom wskaźnika: wysoki ▓ średni ▒ niski □

*Źródło: opracowano na podstawie Viaene i Gellynck (1995)*

Celem oceny konkurencyjności sektora eksportującego, bądź nawet całości gospodarki narodowej, dokonuje się zestawienia ocen dla eksportu oraz importu. W

[16] Aaker D.A.: Strategic Market Management. John Wiley & Sons Inc, New York 2001.
[17] Doyle P.: Marketing Management and Strategy. Prentice Hall International, London 1994.
[18] Saloner G., Shepard A., Podolny J.: Strategic management. John Wiley & Sons Inc, New York 2001.

sytuacji gdy eksport, w relacji do importu, sklasyfikowany został do identycznych lub lepszych kategorii, w porównywanych macierzach atrakcyjności rynku / pozycji rynkowej, oceniana gałąź gospodarki bądź grupa produktowa może zostać uznana za konkurencyjną.

Rozważania opierające się na obu rodzajach macierzy atrakcyjności rynku / pozycji rynkowej (importu oraz eksportu) pozwalają na uwzględnienie w szacunkach konkurencyjności podmiotu eksportującego takich czynników, jak: wielkość rynku międzynarodowego, jego wzrost, udziały rynkowe oraz ich zmiany.

**Właściwości i ograniczenia współczynnika atrakcyjności/pozycji rynkowej**

Współczynnik atrakcyjności / pozycji rynkowej (AP) został stworzony celem oceny konkurencyjności na poziomie gałęzi przemysłu bądź branży gospodarki. Metody planowania portfela produktów zostały zaadoptowane z ekonomiki przemysłu dla celów analiz konkurencyjnych. Liczni autorzy, między innymi Buzzell[19], dowodzą, że czynnikami determinującymi w najwyższym stopniu wyniki przedsiębiorstw są: udział w rynku, jakość produktów, produktywność, stopa wzrostu udziału w rynku.

Ocena konkurencyjności za pomocą przedstawionej techniki zasadza się na pojęciach atrakcyjności rynku (szacowanej jego wzrostem) oraz siły konkurencyjnej (utożsamianej z pozycją rynkową, udziałem w rynku). Sednem aplikacji koncepcji jest inwestowanie w obszarach, gdzie rynek jest najbardziej atrakcyjny, a jednocześnie zasoby podmiotu gospodarczego, jego atuty mogą być wykorzystane. Analiza może stać się źródłem wartościowych informacji, podstawą strategicznych rozstrzygnięć odnośnie kierunków zaangażowania na rynkach międzynarodowych.

Literatura przedmiotu prezentuje szeroki wachlarz koncepcji ujęcia w ramy definicyjne, a zarazem objaśnienia konkurencyjności międzynarodowej. Niezależnie od doboru techniki pomiaru, poszczególne szacunki odzwierciedlają stany obserwowanego aspektu konkurencyjności. Mierniki nie są jednak zdolne oddać obrazu czynników kształtujących konkurencyjność, ich ewolucji. Pomiar konkurencyjności, który ogranicza się do kwantyfikacji zagadnienia nie jest tożsamy z wyjaśnieniem przyczyn, sił kształtujących relacje rywalizacji podmiotów gospodarczych na rynku międzynarodowym.

Koncentracja na wysiłkach nakierowanych na kwantyfikację może spowodować niebezpieczeństwo wypaczania rzeczywistości. Mimo rozlicznych uwag krytycznych wielu badaczy (wymieniając przykładowo Armstronga i Brodiego[20]) pod adresem metod portfelowych większość autorów, jak: Boulding i Staeling[21], Moutinho i Brownlie[22], Taggart i Harding[23], podziela pogląd o użyteczności metodologii do porządkowania

[19] Buzzell, R.D.: The PIMS program of strategy research: A retrospective appraisal. Journal of Business Research 2004, 57, s. 478-483.
[20] Armstrong J.S., Brodie R.J.: Effects of portfolio planning methods on decision making: Experimental results. International Journal of Research in Marketing 1994, 11, s. 73-84.
[21] Boulding W., Staeling, R.: A look on the cost side: Market share and the competitive environment. Marketing Science 1993, 12, s. 144-166.
[22] Moutinho L., Brownlie D.: The stratlogic approach to the analysis of competitive position: Making use if the strengths of the general approach to portfolio analysis. Marketing Intelligence & Planning 1994, 12(4), s. 15-21.
[23] Taggart J.H., Harding M.S.: The process of subsidiary strategy: a study of Ciba-Geigy classical pigments. Management Decision 1998, 36(9), s. 568-579.

informacji, jej klasyfikacji. Skorzystanie z takich narzędzi analitycznych zachęca do planowania długofalowego, koordynacji strategii między różnymi rodzajami działalności gospodarczej.

Narzędzi analitycznych opartych o metody portfelowe nie należy stosować do bezpośrednich rozstrzygnięć gospodarczych. Jak każde techniki badawcze posiadają one swoje mocne i słabe strony. Poznanie zalet i ograniczeń metodologii pozwala w danych, specyficznych okolicznościach na efektywne dobranie najbardziej przydatnych modeli.

W opozycji do metod portfelowych wskaźnik AP nie celuje w odkrywaniu przyczyn efektywnego funkcjonowania w określonych realiach gospodarczych lecz ma za zadanie pomiar oraz monitorowanie konkurencyjności. Zatem, nie należy tej techniki używać bezpośrednio do podejmowania decyzji ponieważ wymaga ona uzupełnienia o inne narzędzia analityczne celem pełnego zobrazowania rzeczywistości ekonomicznej.

Badania empiryczne ukazują, że technika oparta o macierz atrakcyjności rynku / pozycji rynkowej mimo, iż zaprojektowana do oceny konkurencyjności międzynarodowej wybranego sektora gospodarki ze względu na swe walory może zostać wykorzystana w badaniach nad gałęziami gospodarki bądź nawet posłużyć do oceny konkurencyjności całości gospodarki narodowej. Aplikacje oceny konkurencyjności międzynarodowej metodą macierzy atrakcyjności rynku / pozycji rynkowej oraz wypływające z nich wnioski przedstawione są w kilku opracowaniach Viaene i Gellyncka[24]. Koncepcja wzmiankowanych autorów była także wykorzystywana do analiz konkurencyjnych na płaszczyźnie międzynarodowej przez innych badaczy. Przykładowo, do oceny konkurencyjności eksportu sześciu rodzajów świeżych owoców z Argentyny do Unii Europejskiej zastosowali ją Cohen i in.[25]. Konkurencyjność przemysłu przetwórczego Malezji metodą macierzy atrakcyjności / udziału w rynku szacowali Mohd i Alias[26].

Należy zauważyć, że rozważany wskaźnik opiera się jedynie o dwa wymiary: atrakcyjność szacowaną na podstawie wielkości rynku i jego wzrostu oraz pozycję ocenianą w oparciu o udział w rynku i jego zmiany w czasie. W procesie wartościowania pomijane są inne ważne wymiary relacji konkurencyjnych na rynku międzynarodowym. Jednakże, uwzględnione czynniki mogą być potraktowane jako najbardziej istotne. Jednocześnie, reprezentują one szerokie spektrum sił kształtujących warunki współzawodnictwa na płaszczyźnie międzynarodowej.

Rozróżnienie między poziomami wskaźnika: wysokim, średnim, niskim wprowadza dozę subiektywności. Zaproponowane granice przedziałów skali (średnia,

[24] Viaene J., Gellynck X.,: Distribution structure and image of the Belgian meat industry in France: Image and marketing strategy. Report II, Ghent University, Ghent 1989.
Viaene J., Gellynck X.: Impact of Globalisation on Competitiveness of the Belgian Frozen Vegetables Industry. (w:) R.J. Loader, S.J. Henson, W.B. Traill (eds.). Globalisation of the Food Industry: Policy Implications. University of Reading, Reading 1997, s. 509-524.
Viaene J., Gellynck X.: Introduction to the Conference: Objectives and Overview of Research Methodology. (w:) M. Pourova (ed.). Proceedings of the International Scientific Conference on EU-Integration and Agri-Food Sectors in The Czech Republic and Poland: Challenges and Opportunities for the Food Sector. Kufr, Prague 1998, s. 4-20.
[25] Cohen G., Pena de Lagada S.P., Gil Roig J.M.: Competitividad de las exportaciones argentinas de fruta a la Unión Europea: su análisis mediante los métodos del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz refinada de Viaene-Gellynck. Revista Facultad de Agronomia 2000, 20(3), s. 409-419.
[26] Mohd M.I., Alias R.: Competitiveness of the Malaysian food processing industry. Universiti Putra Malaysia Press, Serdang 2004.

50% średniej) oparte są jednak na empirycznych obserwacjach efektów funkcjonowania przedsiębiorstw sektora rolno-żywnościowego.

Zaprezentowana metodologia oprócz niewątpliwych zalet wykazuje również pewne ograniczenia. Z punktu widzenia metodologii pomiaru prowadzi do swoistej „inflacji" informacji ponieważ jej istota zasadza się na przejściu z ilościowej na jakościową skalę pomiaru.

## Zakończenie

Mimo wysiłków podejmowanych na szczeblu Unii Europejskiej mających na celu wyrównywanie dysproporcji w rozwoju gospodarczym jej członków analizy konkurencyjności na szczeblu krajowym lub regionalnym ciągle znajdują uzasadnienie. Szczególnym czynnikiem, jaki kształtuje relacje konkurencyjne, są centra (clusters) gdzie poszczególne rodzaje działalności gospodarczej wzrastały i ukształtowały się. Lokalna kultura, infrastruktura, warunki współzawodnictwa firm, zaplecze naukowo-badawcze, zdolności do innowacji stanowią bazę konkurencyjności na płaszczyźnie międzynarodowej.

Zatem, w szczególności w odniesieniu do sektora rolno-żywnościowego z uwagi na jego specyfikę, uzasadnione są głosy nawołujące do prowadzenia zindywidualizowanej polityki gospodarczej. Dotyczy to regionów, jak i poszczególnych dziedzin gospodarki. Pogląd ten wspierają Lagnevik i Kola[27].

## Literatura


1. Aaker D.A.: Strategic Market Management. 6th Edition. John Wiley & Sons Inc, New York 2001.
2. Armstrong J.S., Brodie R.J.: Effects of portfolio planning methods on decision making: Experimental results. International Journal of Research in Marketing 1994, 11.
3. Boulding W., Staeling, R.: A look on the cost side: Market share and the competitive environment. Marketing Science 1993, 12.
4. Buckley P.J., Pass C.L., Prescott K.: Measures of international competitiveness: A critical survey. Journal of Marketing Management 1988, 4(2).
5. Buzzell R.D., Gale, B.T.: The PIMS principles: Linking strategy to performance. Free Press, New York 1987.
6. Buzzell, R.D.: The PIMS program of strategy research: A retrospective appraisal. Journal of Business Research 2004, 57,.
7. Cohen G., Pena de Lagada S.P., Gil Roig J.M.: Competitividad de las exportaciones argentinas de fruta a la Unión Europea: su análisis mediante los métodos del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz refinada de Viaene-Gellynck. Revista Facultad de Agronomia 2000, 20(3).
8. Doyle P.: Marketing Management and Strategy. Prentice Hall International, London 1994.
9. Hamel G., Prahalad C.K.: Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of your Industries and Creating the Markets for Tomorrow. Harvard Business School Press, Boston 1994.
10. Grunert K.G.: Research on agri-chain competence and consumer behaviour. EUWorkshop on Agri-Chain Competence: Learning from other chains. The Netherlands, 1996.


[27] Lagnevik M. Kola J.: Are Porter Diamonds forever? w: W.B. Traill, E. Pitts (eds). Competitiveness in the Food Industry. Blackie Academic & Professional, an imprint of Chapman & Hall, London 1998, s. 286-297.

11. Grunert K.G., Harmsen H., Larsen H.H., Sorensen E., Bisp S.: New areas in agricultural and food marketing. (w:) B. Wierenga; A. van Tilburg; K. Grunert; J-B.E.M. Steenkamp & M. Wedel (eds.). Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World. Kluwer Academic Press, Boston 1996.
12. Hedley B.: Strategy and the business portfolio. Long Range Planning 1977, 10(1).
13. Jedliński B.: Polityka handlu zagranicznego. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002.
14. Kennedy P.L., Harrison R.W., Kalaitzandonakes N.G., Peterson H.C., Rindfuss R.P.: Perspectives of Evaluating Competitiveness of Agribusiness Industries. Agribusiness 1997, 13(4).
15. Lagnevik M. Kola J.: Are Porter Diamonds forever? w: W.B. Traill, E. Pitts (eds). Competitiveness in the Food Industry. Blackie Academic & Professional, an imprint of Chapman & Hall, London 1998.
16. Lichtental J.D., Wilson D.T.: Becoming Market Oriented. Journal of Business Research 1992, nr 24.
17. Mohd M.I., Alias R.: Competitiveness of the Malaysian food processing industry. Universiti Putra Malaysia Press, Serdang 2004.
18. Moutinho L., Brownlie D.: The stratlogic approach to the analysis of competitive position: Making use if the strengths of the general approach to portfolio analysis. Marketing Intelligence & Planning 1994, 12(4).
19. Pierścionek Z.: Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 2003.
20. Porter M.E.: The Competitive Advantage of Nations. The Macmillan Press Ltd, London 1990.
21. Saloner G., Shepard A., Podolny J.: Strategic management. John Wiley & Sons Inc, New York 2001.
22. Söllner A., Rese M.:. Market segmentation and the structure of competition: Applicability of the strategic group concept for an improved market segmentation on industrial markets. Journal of Business Research 2001, 51.
23. Taggart J.H., Harding M.S.: The process of subsidiary strategy: a study of Ciba-Geigy classical pigments. Management Decision 1998, 36(9).
24. Traill W.B.: Foreign trade versus foreign direct investment in the food sectors of transition economies. (w:) M. Hartmann, J. Wandel (eds.). Food processing and distribution in transition countries: Problems and perspectives. IAMO, Wissenschaftsverlag Vauk, Kiel 1999.
25. Viaene J., Gellynck X.: Market integration and the small country case: Pressure on the Belgian meat sub-sector. IAMA-Congress: The new trade environment, Paris 1995.
26. Viaene J., Gellynck X.,: Distribution structure and image of the Belgian meat industry in France: Image and marketing strategy. Report II, Ghent University, Ghent 1989.
27. Viaene J., Gellynck X.: Impact of Globalisation on Competitiveness of the Belgian Frozen Vegetables Industry. (w:) R.J. Loader, S.J. Henson, W.B. Traill (eds.). Globalisation of the Food Industry: Policy Implications. University of Reading, Reading 1997.
28. Viaene, J., Gellynck, X.: Introduction to the Conference: Objectives and Overview of Research Methodology. (w:) M. Pourova (ed.). Proceedings of the International Scientific Conference on EU-Integration and Agri-Food Sectors in The Czech Republic and Poland: Challenges and Opportunities for the Food Sector. Kufr, Prague 1998.
29. Wziątek-Kubiak A.: Analiza konkurencyjności polskiego przemysłu w okresie transformacji. Working Paper nr 4 INE PAN, Warszawa 2000.

**Summary**

The paper presents the formation process, characteristics and an assessment of the usefulness for strategic management purposes of a measure concept of the international competitiveness of agri-food industry. The methodology is based on the market share / position matrix. The competitiveness indicator depicted is placed in a context of competitiveness explaining methodologies.

The paper is based on the literature search.

**Informacje o autorze:**

**dr Jacek Strojny**
*Uniwersytet Rolniczy w Krakowie*
*Katedra Statystyki Matematycznej*
*Al. Mickiewicza 21, 31-120 Kraków*
*e-mail: rrstrojnn@cyf-kr.edu.pl*

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Maria Kierepka***

# Unijne wsparcie konkurencyjności gospodarki rolno-żywnościowej w województwie lubelskim w latach 2002-2006

## The EU support for competitiveness of agri-food economy in the Lublin province in 2002-2006

*Przedmiotem artykułu była analiza unijnego wsparcia konkurencyjności gospodarki rolno-żywnościowej województwa lubelskiego w latach 2002-2006. Wyodrębniono 9 działań z programów: SAPARD, SPO-Rolnictwo 2004-2006 i PROW 2004-2006, które w sposób, zarówno bezpośredni, jak i pośredni miały znaczący wpływ na realizację wybranego do analizy celu strategicznego. Podmioty sektora rolno-żywnościowego oraz poprawę warunków prowadzenia działalności gospodarczej na obszarach wiejskich województwa wsparto kwotą w wysokości 1 179 240 tys. PLN. Najwięcej środków trafiło do rolników (68,7%). Przemysł przetwórczy pozyskał 21,3%, natomiast 10% wykorzystanego budżetu przeznaczono na poprawę infrastruktury na obszarach wiejskich.*

### Wstęp

Procesy zmian i dostosowań sektora rolno-żywnościowego do standardów Unii Europejskiej związane były z określonymi transferami finansowymi z budżetu unijnego. W Polsce w latach 2002-2006 zostały wdrożone instrumenty wspierające działania zmierzające do realizacji celów strategicznych wynikających z założeń programowych pomocy przed- i po akcesji do UE. Jednym z takich celów była poprawa konkurencyjności rolnictwa i przemysłu rolno-spożywczego. Na realizację tego celu przeznaczono środki finansowe, w ramach Przedakcesyjnego Programu na rzecz Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich (SAPARD), a wraz z przystąpieniem naszego kraju do UE źródłem finansowania był Sektorowy Program Operacyjny „ Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich" (SPO-ROL 2004-2006) a także Program Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW 2004-2006).

Celem pracy była analiza poziomu wsparcia konkurencyjności gospodarki rolno-żywnościowej z funduszy unijnych w województwie lubelskim w latach 2002-2006. Ocenie poddano aktywność i skuteczność beneficjentów w pozyskiwaniu funduszy oraz skalę ich wykorzystania.

### Materiał i metody

Analizę przeprowadzono w oparciu o dane ARiMR w Lublinie dotyczące wdrożonych programów w latach 2002-2006. Z każdego programu wyodrębniono działania mające bezpośredni wpływ na realizację założonego celu badawczego. W

ramach SAPARD-u były to - Poprawa przetwórstwa i marketingu artykułów rolnych i rybnych (Działanie 1), Inwestycje w gospodarstwach rolnych (Działanie 2), Rozwój i poprawa infrastruktury obszarów wiejskich (Zaopatrzenie gospodarstw wiejskich w wodę wraz z uzdatnianiem – 3.1, Drogi gminne i powiatowe na obszarach wiejskich - 3.2). Z SPO-ROL wyodrębniono – Inwestycje w gospodarstwach rolnych (Działanie 1.1), Ułatwianie startu młodym rolnikom (Działanie 1.2), Poprawa przetwórstwa i marketingu artykułów rolnych (Działanie 1.5), oraz Rozwój i ulepszanie infrastruktury technicznej związanej z rolnictwem (Działanie 2.6). W ramach PROW do analizy zakwalifikowano – Renty strukturalne (Działanie 1) i Wspieranie gospodarstw niskotowarowych (Działanie 2). Należy zaznaczyć, że w porównaniu do wymienionych działań PROW, Działanie 7 - Grupy Producentów Rolnych, które z założenia miało mieć największy wpływ na poprawę konkurencyjności gospodarstw rolnych, nie było realizowane.

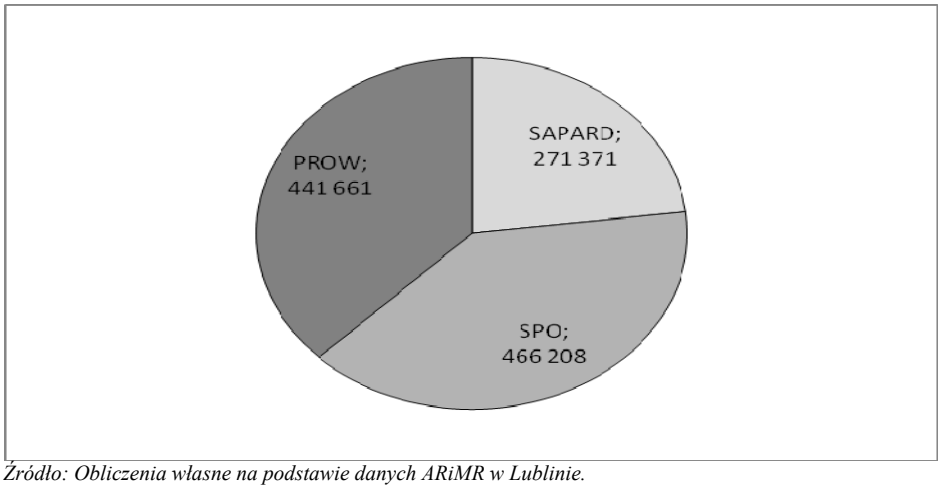
Aktywność beneficjentów w pozyskiwaniu funduszy unijnych oceniono na podstawie ilości złożonych wniosków. Skuteczność obliczono jako procentowy stosunek liczby zrealizowanych projektów do liczby złożonych wniosków, natomiast skalę wsparcia jako procentowy stosunek zrealizowanych płatności do wnioskowanej kwoty. Charakterystyki te posłużyły do przeprowadzenia analizy w układzie regionalnym (powiatów) woj. lubelskiego.

## Wyniki i dyskusja

Na poprawę konkurencyjności gospodarki rolno-żywnościowej w woj. lubelskim w latach 2002-2006 przeznaczono łącznie 1179240 tys. PLN[1], w proporcji 23% (SAPARD), 39,5% (SPO-ROL) i 37,5% (PROW) (rys.1).

**RYSUNEK 1. BUDŻET WSPARCIA KONKURENCYJNOŚCI SEKTORA ROLNO-ŻYWNOŚCIOWEGO W WOJ. LUBELSKIM W LATACH 2002-2006 [TYS. PLN]**

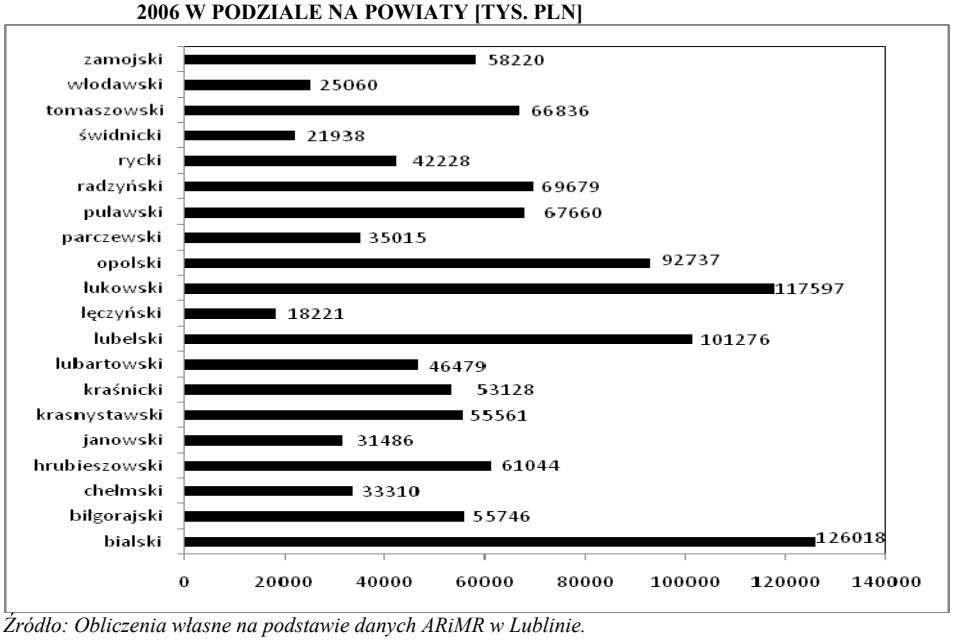
[1] System monitoringu finansowego Oddziału Regionalnego ARiMR w Lublinie (dane niepublikowane) -według stanu na koniec października 2008 r.




*Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych ARiMR w Lublinie.*

Najwyższe kwoty dofinansowania, przekraczające średnią w województwie (58 962 tys. PLN) otrzymało 8 powiatów, które łącznie zakontraktowały 60% z puli wykorzystanych środków, natomiast wsparcie w pozostałych 12 powiatach zawierało się w przedziale 1,5-5% rozdysponowanych funduszy(rys. 2).

**RYSUNEK .2. ZRÓŻNICOWANIE REGIONALNE WSPARCIA KONKURENCYJNOŚCI SEKTORA ROLNO-ŻYWNOŚCIOWEGO W WOJ. LUBELSKIM W LATACH 2002-2006 W PODZIALE NA POWIATY [TYS. PLN]**

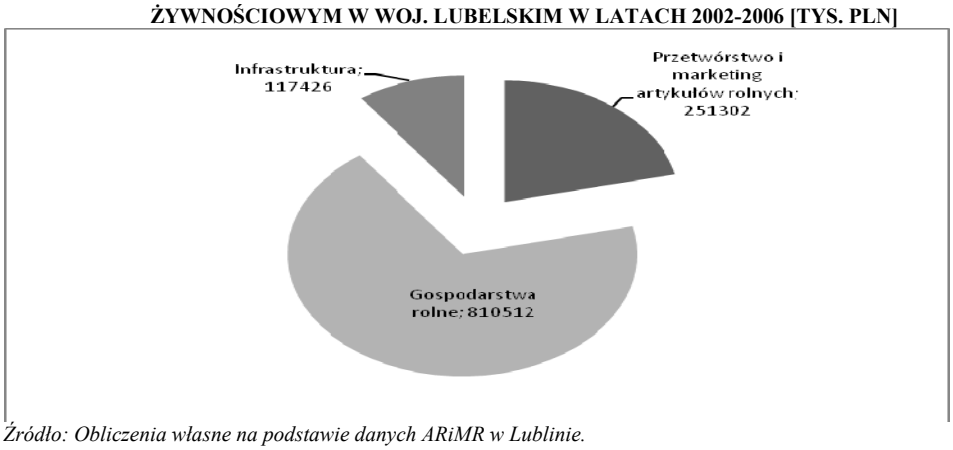



*Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych ARiMR w Lublinie.*

W wykorzystanym budżecie wsparcia zmian i dostosowań w sektorze rolno-żywnościowym największy udział stanowiły środki pozyskane na poprawę konkurencyjności rolnictwa (68,7%). Nieco ponad jedna piąta budżetu trafiła do

podmiotów z branży przetwórczej. Natomiast najmniej, bo tylko 10% przeznaczono na poprawę infrastruktury na obszarach wiejskich (rys. 3).

**RYSUNEK 3. STRUKTURA WSPARCIA ZMIAN I DOSTOSOWAŃ W SEKTORZE ROLNO-ŻYWNOŚCIOWYM W WOJ. LUBELSKIM W LATACH 2002-2006 [TYS. PLN]**

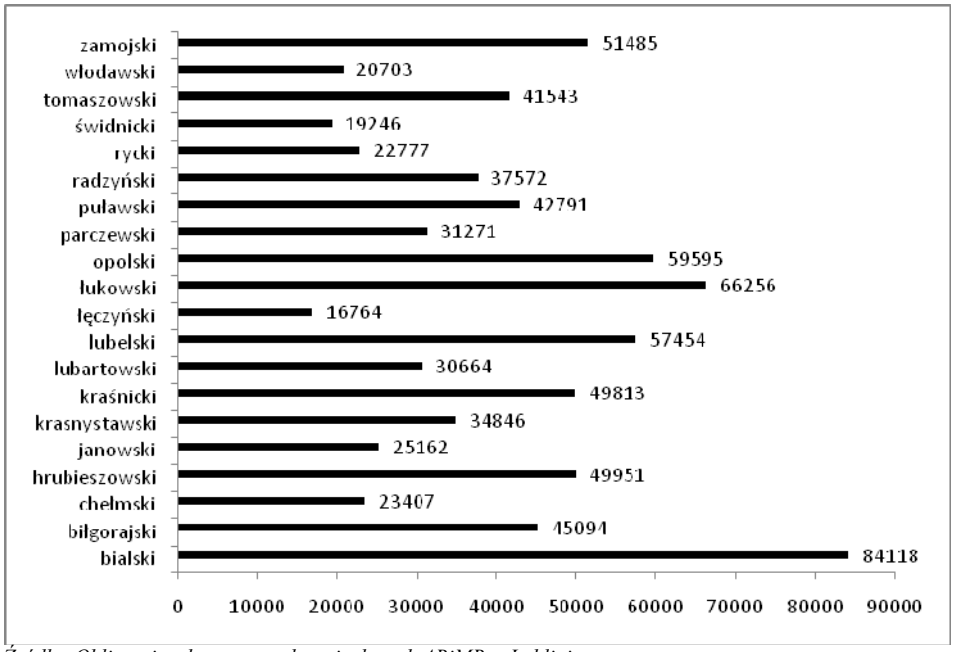



*Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych ARiMR w Lublinie.*

Wzrost konkurencyjności rolnictwa związany był z przeznaczeniem pozyskanych funduszy na zwiększenie efektywności gospodarstw rolnych poprzez lepsze wykorzystanie czynników produkcji, wprowadzenie nowych technologii, poprawę jakości produkcji oraz dostosowanie warunków produkcji rolnej do obowiązujących w UE standardów. Zakres wsparcia obejmował budowę i modernizację budynków produkcyjnych, zakup wyposażenia technicznego, stada podstawowego i gruntów rolnych, zakładanie upraw trwałych, przygotowanie bazy produkcyjnej dla działów specjalnych produkcji rolniczej oraz działania zmierzające do poprawy struktury agrarnej (Rudnicki 2008, Czubak i Pawlak 2008).

Konkurencyjność rolnictwa na Lubelszczyźnie w latach 2002-2006 wsparto kwotą w wysokości 810512 tys. PLN (82% kwoty wnioskowanej). Na ten cel przeznaczono fundusze z SAPARD-u (7,6%), SPO-ROL (40%) i PROW (52,4%). W największym stopniu środki te zostały wykorzystane przez powiaty: bialski, łukowski, opolski i lubelski - łącznie 33% całego budżetu. Rolnicy z następnych 6 powiatów pozyskali kolejne 35%. Ich dofinansowanie przekraczało wartość średniej dotacji w województwie (40 526 tys. PLN). Pozostała kwota (32% budżetu) trafiła do 10 powiatów, wśród których najniższe wsparcie otrzymali beneficjenci powiatu łęczyńskiego i świdnickiego (rys. 4).

**RYUNEK 4. WSPARCIE ROLNICTWA W WOJ. LUBELSKIM W LATACH 2002-2006 W PODZIALE NA POWIATY[TYS. PLN]**




*Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych ARiMR w Lublinie.*

W strukturze finansowania rolnictwa największy udział miały środki na inwestycje w gospodarstwach rolnych. Znaczną kwotę przeznaczono dla gospodarstw niskotowarowych i na renty strukturalne, natomiast fundusze na ułatwienie startu młodym rolnikom stanowiły jedną dziesiątą zrealizowanego w latach 2002-2006 budżetu wsparcia rolnictwa (rys. 5).

Na inwestycje w gospodarstwach rolnych przeznaczono 36% ogólnej puli dofinansowania, co w przeliczeniu na jedno wnioskujące gospodarstwo dało kwotę 65906 PLN, (SAPARD – średnio 42278; SPO – średnio 77406). Łącznie rolnicy złożyli 6196 wniosków, z których zostało zaakceptowanych 4423, czyli średnia skuteczność wyniosła 71%. Oceniając na tej podstawie przygotowanie do pozyskania funduszy należy stwierdzić, że w aplikowaniu o fundusze, w ramach SAPARD-u osiągnięto znacznie wyższą skuteczność (87%) w porównaniu do SPO (66%). Wartość dofinansowania w przeliczeniu na jeden wniosek w SAPARD była z kolei niższa, ale wynikało to z górnego limitu przeznaczonego dla jednego beneficjenta, znacznie niższego niż w SPO [Raczkowski 2002, MRiRW 2004, Ziółkowska 2006].

Z informacji uzyskanych w ARiMR w Lublinie wynikało, że pozyskane w województwie fundusze zostały wykorzystane na zakup i montaż maszyn, urządzeń i wyposażenia do produkcji rolnej, budowę i modernizację budynków inwentarskich, zakup zwierząt oraz materiału nasadzeniowego. Przykładowo w Działaniu 2 SAPARD[2] „Inwestycje w gospodarstwach rolnych" najwięcej środków przeznaczono na zwiększenie różnorodności produkcji gospodarstw rolnych. Średnio na jeden projekt

[2] ze względu na brak szczegółowych danych nie przeprowadzono analizy analogicznego działania w SPO.

przypadło 39,2 tys. PLN. O fundusze na ten cel aplikowali rolnicy z wszystkich powiatów. Ich średnia skuteczność wyniosła 86%. Najwięcej projektów (ponad 100) zrealizowano w powiatach: opolskim, kraśnickim, lubelskim i puławskim, natomiast najmniej w włodawskim (9), radzyńskim (12) i łukowskim (18). Na restrukturyzację produkcji mleka wnioski napłynęły z 15 powiatów, z których beneficjenci wykazali się średnio 92% skutecznością. Projekty o najwyższej wartości zrealizowano w chełmskim, zamojskim, lubelskim, odpowiednio – 170, 165 i 160 tys. PLN/1 projekt). Rolnicy specjalizujący się w produkcji trzody chlewnej i drobiu pozyskali dofinansowanie na poziomie 4,1% budżetu omawianego działania. W tym obszarze inwestycje o największej wartości (100 - 130 tys. PLN/1 projekt) odnotowano w powiatach: parczewskim, radzyńskim, łukowskim, janowskim i bialskim[3] (tab.1).

Składową analizowanego budżetu przeznaczonego na poprawę konkurencyjności rolnictwa (rys.5) były również dotacje dla gospodarstw niskotowarowych. Rolnicy posiadający gospodarstwa o żywotności ekonomicznej na poziomie 2-4 ESU zakontraktowali 29% z ogólnej puli dofinansowania. Łącznie w województwie złożono 24308 wniosków, co stanowiło 53,7% uprawnionych do wsparcia. Najwięcej gospodarstw niskotowarowych objęto restrukturyzacją w powiatach: bialskim, kraśnickim, opolskim i zamojskim (przedział 1729-2119), natomiast najmniej w powiatach świdnickim i włodawskim (405-409)[4].

Na renty strukturalne, których celem było przyspieszenie przemian struktury agrarnej, przeznaczono 25% wykorzystanego w woj. lubelskim budżetu unijnego wsparcia. Jednym z warunków uzyskania renty było przekazanie przez rolnika (minimum 55 lat) gospodarstwa (co najmniej 1 ha UR) następcy lub innemu rolnikowi. W woj. lubelskim w analizowanym okresie przekazano łącznie 5710 gospodarstw (na powiększenie innego gospodarstwa – 3151 i na następcę oraz zalesienie – 2559). Stanowiło to 6,3% wszystkich gospodarstw rolnych z indywidualnym użytkownikiem w wieku powyżej 55 lat. Najwięcej środków wypłacono dla beneficjentów z powiatu zamojskiego i bialskiego, odpowiednio, 9,6 i 7,9% ogólnej kwoty dofinansowania w ramach tego działania, natomiast najmniej w świdnickim (1,7%) i parczewskim (2,1%). Największą kwotę świadczeń otrzymali beneficjenci z powiatu lubartowskiego oraz hrubieszowskiego - średnio ponad 33 tys. PLN, natomiast rolnicy z powiatu lubelskiego średnio tylko po 26,9 tys. PLN[5].

Na poprawę konkurencyjności gospodarstw rolnych, z założenia, miały wpłynąć również dotacje wyasygnowane dla młodych rolników rozpoczynających działalność rolniczą. Wykorzystane fundusze na ten cel stanowiły 10% omawianego budżetu (rys.5). Wsparcie uzyskało 1547 młodych rolników, a przyznana kwota stanowiła 74% kwoty wnioskowanej w województwie lubelskim i 11% ogólnego wsparcia w kraju. Najwięcej młodych rolników rozpoczęło działalność w powiatach

[3] Dane pochodzą z systemu monitoringu z Oddziału Regionalnego ARiMR w Lublinie (dane niepublikowane).

[4] Dane pochodzą z systemu monitoringu z Oddziału Regionalnego ARiMR w Lublinie (dane niepublikowane) oraz [ MRiRW 2009].

[5] Dane pochodzą z systemu monitoringu finansowego Oddziału Regionalnego ARiMR w Lublinie (dane niepublikowane) oraz [ MRiRW 2009].

opolskim (247), bialskim (177) i lubelskim (126), natomiast w łęczyńskim i chełmskim tylko po 30.

Kolejną grupą beneficjentów pozyskujących fundusze na poprawę konkurencyjności swoich przedsiębiorstw byli przetwórcy artykułów rolnych.

Podstawowym celem wspierania przedsięwzięć w zakresie przetwórstwa i marketingu artykułów rolnych było szybkie dostosowanie przedsiębiorstw przemysłu mięsnego, mleczarskiego, owocowo-warzywnego, itd. do wymogów rynku krajowego i międzynarodowego odnośnie standardów sanitarno-weterynaryjnych, higienicznych i jakościowych, czyli przygotowanie tych podmiotów do funkcjonowania w warunkach silnej konkurencji na Jednolitym Rynku. Dofinansowanie mogło być przeznaczone na prowadzenie produkcji zgodnie z przewidywanymi trendami rynkowymi, wspieranie rozwoju nowych rynków zbytu, poprawę lub zracjonalizowanie kanałów marketingowych, nowe technologie, poprawę i kontrolę jakości, wdrażanie systemu HCCP, ochronę środowiska [Droździel 2007].

Przemysł rolno-spożywczy w województwie lubelskim finansowany był funduszami z programu SAPARD i SPO-ROL w proporcji 44 i 56%. Na poprawę przetwórstwa i marketingu artykułów rolnych złożono łącznie 233 wnioski, z których podpisano 193 umowy, a więc skuteczność beneficjentów ukształtowała się średnio na poziomie 83%. Sektor przetwórczy pozyskał 251 302 tys. PLN, co stanowiło 66,6% kwoty wnioskowanej. Średnio na jeden projekt przypadało 13 961 tys. PLN. Najwyższe dotacje otrzymali beneficjenci powiatu lubelskiego i łukowskiego, natomiast najniższe świdnickiego i kraśnickiego. Należy dodać, że 9 powiatów zrealizowało projekty o wartości przekraczającej średnią wojewódzką wykorzystując łącznie prawie 90 % budżetu przeznaczonego na wsparcie konkurencyjności przemysłu rolno-spożywczego (rys. 6).

Według informacji ARIMR/Oddział w Lublinie zakres zrealizowanych inwestycji obejmował zakup i montaż maszyn, urządzeń i wyposażenia zgodnie ze standardami UE, rozbudowę, modernizację i wymianę wyposażenia w celu dostosowania do warunków weterynaryjnych i sanitarnych UE, a także zakup środków transportu (samochodów dostawczych, wózków widłowych.

O refundację kosztów inwestycji w omawianym sektorze aplikowali beneficjenci z branży mięsnej, mleczarskiej i owocowo-warzywnej[6]. Przeprowadzona analiza wykazała, że ich aktywność ukształtowała się na poziomie odpowiednio 35, 29 i 36 %, natomiast poziom skuteczności odpowiednio 80, 93 i 61%. Najwyższe dofinasowanie otrzymali beneficjenci z branży mięsnej - 49,4 % całej puli środków przeznaczonych na poprawę przetwórstwa. Przyznane fundusze dla przemysłu mleczarskiego stanowiły 26,4%, a dla podmiotów branży owocowo - warzywnej 24,2%. Z aplikowanej sumy o refundację kosztów inwestycji w przemyśle mięsnym otrzymano 92,6 %, w mleczarskim 89 %, a w owocowo-warzywnym tylko 76,6% (tab. 2).

Analizie poddano także wybrane działania/schematy dotyczące poprawy infrastruktury na obszarach wiejskich, przyjmując, że w sposób pośredni przyczyniają się do poprawy konkurencyjności gospodarki rolno-żywnościowej poprzez poprawę

[6] Analizę w podziale na branże przeprowadzono tylko dla SAPARD-u ze względu na brak takich danych z SPO-ROL

warunków prowadzenia działalności gospodarczej, w tym rolniczej. Na ten cel w woj. lubelskim, z funduszy unijnych, przeznaczono 117 426 tys. PLN, w proporcji - 83% SAPARD i 17% SPO-ROL. Łącznie złożono 1294 wnioski, z których zrealizowano 917 projektów, czyli skuteczność aplikowania o dotacje wyniosła średnio 71%, natomiast skala przyznanego wsparcia stanowiła 77% kwoty wnioskowanej. Projekty o najwyższej wartości zrealizowały powiaty: łukowski, bialski i lubartowski, natomiast najniższą wartość inwestycji zanotowano w powiecie łęczyńskim (rys. 7).

Przedmiotem finansowania była przede wszystkim budowa i modernizacja dróg gminnych i powiatowych. Przyznana kwota stanowiła 58,8% ogólnego budżetu finansowania infrastruktury. Średnia wartość zrealizowanych inwestycji w województwie wyniosła 3453 tys. PLN, którą przekroczyło tylko 5 powiatów: łukowski, lubartowski, biłgorajski, bialski i lubelski. Łącznie w tych powiatach zrealizowano inwestycje na kwotę 41393 tys. PLN (60% kwoty przenaczonej na budowę dróg)[7]. Mniejsze zainteresowanie natomiast odnotowano w pozyskiwaniu funduszy na budowę wodociągów - średnie dofinansowanie w województwie wyniosło 1623 tys. PLN.

**Podsumowanie**

Przeprowadzona analiza wykazała znaczne zróżnicowanie regionalne w pozyskiwaniu funduszy na poprawę konkurencyjności gospodarki rolno-żywnościowej, zarówno w odniesieniu do rolników, przedsiębiorców sektora przetwórczego, jak i samorządów gminnych czy powiatowych. Beneficjenci województwa lubelskiego pozyskali łącznie 1 179, 2 mln PLN. Najwięcej środków przeznaczono na poprawę konkurencyjności rolnictwa.

Analizowane instrumenty wsparcia w woj. lubelskim w latach 2002-2006 przyczyniły się przede wszystkim do poprawy stanu technicznego gospodarstw rolnych, oraz dostosowania części zakładów przetwórczych do warunków weterynaryjnych i sanitarnych, zgodnych ze standardami UE. Wprawdzie poprawa konkurencyjności nie polega na zakupie nowych maszyn, to jednak należy przypuszczać, że wyposażenie w nowy kapitał rzeczowy przyczyni się do wzrostu efektywności i jakości produkcji. Poprawa infrastruktury technicznej natomiast, powinna wpłynąć na wzrost atrakcyjności inwestycyjnej obszarów wiejskich a także ekonomikę i organizację prowadzonej na tych terenach działalności gospodarczej.

Inwestycje w kapitał rzeczowy a także ludzki prowadzą do wzrostu produktywności [Woś 1998]. Powoduje to w konsekwencji obniżenie kosztów wytwarzania i zwiększenie tym samym nadwyżki finansowej będącej podstawą kształtowania rozwoju przedsiębiorstw i uzyskiwania przez nie przewagi konkurencyjnej. W związku z tym, że fundusze unijne nadal będą znaczącym źródłem finansowania, dlatego też ich pozyskanie a przede wszystkim właściwe wykorzystanie stanowi kluczowe zagadnienie w zakresie programowania wzrostu konkurencyjności zarówno gospodarstw rolnych, jak i podmiotów branży przetwórczej.

Badania literaturowe dowodzą bowiem, że nie wszystkie działania (renty strukturalne, wspieranie gospodarstw niskotowarowych, ułatwianie startu młodym rolnikom), z założenia mające wspierać konkurencyjność rolnictwa, spełniły swoje cele.

[7] Dane pochodzą z systemu monitoringu finansowego Oddziału Regionalnego ARiMR w Lublinie (dane niepublikowane).

Spowodowane to było konstrukcją kryteriów dostępu i brakiem kontroli wykorzystania tych funduszy [Bułkowaka 2007, Chmurzyńska 2008].

**Piśmiennictwo**

1. Bułkowska M., 2007. Ocena realizacji programu PROW w Polsce w latach 2004-2006. Rocz.
2. Nauk. SERIA, t. IX, z. 2, 47-51.
3. Chmurzyńska K., 2008. Wpływ SPO Rolnictwo na poprawę konkurencyjności gospodarstw rolnych i przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. Rocz. Nauk. SERIA, t. X, z. 3, 67-72.
4. Czubak W., Pawlak K., 2008. Rozdysponowanie środków finansowych wynikających z mechanizmów Wspólnej Polityki Rolnej Unii Europejskiej na rozwój modelu rolnictwa industrialnego i zrównoważonego w Polsce. Raport PW nr 102, IERiGŻ, Warszawa, s. 51-86.
5. Droździel L., 2007. ARiMR - Trzy lata po akcesji. ARiMR, Warszawa.
6. MRiRW 2004. Sektorowy Program Operacyjny „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich 2004–2006", 2004. Warszawa.
7. MRiRW 2009. Wstępna analiza realizacji Planu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2004-2006, część 2. Warszawa.
8. Raczkowski M., 2002. Możliwości wykorzystania Programu SAPARD w Polsce. Rocz, Nauk. SERIA, t. IV, z. 2.
9. Rudnicki R., 2008. Program SAPARD jako czynnik wzrostu konkurencyjności gospodarstw rolnych w Polsce. Rocz. Nauk. SERIA, t. X, z.2, s. 230-233.
10. Woś A, 1998. Wzrost gospodarczy i strategie rozwoju polskiego rolnictwa. IERiGŻ, Warszawa, s. 8.
11. Ziółkowaka J., 2006. Mikroekonomiczna ocena efektywności finansowego wsparcia polskiego rolnictwa ze środków unijnych i krajowych w 2005 roku. Komunikaty, raporty, ekspertyzy nr 522, IERiGŻ, Warszawa, s. 27.

**Summary**

*The subject of the article was to analyze the EU support of agri-food sector competitiveness in lubelskie province in the years 2002-2006. 9 activities were separated from such programs as SAPARD, SOP-agriculture 2004-2006 and RDP 2004-2006, which both directly and indirectly had a significant influence on the implementation of the strategic goal chosen for the analysis. The entities of agri-food sector and the improvement of conditions of keeping the business activity in rural areas were supported with the amount of 1 179 240 thousand PLN. Most funds went to farmers (68.7%). Processing industry gained 21.3%, while 10% of the used budget was spent on improving infrastructure in rural areas..*

**Informacje o autorze:**

**Maria Kierepka,**
*Wydział Nauk Rolniczych w Zamościu, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie,*
*ul. Szczebrzeska 102, 22-400 Zamość,*
*e-mail: kier10@wp.pl*

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Jacek Chotkowski, Małgorzata Czerwińska***

# Instrumenty marketingu w rolnictwie ekologicznym

## Marketing instruments in ecological agriculture

*Marketing stanowi niezbędny element strategii rozwoju rolnictwa ekologicznego, gdyż istnieje wiele utrudnień zmniejszających konkurencyjność tego rynku (wyższa cena zbytu, rozdrobnienie produkcji i spożycia, krótka przydatność produktów do spożycia). Podstawą programu skutecznych działań marketingowych powinna być specjalna jakość (ekologiczna). Celem pracy jest określenie podstawowych elementów strategii oraz kluczowych instrumentów marketingu operacyjnego, warunkujących w perspektywie zwiększenie udziału produktów ekologicznych do 10 - 15 % rynku żywności w Polsce.*

*Działania marketingowe powinny mieć charakter kompleksowy. Pierwszą jego częścią powinna być prowadzona w imieniu całego krajowego sektora rolnictwa ekologicznego ciągła kampania informacyjno-edukacyjna na temat istoty i walorów wytwarzanych metodami ekologicznymi produktów, łącznie z przekazem, że technologie te chronią, a nie niszczą środowisko. Strategia marketingowa powinna opierać się na segmentacji rynku, współpracy producentów oraz bezpośredniego dotarcia do konsumentów. Niezbędny jest rozwój współpracy biznesowej producentów (grupy marketingowe) w celu organizacji zbiorowej sprzedaży pod jednolitą marką. Kolejnym nurtem profesjonalnego marketingu powinien być rozwój marketingu partnerskiego (relacyjnego) zmierzający do tworzenia trwałych przyjacielskich więzi między sprzedawcą a konsumentem. Wzorem krajów zachodnich, należy zwiększyć w handlu udział produktów świeżych, zamiast przetworzonych. Uwzględniając ogólne trendy zmian stylów życia, uzasadnione jest wzbogacenie oferty sprzedaży o półprodukty ułatwiające przygotowanie obiadu.*

### Wprowadzenie

W rolnictwie wyróżnić możemy cztery podstawowe systemy rolnictwa. Obok ekstensywnego rolnictwa tradycyjnego i rolnictwa wysokointensywnego, występuje rolnictwo integrowane oraz rolnictwo ekologiczne. Dwa ostatnie typy rolnictwa mieszczą się w ramach koncepcji rolnictwa trwałego określanego również terminem rolnictwa społecznie zrównoważonego[1]. Cechą obu tych metod jest próba kojarzenia celów ekonomicznych z celami ekologicznymi, dążenie do zmniejszenia negatywnych skutków oddziaływania rolnictwa na środowisko oraz zastępowania nakładów materiałowych wzrastającym poziomem wiedzy producentów rolnych[2]. Rozwój rolnictwa ekologicznego i integrowanego w Europie i świecie związany jest z ogólnoświatowymi trendami wzrostu znaczenia ochrony środowiska i "zdrowej żywności"[3]. Znajduje to wyraz w dążeniu do zmniejszania zagrożenia ekologicznego,

[1] A. Woś, J.S. Zegar: Rolnictwo społecznie zrównoważone. IERiGŻ, Warszawa 2002, s. 8
[2] H. Runowski: Produkcja ekologiczna – pojęcie, zasady, rozwój. W: Procesy dostosowawcze produkcji roślinnej w Polsce w kontekście integracji z UE. Red. B. Klepacki. Wieś Jutra, Warszawa 2002, s. 161
[3] Ph. Kotler: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 148

stosowania w gospodarce technologii oszczędzających środowisko naturalne oraz rosnącego popytu na żywność produkowaną i przetwarzaną w warunkach minimalizacji stosowania środków chemicznych. Zmiany dominującego dotychczas modelu intensywnego, przemysłowego rolnictwa w krajach Unii Europejskiej ma m. in. wymusić zmiana systemu dotacji w ramach Wspólnej Polityki Rolnej (CAP)[4]. Rolnictwo ekologiczne wyróżnia się z spośród pozostałych systemów stworzeniem odrębnego rynku żywności ekologicznej, którego przeważającą część stanowią produkty roślinne. W Polsce w obrocie tym dominują produkty przetworzone, w przeciwieństwie do krajów zachodnioeuropejskich, gdzie około 80% oferty stanowią produkty świeże[5].

**Geneza i istota ekologicznych metod produkcji rolniczej**

Ekologiczny system produkcji żywności zwany również organicznym lub biodynamicznym rozwinął się w Europie w latach dwudziestych i trzydziestych XX wieku. Za twórców rolnictwa ekologicznego uważa się austriackiego filozofa i przyrodnika Rudolfa Steinera (biodynamiczne) oraz szwajcarskiego parlamentarzystę Hansa Müllera (organiczno-biologiczne). Pierwsze gospodarstwa ekologiczne w Polsce to majątek hr. Stanisława Karłowskiego w Szelejewie k. Gostynia przestawiony na metodę biodynamiczną w latach trzydziestych oraz małe gospodarstwo inż. Juliana Osetka w Nakle n. Notecią założone w 1960 roku. Szerszy rozwój rolnictwa ekologicznego w Polsce związany jest z zarejestrowaniem w 1989 r. Stowarzyszenia Ekoland, które rok później nadało atesty 27 gospodarstwom oraz uzyskało członkostwo IFOAM (Międzynarodowej Federacji na Rzecz Rolnictwa Ekologicznego)[6]. Czynnikiem sprzyjającym dla rozwoju produkcji ekologicznej powinna być swoista „renta opóźnienia" w polskim rolnictwie, dotycząca niskiego dotychczas zużycia środków chemicznych[7], a także trudności ze zbytem produktów konwencjonalnych. Rozwój rolnictwa ekologicznego pomaga w utrzymaniu nieskażonego środowiska przyrodniczego, stąd powinien być szczególnie polecany na obszarach chronionych (parki narodowe i obszary chronionego krajobrazu oraz w regionach wiejskich z wiodącą funkcją turystyczną[8].

Ekologiczny system produkcji rolniczej nie jest kierunkiem ekstensywnym. Wprost przeciwnie - wymaga gruntownej wiedzy, w tym biologicznej, podczas gdy rolnictwo intensywne raczej bazuje na wiedzy technologicznej. Wśród właścicieli gospodarstw ekologicznych 21,4% stanowili w 2000 r. rolnicy z wyższym wykształceniem, podczas gdy średnio w Polsce stanowią oni 1%[9]. Istotę rolnictwa

[4] M. Adamowicz: Perspektywiczne kierunki ewolucji polityki rolnej. Roczniki Nauk Rolniczych 2003, G, t. 90, z. 1, s. 18-31
[5] W. Knieć: Marketing produktów ekologicznych. RCDRRiOW, Przysiek 2004, s. 51
[6] U. Sołtysiak: Z początków rolnictwa ekologicznego w Polsce. W: Rolnictwo ekologiczne. Od teorii do praktyki. Red. U. Sołtysiak. Stowarzyszenie Ekoland, Stiftung Leben & Umwelt, Warszawa 1993, s. 242
[7] M. Górny: Czas na jednoznaczne decyzje o przyszłości polskiej wsi i rolnictwa. W: Polska wieś wobec wyzwań integracji europejskiej. OCIPE, Kontrast, Warszawa 2001, s. 63-65; A. Woś, J.S. Zegar: Rolnictwo ..., wyd. cyt., s. 11
[8] J. Chotkowski: Rolnictwo ekologiczne komplementarnym kierunkiem rozwoju w regionach turystycznych. W: Rola marketingu w rozwoju regionów turystycznych. Politechnika Koszalińska, Koszalin 2000, s. 27-35
[9] M. Górny: Czas ..., wyd. cyt., s. 63

ekologicznego Tyburski i Żakowska-Biemans[10] definiują jako „dbałość o podnoszenie żyzności gleby, o wysoką biologiczną jakość żywności, przy jednoczesnej rezygnacji ze stosowania środków powstałych w wyniku syntezy chemicznej zarówno w nawożeniu jak i ochronie roślin". Zgodnie z ustawą o rolnictwie ekologicznym przez produkcję prowadzoną metodami ekologicznymi rozumie się "produkcję w ekologicznym gospodarstwie rolnym prowadzoną zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju, aktywizującą przyrodnicze mechanizmy produkcji rolnej poprzez stosowanie naturalnych środków produkcji oraz zapewniającą trwałą żyzność gleby, zdrowotność roślin i zwierząt"[11].

Do najważniejszych zasad rolnictwa ekologicznego, wynikających z kryteriów IFOAM (Międzynarodowej Federacji na Rzecz Rolnictwa Ekologicznego) należy zaliczyć:

- Wyeliminowanie z produkcji i przetwórstwa środków chemii rolnej, sztucznych dodatków i organizmów modyfikowanych genetycznie,
- Stosowanie metod zwiększających żyzność i biologiczną aktywność gleby (wieloogniwowy płodozmian z roślinami motylkowatymi i nawozami zielonymi, przekompostowany obornik, eliminacja orki odwracającej glebę),
- Dążenie do utrzymania bogactwa gatunkowego i odmianowego roślin i zwierząt,
- Stwarzanie warunków równowagi biologicznej środowiska-metodą zapobiegania stratom powodowanym przez choroby i szkodniki,
- Wykorzystanie odmian o podwyższonej odporności na patogeny, dostosowanych do warunków środowiska uprawy,
- Równowaga paszowo-nawozowa oraz zamknięty cykl obiegu materii organicznej w ramach gospodarstwa,
- Naturalne warunki chowu zwierząt,
- Pielęgnacja krajobrazu rolniczego,
- Ocenie podlega sposób produkcji a nie produkt.

Cechą charakterystyczną rynku ekożywności jest fakt, że jest to obecnie jeden z niewielu rynków artykułów rolno-żywnościowych, gdzie raczej popyt przewyższa podaż. Wprawdzie w niektórych badaniach stwierdza się, ze brak popytu w niektórych regionach stanowi barierę rozwoju produkcji ekologicznej[12], jednak zarówno w Polsce jak i krajach UE producenci tej żywności mają stosunkowo mniejsze problemy ze zbytem swojej produkcji, niż rolnicy konwencjonalni.

**Tendencje rozwoju rolnictwa ekologicznego**

Produkcja ekologiczna w Polsce, mimo ogólnie niższej intensywności rolnictwa i nieskażone środowisko, jest dotychczas znacznie słabiej rozwinięta niż w krajach zachodnich. W tych krajach rolnictwo ekologiczne traktowane jest jako ważny element wielofunkcyjnego rozwoju wsi. Poziom obrotów żywnością ekologiczną na świecie w 2006 r. przekroczył 38 mld USD i dynamicznie wzrasta, natomiast powierzchnia upraw

[10] J. Tyburski, S. Żakowska-Biemans: Wprowadzenie do rolnictwa ekologicznego. Wyd. SGGW, Warszawa 2007, s. 7

[11] Ustawa o rolnictwie ekologicznym z 25.06.2009 r. (Dz. U. 2009, nr 116, poz. 975)

[12] W. Łuczka-Bakuła: Rynek żywności ekologicznej. PWE, Warszawa 2007, s. 174; H. Runowski: Produkcja ..., wyd. cyt., s. 49

ekologicznych przekroczyła 30 mln ha[13]. Udział produktów ekologicznych w sprzedaży produktów żywnościowych wynosi średnio w świecie ponad 2%. Według danych na koniec 2007 r. liczba gospodarstw ekologicznych w UE wyniosła 189 322, a powierzchnia upraw ekologicznych 7,2 mln ha, co stanowiło 4,0% ogólnej powierzchni UR. Największy udział powierzchni ekologicznej w stosunku do ogółu UR występuje w Austrii - 13,4% i Włoszech 9,1%[14]. Z kolei największe powierzchnie UR użytkowane metodami ekologicznymi występowały we Włoszech (1150 tys. ha), Hiszpanii (988 tys. ha), Niemczech (911 tys. ha) oraz Wielkiej Brytanii (660 tys. ha). Przeciętna powierzchnia gospodarstwa ekologicznego w UE wynosi ok. 38,2 ha i jest większa niż średnia wielkość ogółu gospodarstw. Różnica ta zaznacza się zwłaszcza we Włoszech. Również część unijnych krajów Europy Środkowo-Wschodniej (Czechy, Estonia, Słowacja, Litwa) posiadają wyższy niż Polska wskaźnik rozwoju tego rolnictwa. Oparte jest ono na stosunkowo większych obszarowo, typowych dla struktury agrarnej tych krajów, gospodarstwach.

W celu zwiększenia dynamiki sprzedaży produktów rolnictwa ekologicznego Komisja Europejska ogłosiła w 2004 roku "Europejski Plan Działań dla Żywności Ekologicznej oraz Rolnictwa"[15]. Szereg krajów Unii Europejskiej (np. Niemcy, Szwecja) deklaruje osiągnięcie udziału rolnictwa ekologicznego w produkcji rolniczej na poziomie 10-20%[16]. W Polsce w marcu 2007 r. przyjęto kolejny krajowy Plan Działań dla Żywności Ekologicznej i Rolnictwa. Przewiduje się, że w wyniku realizacji sformułowanych zadań dotyczących m. in. promocji w Polsce i zagranicą, rozwoju badań i doradztwa, doskonalenia systemu certyfikacji, wdrażaniu programów rolno-środowiskowych, wsparcia przetwórstwa, powierzchnia upraw ekologicznych w Polsce w roku 2013 wzrośnie do 600 000 ha, a liczba gospodarstw do 20 tys.

Jak wynika z danych Głównego Inspektoratu Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych, na koniec 2008 roku uprawy ekologiczne w Polsce zajmowały prawie 315 tys. ha (łącznie z gospodarstwami będącymi w trakcie przestawiania), co stanowiło 1,95% ogólnego areału użytków rolnych w kraju. Liczba gospodarstw zajmujących się rolnictwem ekologicznym wynosiła 14 896, co stanowi ok. 1% gospodarstw, które składają wnioski o bezpośrednie dopłaty obszarowe wynikające z uregulowań WPR. Średnia wielkość gospodarstwa ekologicznego w Polsce wynosi 21,1 ha i jest podobna jak w Austrii, Włoszech, Holandii. Rozmieszczenie gospodarstw ekologicznych w Polsce wykazuje regionalne zróżnicowanie (tab. 1).

[13] J. Szymona: Sukcesy i ograniczenia rozwoju rolnictwa ekologicznego w Polsce. W: Przyszłość sektora rolno-spożywczego i obszarów wiejskich. I Kongres Nauk Rolniczych Nauka-Praktyce. MRiRW, IUNG-PIB, PIW-PIB, Puławy 2009, s. 59

[14] Rolnictwo ekologiczne w Polsce 2007-2008. Raport 2007-2008. GIJHAR-S, Warszawa 2009

[15] European Action Plan for Organic Tood and Farming. Commision of the European Communities, Brussels 2004, SEC 739 (http://europa.en.int./comm/agriculture/qual/organic/planworkdoc_en.pdf)

[16] D. Manegold: Aspekte gemeinsamer Agrarpolitik (Die landwirtschaftlichen Märkte n der Jahreswende 2001/02). Agrarwirtschaft 2001, h. 1, s. 3

**TABELA 1**
**REGIONALNE ZRÓŻNICOWANIE LICZBY GOSPODARSTW I POWIERZCHNI UŻYTKÓW ROLNYCH W ROLNICTWIE EKOLOGICZNYM POLSKI W LATACH 1999-2008**

| Województwo | Liczba gospodarstw | | | Powierzchnia UR, ha | | | Powierzchnia gospodarstwa, ha UR | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1999 | 2004 | 2008 | 1999 | 2004 | 2008 | 1999 | 2004 | 2008 |
| Dolnośląskie | 16 | 197 | 879 | 322 | 8789 | 28466 | 20,1 | 44,6 | 32,4 |
| Kujawsko-Pomorskie | 37 | 89 | 258 | 467 | 1719 | 5942 | 12,6 | 19,3 | 23,0 |
| Lubelskie | 118 | 393 | 1566 | 1102 | 5706 | 26891 | 9,3 | 14,5 | 17,2 |
| Lubuskie | 8 | 66 | 480 | 500 | 2998 | 18206 | 62,5 | 34,8 | 37,9 |
| Łódzkie | 13 | 71 | 314 | 233 | 1195 | 4828 | 17,9 | 16,8 | 15,4 |
| Małopolskie | 28 | 697 | 2100 | 212 | 7626 | 22655 | 7,6 | 10,9 | 10,8 |
| Mazowieckie | 87 | 434 | 1481 | 600 | 6075 | 27742 | 6,9 | 14,0 | 18,7 |
| Opolskie | 3 | 26 | 62 | 43 | 447 | 1571 | 14,3 | 17,2 | 25,3 |
| Podkarpackie | 2 | 430 | 1892 | 10 | 10711 | 28670 | 5,0 | 24,9 | 15,1 |
| Podlaskie | 13 | 207 | 1160 | 265 | 3863 | 20410 | 20,4 | 18,7 | 17,6 |
| Pomorskie | 15 | 66 | 392 | 679 | 1781 | 11366 | 45,3 | 27,0 | 29,0 |
| Śląskie | 8 | 47 | 176 | 24 | 487 | 3934 | 4,0 | 10,4 | 22,4 |
| Świętokrzyskie | 103 | 547 | 1165 | 570 | 4995 | 10841 | 5,5 | 9,1 | 9,3 |
| Warmińsko-Mazurskie | 33 | 244 | 1059 | 1274 | 9497 | 28828 | 38,6 | 38,9 | 27,2 |
| Wielkopolskie | 20 | 70 | 516 | 248 | 4816 | 20417 | 12,4 | 68,8 | 39,6 |
| Zachodnio-pomorskie | 6 | 176 | 1396 | 440 | 12725 | 54151 | 73,3 | 72,3 | 38,8 |
| Razem | 513 | 3760 | 14896 | 6990 | 82730 | 314921 | 13,6 | 22,0 | 21,1 |

*Źródło: Obliczenia własne na podstawie: Rolnictwo ekologiczne w Polsce 2007-2008. Raport 2007-2008. GIJHAR-S, Warszawa 2009 (www.ijhar-s.gov.pl) oraz raportów GIJHAR-S z lat 1999-2004*

Największa liczba gospodarstw znajduje się w woj. małopolskim, podkarpackim, lubelskim, mazowieckim, zachodniopomorskim świętokrzyskim, a więc głównie w regionach południowo-wschodniej części kraju, charakteryzującymi się niższą intensywnością rolnictwa. Biorąc pod uwagę, że średnia powierzchnia gospodarstwa ekologicznego w woj. małopolskim, podkarpackim i lubelskim wynosi w granicach 11-17 ha, a woj. zachodniopomorskim 38,8 ha UR, to ostatnie województwo (oraz warmińsko-mazurskie, podkarpackie, dolnośląskie, mazowieckie i lubelskie) przoduje pod względem areału upraw ekologicznych.

**Strategia marketingowa w rolnictwie ekologicznym**

Rolnictwo ekologiczne powinno być znaczącym elementem rozwoju polskiego rolnictwa. Jednak, aby rolnictwo ekologiczne stanowiło istotny składnik członu rolnictwa zrównoważonego, powinien w najbliższych latach nastąpić skokowy wzrost jego udziału. Pożądany byłby wzrost w najbliższych latach areału zagospodarowanego metodami ekologicznymi do poziomu UE, a docelowo nawet do 10-15%. Najważniejszą przesłanką ekspansji tego systemu rolnictwa, wydaje się fakt, że ukierunkowanie na rolnictwo ekologiczne daje większe szanse konkurowania na rynku międzynarodowym, niż w przypadku rolnictwa konwencjonalnego[17].

Kierunki rozwoju powinny wynikać z wykorzystania silnych stron i istniejących szans. W tabeli 2 w formie analizy SWOT zostały wymienione zarówno

[17] A. Woś: Rolnictwo Polski wobec procesów globalizacji. Studia i Monografie IERiGŻ 2001, nr 105, s. 28

czynniki sprzyjające rozwojowi rolnictwa ekologicznego jak i czynniki stanowiące bariery tego rozwoju. W świetle przeprowadzonych analiz do najważniejszych elementów strategii rozwoju rolnictwa ekologicznego w Polsce można zaliczyć:

- Wsparcie polityczne dla ekologizacji polskiego rolnictwa oraz edukacji społeczeństwa,
- Konsekwentna polityka wszechstronnego wspierania rozwoju produkcji i rynku oraz promocji walorów żywności ekologicznej w kraju i zagranicą,
- Specjalizacja regionalna w produkcji ekożywności, w tym w regionach atrakcyjnych turystycznie oraz chronionego środowiska i krajobrazu,
- Rozwój badań nad niechemicznymi metodami ochrony roślin,
- Łączenie produkcji ekologicznej z rozwojem agroturystyki,
- Rozwój jednostek integrujących rozproszoną produkcję i zajmujących się dystrybucją, w tym grup producenckich,
- Wykorzystanie szans eksportowych,
- Eliminowanie z rynku tzw. pseudoekologicznej żywności.

Strategia ujmuje ogólne ukierunkowanie rozwoju. Osiągnięcie zakładanych celów rozwojowych będzie niemożliwe, bez jak najszerszego wdrożenia zasad marketingu. Jest to tym ważniejsze, że istnieje wiele utrudnień zmniejszających konkurencyjność tego rynku, jak: wyższa cena zbytu, rozdrobnienie produkcji i spożycia, krótka przydatność produktów do spożycia[18]. Jak wynika z przeprowadzonych w 2001 roku badań przez SGGW na 1000 osobowej reprezentatywnej próbie polskich konsumentów, określają oni żywność ekologiczną poprzez metodę produkcji, polegającą na wykluczeniu stosowania środków chemicznych w produkcji i przetwórstwie oraz pochodzącą z czystego środowiska[19]. Główne walory przypisywane żywności ekologicznej to bezpieczeństwo zdrowotne oraz jej naturalność. Z kolei w badaniach UW-M Olsztyn do atrybutów żywności ekologicznej oprócz wartości zdrowotnej wymieniono wartość odżywczą[20]. Podstawowym źródłem wiedzy na jej temat są takie źródła formalne jak programy radiowo-telewizyjne i artykuły w prasie[21]. Badania SGGW potwierdziły także nikłą znajomość sposobu znakowania produktów ekologicznych, niedostateczną ich dostępność, w tym zwłaszcza mięsa i jego przetworów, warzyw i owoców oraz przetworów mlecznych. W krajach zachodnich konsumenci produktów ekologicznych rekrutują się głównie spośród osób powyżej 35 roku życia, o ponadprzeciętnym wykształceniu, wyższym poziomie dochodów i wysokiej świadomości znaczenia zdrowego odżywiania i ochrony środowiska[22]. Należy przyjąć, że w tym aspekcie konsumenci polscy nie różnią się od konsumentów z innych krajów Europy.

[18] E. Jaska: O marketingu żywności ekologicznej. W: Rolnictwo ekologiczne. Od producenta do konsumenta. Red. U. Sołtysiak. Stowarzyszenie Ekoland, Stiftung Leben & Umwelt, Warszawa 1995, s. 204

[19] S. Żakowska-Biemans, K. Gutkowska: Rynek żywności ekologicznej w Polsce i krajach Unii Europejskiej. Wyd. SGGW, Warszawa 2003, s. 160

[20] S. Pilarski, M. Grzybowska: Stan i uwarunkowania popytu na żywność ekologiczną. Roczniki Nauk Rolniczych 2002, G, t. 89, z. 2, 51-65

[21] S. Żakowska-Biemans, K. Gutkowska: Rynek …, wyd. cyt., s. 168

[22] W. Knieć: Marketing ..., wyd. cyt., s. 28, 30

**TABELA 2**
**ANALIZA SIŁ I SŁABOŚCI ORAZ SZANS I ZAGROŻEŃ ROZWOJU ROLNICTWA EKOLOGICZNEGO W POLSCE**

| SILNE STRONY | SŁABE STRONY |
|---|---|
| 1.Niskie zanieczyszczenie środowiska naturalnego<br>2.Stosunkowo niski poziom zużycia środków chemicznych w produkcji żywności<br>3.Dominacja gospodarstw chłopskich o małym i średnim obszarze<br>4.Znaczne dotychczas zasoby siły roboczej w rolnictwie oraz stosunkowo niskie jej koszty<br>5.Funkcjonowanie przepisów prawnych o rolnictwie ekologicznym i dopłat finansowych<br>6.Konkurencyjność cenowa polskich produktów ekologicznych w stosunku do produktów UE<br>7.Opłacalność produkcji dla gospodarstw oraz tzw. efektywność społeczna | 1.Niska świadomość ekologiczna konsumentów oraz brak zaufania do produktów ekologicznych<br>2.Brak rozwiniętej sieci dystrybucji i duże jej koszty<br>3.Sezonowość, krótka przydatność produktów do spożycia i rozdrobnienie podaży i popytu<br>4.Istnienie na rynku żywności konwencjonalnej, a oznakowanej jak ekologiczna<br>5.Brak jasnej strategii rozwoju oraz polityki rolnej w tym zakresie<br>6.Niski poziom marketingu |
| **SZANSE** | **ZAGROŻENIA** |
| 1.Rosnąca świadomość ujemnych skutków intensyfikacji rolnictwa na stan środowiska i jakość żywności<br>2.Wzrost udziału konsumentów o rozwiniętych preferencjach ekologicznych<br>3.Stworzenie systemu dystrybucji i promocji produktów ekologicznych, w tym na rynkach UE<br>4.Wdrożenie wśród producentów ekożywności orientacji marketingowej<br>5.Realizacja programów rolno-środowiskowych<br>6.Łączenie produkcji ekologicznej z rozwojem agroturystyki | 1.Małe możliwości wspierania branży przez budżet krajowy<br>2.Utrzymywanie się niskiego stanu świadomości ekologicznej konsumentów oraz barier popytu<br>3.Szybki wzrost liczby gospodarstw ekologicznych w krajach UE<br>4.Słabe zainteresowanie rolnictwem ekologicznym ze strony nauki rolniczej<br>5.Trudności ekonomiczne oraz sanitarno-weterynaryjne małych ekologicznych przetwórni |

*Źródło: Opracowanie własne*

Orientacja marketingowa w gospodarstwie wiąże się z dobrze zorganizowaną planową produkcją prowadzoną na zamówienie (wskazane umowy kontraktacyjne) i zgodnie z potrzebami odbiorców. Rozdrobnienie produkcji i podaży produktów ekologicznych wymusza stosowanie strategii marketingowych opartych na współpracy producentów i kierowania zbiorowej oferty sprzedaży (grupy marketingowe). Tymczasem funkcjonowanie wielu gospodarstw ekologicznych opiera się nie na wymogach rynku i ukierunkowanej na sprzedaż produkcji ale jest to raczej pewna filozofia życia w symbiozie z naturą. Przykładowo, większość gospodarstw kontrolowanych przez jednostkę certyfikującą Ekogwarancja to małe gospodarstwa, gdzie produkcja towarowa ma charakter incydentalny[23]. Rolnicy ekologiczni sprzedają wytworzone produkty głównie na rynku lokalnym[24]. Stąd produkty w pewnej części sprzedawane są konsumentom bezpośrednio w gospodarstwie. Podobnie wskazany jest rozwój dostaw bezpośrednich do gospodarstw domowych. Elementem wyjściowym strategii marketingowej, oprócz analizy SWOT powinna być segmentacja rynku– identyfikacja potencjalnych jednorodnych grup konsumentów o określonych potrzebach.

[23] J. Szymona: Sukcesy …, wyd. cyt., s. 60
[24] J. S. Zegar: Gospodarstwa ekologiczne w rolnictwie indywidualnym. Wiadomości Statystyczne 2008, nr 8, s. 58

**Instrumenty marketingu operacyjnego**

Wdrożeniu zasad marketingu w sektorze żywności ekologicznej sprzyjają autentyczne walory jakościowe produktu. Jednak zgodnie z teorią[25], sam dobry produkt nie wystarczy do odniesienia sukcesu rynkowego. Oprócz odpowiedniej wyceny, należy produkt dostarczyć w sposób optymalny do miejsc sprzedaży (dystrybucja) oraz poinformować nabywcę o jego walorach, jak też zachęcić do kupna (promocja). Właśnie dystrybucji i promocji należy przypisać największe znaczenie w marketingu ekożywności[26] (Chotkowski, 2003). Do głównych instrumentów jakie mogą i powinny być stosowane w marketingu ekożywności można zaliczyć:

- Oparcie strategii i operacyjnych działań marketingowych na dobrej (ekologicznej) jakości produktu,
- Wygląd i opakowanie nie odbiegające od produktów konwencjonalnych,
- Budowa wartościowej marki i wiarygodności dostawcy,
- Ogólnokrajowa informacja i promocja wyjaśniająca zalety i cechy ekożywności,
- Profesjonalna promocja, w tym reklama,
- Współdziałanie producentów w zakresie kierowania na rynek zbiorowej sprzedaży,
- Stymulowanie tworzenia jednostek organizujących skup i dystrybucję,
- Wykorzystanie obok sklepów specjalistycznych, sieci sklepów ogólnospożywczych, w tym supermarketów,
- Doradztwo w sklepach detalicznych - instrukcja przygotowania produktu do spożycia oraz indywidualne podejście i partnerski stosunek do klienta,
- Wyższa cena produktu w stosunku do cen produktów konwencjonalnych, rekompensująca wyższe jednostkowe koszty wytwarzania i marketingu.

W zapoczątkowaniu produkcji ekologicznej w Polsce największe znaczenie miała tzw. świadomość ekologiczna rolników[27]. Jak można obecnie przyjąć, większość oferentów tej żywności wypełnia wąskie segmenty rynku - nisze marketingowe. Niewątpliwie rezerwy produkcji na zaspokojenie niszowych, niekiedy elitarnych, grup odbiorców rynkowych, wykazujących preferencje w stosunku do produktów ekologicznych jeszcze się nie wyczerpały. Jednak gdy planujemy ekspansję sektora żywności ekologicznej, w tym z przeznaczeniem na eksport, niezbędny jest rozwój rynku. Przykładem sytuacji, gdzie właśnie szybki rozwój gospodarstw ekologicznych wynikał z istnienia sprawnego systemu skupu i dystrybucji przez firmy integrujące są Włochy, a także województwo lubelskie, gdzie rynek zbytu organizowała od końca lat 90. firma Symbio. Rolę jednostek skupu i dystrybucji mogą spełniać grupy producenckie lub spółdzielnie grupujące właścicieli gospodarstw ekologicznych. Dalszy rozwój rynku produktów ekologicznych wymaga wykorzystania różnych kanałów dystrybucji, a więc oprócz sprzedaży bezpośredniej w gospodarstwach, na targowiskach, abonamentowych dostaw do domów, sprzedaży w sklepach specjalistycznych, należy wykorzystać sieci sklepów spożywczych, w tym supermarkety. W wielu badaniach stwierdza się, że nie wysoka cena wpływa na małą sprzedaż produktów ekologicznych, lecz ograniczona ich dostępność w handlu.

[25] Ph. Kotler: Marketing...., wyd. cyt., s. 546
[26] J. Chotkowski: Perspektywy rozwoju rolnictwa ekologicznego w Polsce. Prace Naukowe AE we Wrocławiu 2003, nr 980, s. 74
[27] M. Górny: Czas ..., wyd. cyt., s. 63

Równie ważnym czynnikiem ograniczającym popyt jest niedostateczna promocja. W Europejskim Planie Działań na Rzecz Żywności Ekologicznej i Rolnictwa Ekologicznego na pierwszym miejscu wyeksponowano ogólnoeuropejską kampanię informacyjną i promocyjną dotyczącą prezentacji walorów produktów ekologicznych. Również w Polsce potrzebna jest, prowadzona w imieniu całej branży ekożywności, ogólnokrajowa promocja sprzyjająca kształtowaniu świadomości ekologicznej konsumentów i upowszechnianiu informacji na temat istoty i zalet produktów ekologicznych. Jak można bowiem szacować, jedynie ok. 10% badanych populacji konsumentów w Polsce zna istotę żywności ekologicznej[28]. Rosnąca rola promocji, w tym reklamy w sprzedaży produktów żywnościowych wymaga, aby również w branży żywności ekologicznej stosować profesjonalne środki promocyjne. Z doświadczeń innych krajów wynika skuteczność reklamy w prasie lokalnej. Niezwykle istotne jest doradztwo w sklepach detalicznych, przyjazny i partnerski stosunek do klienta oraz zaspokajanie potrzeb emocjonalnych[29]. Doradztwo powinno dotyczyć wyjaśniania przewagi produktów ekologicznych nad konwencjonalnymi oraz przekazywania instrukcji co do najlepszych sposobów przyrządzania i przygotowania produktów do spożycia.

Istotne jest ponadto zadbanie, aby wygląd produktów ekologicznych, w tym opakowanie nie odbiegało od wyglądu produktów konwencjonalnych. Klient przyzwyczaja się do znanej marki, stąd ważne jest budowanie wartościowej marki, pod którą produkty są sprzedawane. Marka może być oparta na nazwisku producenta, grupy producenckiej, regionie wytwarzania, itp.

## Literatura


1. Chotkowski J. Rolnictwo ekologiczne komplementarnym kierunkiem rozwoju w regionach turystycznych. W: Rola marketingu w rozwoju regionów turystycznych. Politechnika Koszalińska, Koszalin 2000, 27-35
2. Chotkowski J. Perspektywy rozwoju rolnictwa ekologicznego w Polsce. Prace Naukowe AE we Wrocławiu 2003, nr 980, 70-76
3. European Action Plan for Organic Tood and Farming. Commission of the European Communities, Brussels 2004 (http://europa.en.int./comm/agriculture/qual/organic/ planworkdoc_en.pdf)
4. Górny M. Czas na jednoznaczne decyzje o przyszłości polskiej wsi i rolnictwa. W: Polska wieś wobec wyzwań integracji europejskiej. OCIPE, Kontrast, Warszawa 2001, 62-69
5. Henion K. E., Kinnear T. C. Ecological Marketing. American Marketing Association, Columbus, Ohio 1976
6. Jaska E. O marketingu żywności ekologicznej. W: Rolnictwo ekologiczne. Od producenta do konsumenta. Red. Sołtysiak U., Stowarzyszenie Ekoland, Stiftung Leben & Umwelt, Warszawa 1995, 188-205
7. Kotler Ph.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Gebethner i S-ka, Warszawa 1994
8. Łuczka-Bakuła W.: Rynek produktów ekologicznych. 2007
9. Manegold D.: Aspekte gemeinsamer Agrarpolitik (Die landwirtschaftlichen Märkte na der Jahreswende 2001/02). Agrarwirtschaft 2001, h. 1, 2-15
10. Pilarski S., Grzybowska M.: Stan i uwarunkowania popytu na żywność ekologiczną. Roczniki Nauk Rolniczych 2002, G, t. 89, z. 2, 51-65


[28] W. Łuczka-Bakuła: Rynek..., wyd. cyt., s.
[29] E. Jaska: O marketingu..., wyd. cyt., s. 200

11. Plan Działań dla Żywności Ekologicznej i Rolnictwa w Polsce na lata 2007-2013. MRiRW, Warszawa 2007
12. Runowski H.: Produkcja ekologiczna – pojęcie, zasady, rozwój. W: Procesy dostosowawcze produkcji roślinnej w Polsce w kontekście integracji z UE. Red. Klepacki B., Wieś Jutra, Warszawa 2002
13. Szymona J.: Sukcesy i ograniczenia rozwoju rolnictwa ekologicznego w Polsce. W: Przyszłość sektora rolno-spożywczego i obszarów wiejskich. I Kongres Nauk Rolniczych Nauka-Praktyce. MRiRW, IUNG-PIB, PIW-PIB, Puławy 2009, 59-60
14. Tyburski J., Żakowska-Biemans S.: Wprowadzenie do rolnictwa ekologicznego. Wyd. SGGW, Warszawa 2007
15. Woś A.: Rolnictwo Polski wobec procesów globalizacji. Studia i Monografie IERiGŻ 2001, nr 105
16. Woś A., Zegar J. S.: Rolnictwo społecznie zrównoważone. IERiGŻ, Warszawa 2002
17. Zegar J. S.: Gospodarstwa ekologiczne w rolnictwie indywidualnym. Wiadomości Statystyczne 2008, nr 8
18. Żakowska-Biemans S., Gutkowska K.: Rynek żywności ekologicznej w Polsce i w krajach Unii Europejskiej. Wyd. SGGW, Warszawa 2003

**Summary**

*Marketing is the essential element of the strategy in ecological agriculture because of existing barriers causing the decrease of competitiveness on the market, like for instance: higher prices, micronized production and consumption or short time of the usefulness of products for consuming. The base of the effectiveness of marketing activities in any enterprise should be special quality of its products, which means ecological quality. The main goal of this article is to identify the basic elements of the strategy and marketing instruments, which both determine the increase of amount of ecological products in the Polish market.*

*Marketing activities should have complex character. Firstly, they should be organized as the continuous information campaign which will be led in the name of national sector of ecological agriculture. This educational campaign should prove the essence and values of ecological production methods. The main accent in it should be put into the positive effects of using them. First of all it should show that new, ecological technologies protect the production and do not destroy the environment. Secondly, marketing strategy should be based on market segmentation, the permanent cooperation of producers and directive activity for reaching consumers. The essential role of it is the cooperation of business sector in the aim of cooperative sale under one brand of the product. The next direction of professional marketing is to create the relation marketing which should cause the permanent relations between sellers and consumers. As the example of western countries, Poland should increase the amount of fresh products on the market, instead of processed ones. It is also worth taking into consideration to augment Polish food offer by the sales of semi-products, which are helpful to prepare complete dinner.*

## Informacje o autorach:

**dr inż. Jacek Chotkowski, mgr Małgorzata Czerwińska**
*Politechnika Koszalińska*
*Instytut Ekonomii i Zarządzania*
*Zakład Marketingu,*
*ul E. Kwiatkowskiego 6E, 75-343 Koszalin*
*e-mail: jacek.chotkowski@ieiz.tu.koszalin.pl; malgorzataczerwinska@wp.pl*

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Nuszkiewicz Krzysztof***

# Przygotowanie i przeprowadzenie eksperymentu pedagogicznego zmierzającego do nauczania nowego zawodu technik rolnictwa ekologicznego[1]

## The preparation and the execution the pedagogical aiming to teaching of new occupation the technician of ecological agriculture experiment

**Wstęp**

Niniejszy projekt niweluje problem edukacyjny dopasowania zawodów do regionalnej charakterystyki rynku oraz specjalistycznego nauczania ekologii rolnictwa. Dzisiejszy styl nauczania zawodowego jest identyczny w całym kraju pomimo tego, iż każdy region kraju posiada znaczne zróżnicowanie w większości branż. Problem ten jest bardzo poważny w rolnictwie, gdzie warunki przyrodnicze oraz aspekty kulturowe najbardziej wpływają na kształt i strukturę gospodarstwa rolnego. Aktualnie cała wiedza ekologiczna, w sposób bardzo ogólnikowy wykładana jest w postaci lekcji środowiska, czy biologii. Brakuje możliwości zgłębiania wiedzy ekologicznej w sposób dużo bardziej gruntowny i specjalistyczny. Projekt w swoich założeniach skupia się na obszarze powiatów wymienionych w pkt. 1.9 niniejszego wniosku, a jego celem jest wprowadzenie nowego zawodu technik rolnictwa ekologicznego z dwoma do wyboru modułami specjalizacyjnymi dopasowanymi do potrzeb w/w powiatów dla 4 letniego technikum oraz przeprowadzenie eksperymentu pedagogicznego dla 24 uczniów z powyższego kierunku w latach 2010-2015. Celem projektu było:

- Uzasadnienie potrzeby realizacji projektu (wskazanie problemu który chcę rozwiązać)
- Wskazanie celu ogólnego oraz celów szczegółowych projektu.
- Uzasadnienie zgodności celów z PO KL, Planem Działań (i innymi dokumentami strategicznymi)

Cel ten wynika bezpośrednio z Narodowej Strategii Edukacji Ekologicznej i jej 2 podstawowych celów: „Wdrożenie edukacji ekologicznej jako edukacji interdyscyplinarnej na wszystkich stopniach edukacji formalnej i nieformalnej", oraz „Tworzenia wojewódzkich, powiatowych i gminnych programów edukacji ekologicznej…". Realizacja projektu uzasadniona jest także założeniami Polityki Ekologicznej Państwa, zakładającej

[1] Artykuł ma charakter doniesienia badawczego

„zwiększenie udziału problematyki ekologicznej w podstawach programowych kształcenia we wszystkich typach szkół…" a także zobowiązaniami międzynarodowymi wynikającymi m.in. z: Konferencji Narodów Zjednoczonych „Człowiek i Środowisko", Sztokholm (1972); Międzynarodowej konferencji na temat edukacji środowiskowej w Tbilisi (1977); Konferencji Narodów Zjednoczonych „Środowisko i Rozwój" w Rio de Janeiro (1992) na której opracowana została m.in. „Deklaracja z Rio", oraz Agenda 21; Konferencji zorganizowanej przez UNESCO w czerwcu 1995 roku w Atenach na temat „Edukacji ekologicznej na rzecz zrównoważonego rozwoju". Podczas konferencji wyraźnie podkreślono potrzebę zmiany kierunku prowadzenia edukacji ekologicznej. Niniejszy projekt jest zgodny również z 3 kierunkami działań Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2020r.(dalej: „SRWM") : 1.2 „Wzrost poziomu wykształcenia i poprawa jakości kadr", 4.3 „Wielofunkcyjny rozwój obszarów wiejskich"i 4.5 „Ochrona i rewaloryzacja środowiska przyrodniczego dla zapewnienia trwałego i zrównoważonego rozwoju". Powyższe zobowiązania; kierunki działań „SRWM". Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013, którego celem podstawowym dla działania 9.2 jest „…podniesienie jakości oferty edukacyjnej szkół i placówek oświatowych prowadzących kształcenie zawodowe, a także badania rynku uwidaczniające zapotrzebowanie na specjalizację w zakresie rolnictwa ekologicznego generują podstawowy cel projektu jakim jest wzbogacenie oferty kształcenia służący podniesieniu możliwości uczniów do przyszłego zatrudnienia. Powyższy projekt jest ponadto komplementarny z projektami zrealizowanymi z dofinansowaniem z Funduszy Norweskich i EFRR – INTERREG IIIC. Celami szczegółowymi wynikającymi bezpośrednio z celu głównego są: poznanie zasad certyfikacji ekologicznych, metod upraw ekologicznych, metod chowu ekologicznego, metod gospodarowania i redystrybucji ekologicznej, metod wykorzystania źródeł odnawialnej energii, budownictwa pasywnego, metod wsparcia informatycznego gospodarstwa rolnego, nabycie umiejętności zarządzania gospodarstwem ekologicznym, a także poznanie szeregu wymogów i obowiązków ekologicznych nakładanych przez prawo międzynarodowe na podmioty polskie.

Uczestnikami projektu są 24 osoby, które ukończyły gimnazjum i chcą zdobyć ciekawy i przyszłościowy zawód technika. Drugim kryterium dostępu dla uczestników będzie miejsce zamieszkania tożsame z powiatami wymienionymi w pkt 1.9 niniejszego wniosku.

Osoby kończące gimnazjum stają przed pierwszym bardzo ważnym wyborem w swoim życiu – wyborem typu szkoły. Osoby te mają do wyboru liceum ogólnokształcące, technikum i szkołę zawodową. Większość osób wybiera liceum ogólnokształcące pomimo braku predyspozycji do tego typu szkoły. Przyczyną tego jest stary system i niedopasowana do potrzeb rynkowych oferta kształcenia zawodowego. Dodatkowo częstym problemem jest także bardzo zła sytuacja finansowa w rodzinach wiejskich, która skutkuje zaprzestaniem edukacji po gimnazjum i staraniami znalezienia jakiejkolwiek pracy. Efektem tego jest brak jakichkolwiek kwalifikacji i proces pogłębiania się biedy w danej rodzinie. Nowy zawód proponowany poprzez założenia projektu wychodzi naprzeciw tym problemom i kieruje swoją ofertę do uczniów chcących zdobyć nowe, praktyczne i przyszłościowe umiejętności.

Uczestnicy będą rekrutowani zgodnie z zasadami panującymi w Zespole Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego im. J. Dziubińskiej w Golądkowie oraz z wspólnotową polityką równości szans i płci. Będą dwa główne kryteria wyboru uczestnika - wynik nauki z gimnazjum i sytuacja materialna chętnego do uczestnictwa w projekcie. Pierwszeństwo do wzięcia udziału w projekcie będą miały osoby z najlepszymi wynikami w nauce z gospodarstw domowych o najniższym dochodzie miesięcznym przypadającym na jednego członka. Szczegółowy regulamin stworzy szkolna komisja rekrutacyjno-kwalifikacyjna. Dzięki temu projekt zostanie skierowany do osób zdolnych i nie mogących sobie pozwolić na zdobycie zawodu ze względów finansowych. Uczestnicy o projekcie dowiedzą się z akcji promocyjnej organizowanej na terenie ich miejsca zamieszkania opisanego w pkt. 3.3 niniejszego wniosku. Z doświadczenia Zespołu Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego im. J. Dziubińskiej w Golądkowie wynika że zebranie 24 kandydatów do jednej klasy o ciekawym i przyszłościowym kierunku nie będzie większym problemem. Stworzenie nowego kierunku uwzględniającego ekspertyzę ukazującą potrzeby pracodawców w regionie, przełoży się na możliwość szybkiego znalezienia dobrej pracy po ukończeniu projektu i zagwarantuje zainteresowanie kandydatów kierunkiem.

## Działania

1. Zarządzanie projektem będzie miało miejsce 01.01.2010-18.09.2015
    a) Zarządzanie przez cały okres trwania projektu przez 2 koordynatorów (finansowego i merytorycznego, mających do pomocy asystentów), w tym: zbieranie dokumentacji projektu, przygotowywanie konkursów i przetargów, przestrzeganie harmonogramu projektu, zbieranie dokumentów finansowych, koordynowanie pracy księgowego, koordynowanie wszystkich pozostałych pracowników, kontakty z organem prowadzącym i MJWPU, przygotowywanie wniosków płatniczych, tworzenie i nadzorowanie bazy danych uczestników i projektu, rozliczenie projektu z MJWPU.
    b) Promocja projektu trwająca przez cały okres trwania projektu, w tym: przygotowanie i przeprowadzenie uroczystej inauguracji i zakończenia z podsumowanie projektu w ośrodku hotelowo-konferencyjnym MODR w Poświętnem, kontakty z mediami i instytucjami zewnętrznymi, dbanie o dobry wizerunek projektu i instytucji zaangażowanych w realizację, aktualizowanie strony internetowej i listy mailingowej, przygotowywanie streszczeń z realizowanych zadań, zamieszczanie artykułów i ogłoszeń w prasie.
2. Przeprowadzenie ekspertyzy. 04.01.2010-02.04.2010
    a) Zebranie danych z powiatów wymienionych w pkt 1.9 wniosku odnośnie kształtu i zakresu tematyczno-zawodowego nowego zawodu technik rolnictwa ekologicznego, przeanalizowanie danych i ich porównanie z danymi z innych regionów kraju oraz z krajów UE, po analizie i porównaniu opracowanie ekspertyzy z wykorzystaniem krajowych i zagranicznych źródeł naukowych. Kooperacja pracowników terenowych z pracownikami naukowymi uczelni

wyższych i specjalistami zawodowymi odnośnie rolnictwa ekologicznego.

b) Publikacja ekspertyzy w formie broszury wraz z tłumaczeniem na jęz. angielski.

c) Zorganizowanie debaty podsumowującej i oceniającej wyniki ekspertyzy w ośrodku hotelowo-konferencyjnym MODR w Poświętnem z aktywnym udziałem ekologicznych organizacji pozarządowych i związków zawodowych.

3. Opracowanie programu nauczania, sylwetki absolwenta i podstawy programowej. 05.04.2010-02.10.2010
   a) Przygotowanie programu nauczania, sylwetki absolwenta i podstawy programowej z wykorzystaniem ekspertyzy z pkt 2 i odpowiadającym zmianom następującym w kształceniu zawodowym od 2012r. i zgodnego z obecnie obowiązującymi unormowaniami prawnymi dla nowego zawodu – technik rolnictwa ekologicznego. Kooperacja pracowników naukowych uczelni wyższych, instytutów naukowych, ośrodków kształcenia, pracodawcami i specjalistami w zakresie rolnictwa ekologicznego.
   b) Publikacja programu nauczania, sylwetki absolwenta i podstawy programowej wraz z tłumaczeniem na jęz. angielski.
   c) Zorganizowanie konferencji i debaty przedstawiającej i omawiającej nowy program nauczania, sylwetkę absolwenta i podstawę programową.
   d) Zebranie wniosku wraz ze wszystkimi załącznikami i opiniami potrzebnego do rozpoczęcia eksperymentu (zgodnie z rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej)
   e) Złożenie wniosku, załączników i opinii do Mazowieckiego Kuratora Oświaty.
4. Opracowanie podręcznika i pakietów edukacyjnych odpowiadających programowi nauczania i przeszkolenie nauczycieli z nowej formy i zakresu nauczania. 01.09.2010-31.08.2011
   a) Opracowanie podręcznika dla uczniów dla zawodu technik rolnictwa ekologicznego, zgodnego z nowym programem nauczania.
   b) Publikacja podręcznika dla uczniów dla zawodu technik rolnictwa ekologicznego.
   c) Opracowanie pakietów edukacyjnych dla programu nauczania z zawodu technik rolnictwa ekologicznego.
   d) Publikacja pakietów edukacyjnych dla zawodu technik rolnictwa ekologicznego.
   e) Zorganizowanie i przeprowadzenie w Zespole Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego im. J. Dziubińskiej w Golądkowie szkoleń dla nauczycieli z nowej metody nauczania jaką są modułowe programy nauczania oraz z jak najpełniejszego wykorzystania możliwości zestawów tablic interaktywnych.
5. Akcja rekrutacyjna. 01.02.2011-30.08.2011
   a) Wyodrębnienie i wyposażenie punktu informacyjno-rekrutacyjnego dla uczestników.
   b) Zatrudnienie osoby odpowiedzialnej za rekrutację pracowników.

c) Przygotowanie i zakupienie materiałów promocyjnych odnośnie rekrutacji.
d) Rozdystrybuowanie materiałów promocyjnych odnośnie rekrutacji na w gimnazjach na terenie powiatów .
e) Zorganizowanie i przeprowadzenie dwóch dni otwartych w Zespole Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego im. J. Dziubińskiej w Golądkowie.
f) Stworzenie regulaminu rekrutacji, przeprowadzenie postępowania rekrutacyjnego i stworzenie listy rankingowej osób zakwalifikowanych do projektu na podstawie złożonych podań o przyjęcie z wymaganymi w regulaminie dokumentami.

6. Przygotowanie kompleksu Zespołu Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego im. J. Dziubińskiej w Golądkowie do zajęć dydaktycznych. 01.03.2011-31.08.2011
   a) Dostosowanie trzech pokoi, klatki schodowej i wejścia w internacie Zespołu Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego im. J. Dziubińskiej w Golądkowie oraz sal dydaktycznych (z salami na zajęcia praktyczne i pracownią językową) przeznaczonych do realizacji projektu, toalet, klatki schodowej i wejścia w głównym budynku szkolnym Zespołu Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego im. J. Dziubińskiej w Golądkowie na potrzeby osób niepełnosprawnych.
   b) Wyposażenie sal dydaktycznych (z salami na zajęcia praktyczne i pracownią językową) zgodnie z założeniami programu nauczania oraz pozwalając na jak najpełniejsze wykorzystanie najnowszych rozwiązań na potrzeby edukacji.
   c) Zlecenie zamontowania przykładowych instalacji kolektorów słonecznych i pomp ciepła w kompleksie Zespołu Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego im. J. Dziubińskiej w Golądkowie, wykorzystanych na zajęcia praktyczne celem ukazania zasady działania oraz różnych rozwiązań najpopularniejszych form wykorzystania energii odnawialnej.
   d) Zakup sprzętu rolniczego na zajęcia praktyczne z zawodu technik rolnictwa ekologicznego, nieposiadanego przez Zespół Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego im. J. Dziubińskiej w Golądkowie.
7. Zajęcia dydaktyczne z zawodu technik rolnictwa ekologicznego przeprowadzone w formie eksperymentu w 4-letnim technikum. 01.09.2011-31.06.2015
   a) Zorganizowanie uroczystego rozpoczęcia i zakończenia roku szkolnego z okazji rozpoczęcia i zakończenia eksperymentu.
   b) Zapewnienie uczniom (uczestnikom projektu) mieszkania (pokoju w internacie) i wyżywienia (śniadania, obiady i kolacje w stołówce w internacie) na czas eksperymentu. Dodatkowo każdy uczeń (uczestnik projektu) otrzyma komputer przenośny do użytkowania na czas eksperymentu (nauki) z bezprzewodowym dostępu do Internetu na terenie kompleksu Zespołu Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego im. J. Dziubińskiej w Golądkowie.
   c) Zrealizowanie programu nauczania z programów ogólnokształcących dla 4-letniego technikum i modułowego programu nauczania opracowanego w ramach powyższego projektu.

d) Przygotowanie 25 ha ziemi na potrzeby rolnictwa ekologicznego i jej uprawa w ramach zajęć praktycznych i praktyki przez uczniów (uczestników projektu) oraz hodowla rodzimych ras zwierząt (hodowla pozyskana dzięki Funduszom Norweskim – komplementarność powyższego projektu z projektem zrealizowanym z Funduszy Norweskich) i ekologiczne przetwórstwo jej pochodnych. Zatrudnienie pracownika fizycznego i pracownika do obsługi zwierząt na czas trwania eksperymentu.
e) Zorganizowanie dwóch wyjazdów: do fińskiego partnera MODR z realizacji projektu 4E0018R w ramach funduszy INTERREG IIIC oraz do partnerskiej szkoły Zespołu Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego im. J. Dziubińskiej w Golądkowie w Aurland w Norwegii. Wyjazd do Finlandii ma na celu ukazanie bardzo dobrze rozbudowanej sieci gospodarstw rolnictwa ekologicznego i przetwórstwa produktów pochodzących z tych gospodarstw, z praktycznymi ćwiczeniami w tych gospodarstwach i przetwórniach – co jest niemożliwe w Polsce do pokazania i przećwiczenia. Wyjazd do Norwegii ma na celu pokazanie pozyskania energii z różnych źródeł odnawialnych. Norwegia przoduje w różnorodności zastosowań pozyskania energii ze źródeł odnawialnych i uczniowie ( uczestnicy projektu) będą mogli wiele typów elektrowni ekologicznych obejrzeć, poznając zasadę ich funkcjonowania.
f) Ewaluacja rozwoju i osiąganych postępów przez uczniów z przedmiotów ogólnokształcących i zawodowych jednostek modułowych.

**Oczekiwane rezultaty**

Realnym i mierzalnym rezultatem projektu będzie:

a) Ekspertyza – Przygotowanie projektu ankiety. Przeprowadzenie ankiety wśród 600 badanych (wyniki uwzględnione w ekspertyzie). Przygotowanie ekspertyzy będącej podstawą do stworzenia programu nauczania. Druk i tłumaczenie 100 egzemplarzy ekspertyzy (Ekspertyza dostępna w biurze projektu). Przeprowadzenie debaty dla 25 osób podsumowującej proces ekspertyzy (potwierdzone listą obecności).
b) Tworzenie modułowego programu nauczania – Stworzenie modułowego programu nauczania (MPN) będącego podstawą do kształcenia przyszłych uczestników. Druk i tłumaczenie 300 egzemplarzy MPN ( MPN dostępny w biurze projektu). Zorganizowanie konferencji dla 25 osób podsumowującej proces tworzenia MPN (potwierdzone listą obecności).
c) Tworzenie podręcznika, materiałów dydaktycznych i szkolenie nauczycieli – Druk podręcznika do nowego zawodu (500szt), Druk 4 pakietów edukacyjnych dla I modułu zawodowego (100szt), Druk 3 pakietów edukacyjnych dla III modułu zawodowego (100szt), Druk 4 pakietów edukacyjnych dla IV modułu zawodowego (100szt), Druk 2 pakietów edukacyjnych dla V modułu zawodowego (100szt), Druk 3 pakietów edukacyjnych dla VI modułu specjalistycznego (100szt), Druk 3 pakietów edukacyjnych dla VII modułu

specjalistycznego (100szt). Podręcznik i wszystkie pakiety edukacyjne potrzebne są do przeprowadzenia zajęć dydaktycznych. Przeszkolenie XXX nauczycieli z zakresu MPN (potwierdzone listą obecności).

d) Akcja rekrutacyjna – rekrutacja 24 uczestników potwierdzona podpisaną kartą uczestnictwa. Druk 15000 ulotek, 2000 plakatów, 3000 folderów, oraz 3000 teczek.

e) Przygotowanie kompleksu w Golądkowie – Remont 3 pokoi w akademiku, remont wejścia i klatki schodowej w akademiku i budynku szkolnym, remont sal dydaktycznych, remont pracowni na ćwiczenia praktyczne, zakup urządzeń niezbędnych do przeprowadzenia zajęć dydaktycznych (wszystko potwierdzone odpowiednimi fakturami).

f) Zajęcia dydaktyczne – Przeprowadzenie zajęć z nowego zawodu w okresie 4 lat potwierdzone listami obecności. Zorganizowanie 2 wyjazdów zagranicznych w celu zdobycia nowej wiedzy i umiejętności. Przeprowadzenie imprezy inauguracyjnej dla XXX osób.

Nabycie przez uczestników wiedzy z zakresu rolnictwa ekologicznego zgodne z celami szczegółowymi projektu (weryfikowane za pomocą odpowiednich egzaminów). Zwiększenie pewności siebie, wzrost motywacji,. zwiększenie chęci do dalszej edukacji, poprawa statutu osobistego poprzez możliwość znalezienia się na nowym rynku pracy. Zwiększenie świadomości obywateli na temat rolnictwa ekologicznego. Zwrócenie uwagi społeczeństwa woj. Mazowieckiego na brak podstaw edukacyjnych z zakresu ekologii.

Zespół Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego im. J. Dziubińskiej w Golądkowie obchodzący w 2009 r. 85 lecie swojego istnienia jest szkolą z długą historia i tradycją. Angażując się w działania ekologiczne korzystał m.in. z Funduszy Norweskich celem stworzenia „sadu dawnych odmian" i „hodowli zwierząt ras rodzimych". Niniejszy projekt będzie wykorzystywał efekty w/w projektu podczas zajęć praktycznych (komplementarność z Funduszami Norweskimi). Z Funduszy Norweskich zostały również sfinansowane wyjazdy uczniów do szkoły partnerskiej w Aurland celem poznania ekologicznych rozwiązań w Norwegii. MODR w latach 2005-2007 brał udział w projekcie 4E0018R „eFarmer" dofinansowanego z EFRR w ramach INTERREG IIIC. Efektem tego projektu było powstanie portalu „Agroportal", który również zostanie wykorzystany przy niniejszym projekcie, a efekty niniejszego projektu mogą zostać zaimplementowane na portalu „Agroportal" (komplementarność niniejszego projektu ze zrealizowanym projektem „Farmer"). Obecnie MODR realizuje projekt z działania 2.6 ZPORR „Innowacyjne Mazowsze". Celem projektu jest zapewnienie doradztwa on-line dla rolników z większości zagadnień rolniczych i społecznych. Dzięki aktywnemu udziałowi MODR w niniejszym projekcie jest możliwość uzupełnienia projektu „Innowacyjne Mazowsze" o elementy rolnictwa ekologicznego oraz wykorzystanie danych zebranych z projektu „Innowacyjne Mazowsze" w niniejszym projekcie.
Osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie projektem będzie dwóch koordynatorów: finansowy i merytoryczny. Osoby te będą bezpośrednio podlegały organowi prowadzącemu Zespół Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego im. J. Dziubińskiej w Golądkowie oraz Dyrektorowi Zespołu Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego im J. Dziubińskiej w Golądkowie. Każdy koordynator do pomocy będzie miał asystenta. Koordynatorzy będą zarządzali pozostałymi osobami w projekcie oraz będą brali

aktywny udział we wszystkich działaniach projektu. Dla wyłonienia najlepszych koordynatorów projektu zostanie przeprowadzony konkurs w Zespole Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego im. J. Dziubińskiej przez Dyrektora Zespołu Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego im. J. Dziubińskiej w Golądkowie.
Na potrzeby projektu będzie do dyspozycji cały kompleks Zespołu Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego im. J. Dziubińskiej wraz z całym wyposażeniem, m.in.: główny budynek szkoły, internat z salą konferencyjną i stołówką, budynek warsztatowy, 25ha ziemi, muzeum wraz eksponatami, sad dawnych odmian, hodowla zwierząt ras rodzimych oraz sprzęt rolniczy. Na cele projektu zostaną wyodrębnione 2 pomieszczenia na zarządzenie projektem, jedno pomieszczenie na punkt rekrutacyjny, 2 sale dydaktyczne na zajęcia przedmiotowe i teoretyczne, sala dydaktyczna na pracownię językową, dwie sale dydaktyczne na zajęcia praktyczne, 24 pokoi w internacie dla uczniów (uczestników projektów) oraz sala konferencyjna. Konferencje i debaty zostaną zorganizowane w ośrodku hotelowo-konferencyjnym MODR w Poświętnem. W przypadku potrzeby skorzystania z innych pomieszczeń czy urządzeń, będzie to możliwe. Przy realizacji projektu będą brały udział następujące osoby: pracownik administracyjny, księgowy, prawnik, osoby obsługujące konferencje/debaty, pracownik obsługujący stronę www i do kontaktów z „Agroportalem", pracownik ds. promocji, osoby odpowiedzialne za ekspertyzę, osoby odpowiedzialne za przygotowanie programu nauczania, osoby odpowiedzialne za przygotowania podręcznika i pakietów edukacyjnych, osoby szkolące nauczycieli, pracownik ds. rekrutacji, przewodnik po kompleksie na dni otwarte, nauczyciele przedmiotów ogólnokształcących, nauczyciele/specjaliści od przedmiotów zawodowych, instruktor jazdy ciągnikiem/kombajnem zbożowym, pracownik fizycznym, pracownik do obsługi zwierząt, osoby od ewaluacji postępów uczniów, konsultanci. Wszystkie osoby zaangażowane w realizację projektu zostaną wyłonione w drodze konkursów zorganizowanych przez koordynatorów projektu w Zespole Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego im. J. Dziubińskiej w Golądkowie.
Budżet Zespołu Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego im. J. Dziubińskiej w Golądkowie w 2008 r. wynosił 3 344 976, 00 zł., a MODR 37 137 490,00 zł.
Partnerem w realizacji niniejszego projektu będzie MODR – potencjalny pracodawca absolwentów zawodu technik rolnictwa ekologicznego w zakresie doradztwa z tematyki rolnictwa ekologicznego. MODR będzie brał aktywny udział przy organizacji konferencji i debat, przygotowywaniu ekspertyzy, służył radą i wpływał na kształt programu nauczania, sylwetki absolwenta i podstawy programowej, kształtował podręcznik i pakiety edukacyjne, przeprowadzał akcję rekrutacyjnąw terenie w powiatach wymienionych w pkt. 1.9 niniejszego wniosku, pomagał w zajęciach z jednostek modułowych oraz miał ciągły kontakt z gospodarstwami rolnymi i przetwórniami spożywczymi na terenie powiatów wymienionych w pkt. 1.9 przez cały okres trwania projektu.

Informacje o autorze:

**Nuszkiewicz Krzysztof**
*Zespół Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego*
*Im. J. Dziubińskiej w Golądkowie*
*06-120 Winnica*

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Paweł Mielnicki***

# Problemy marketingowe wysokotowarowych gospodarstw rolnych w Prowincji Free State (Republika Południowej Afryki) oraz propozycja ich rozwiązania[1]

## Marketing problems of commercial farmers in the Free State Province (Republic of South Africa) and their solution proposal

*W artykule wskazane zostały źródła literatury traktujące o teoretycznych aspektach marketingu produktów rolniczych oraz kreślące tło historyczne i złożoność przeprowadzanej po dziś dzień reformy gruntowej w Republice Południowej Afryki. Następnie zaprezentowano wyniki badań empirycznych nad problemami marketingowymi wysokotowarowych producentów rolnych gospodarujących na terenie Prowincji Free State w RPA, które pozwoliły na identyfikację kluczowych ograniczeń marketingowych i potwierdziły istotność tego problemu. Na koniec zarekomendowano przedsięwzięcie systemu kroków w celu wsparcia farmerów w kwestiach związanych z marketingiem wytwarzanych przez nich produktów rolniczych.*

### Wstęp

Głównym zadaniem niniejszej pracy magisterskiej było zidentyfikowanie oraz opisanie aktualnych (w czasie przeprowadzania badań empirycznych) uwarunkowań problemów marketingowych wysokotowarowych gospodarstw rolnych w Prowincji Free State w Republice Południowej Afryki oraz zarekomendowanie odpowiednim instytucjom w RPA możliwie szerokiego wachlarza rozwiązań obecnej sytuacji w sektorze rolnym i pomocy farmerom w zakresie marketingu wytwarzanych przez nich produktów rolnych.

Badania nad problemami marketingowymi wysokotowarowych gospodarstw rolnych, których wyniki zaprezentowano w niniejszej pracy, zostały przeprowadzone w ramach projektu finansowanego przez Narodową Fundację Badawczą w RPA (*National Research Foundation*) zatytułowanego „*Understanding food consumer dynamics in the Free State Province (South Africa) under changing socio, regulatory and economic conditions"* jako jeden z jego etapów. Autor niniejszej pracy magisterskiej miał okazję aktywnie uczestniczyć w projekcie podczas odbytego stażu w Departamencie Ekonomiki Rolnictwa Uniwersytetu Free State w Bloemfontein (*University of the Free State*) w okresie od 13.03.2007 r. do 06.06.2007 r. Badania zostały przeprowadzone w celu zaspokojenia potrzeb informacyjnych środowiska akademickiego, zarówno Uniwersytetu Free State, jak i Narodowej Fundacji Badawczej. Wyniki przeprowadzonego procesu ankietowania wysokotowarowych producentów rolnych ulokowanych i działających na terenie Prowincji Free State pozwalają lepiej

[1] Praca powstała pod kierunkiem dr hab. Eugeniusz Pudełkiewicza, prof. nadzw. Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie.

zrozumieć dynamikę zachowań konsumentów żywności poprzez dokładniejszą obserwację i pełniejsze zrozumienie środowiska biznesowego, w ramach którego operują klienci (w łańcuchu wartości produktów żywieniowych – na poziomie producenta). Ponadto tworzą najbardziej aktualny obraz producentów wraz z wszelkimi aspektami będącymi ograniczeniami i problemami w kwestii marketingu wytwarzanych przez nich produktów rolnych.

**Cel pracy**

Celem pracy było opisanie i ocena głównych cech sektora rolnego w prowincji Free State w RPA, następnie identyfikacja kluczowych ograniczeń w marketingu produktów rolnych, na które napotykają wysokotowarowi producenci rolni, i wreszcie – zaproponowanie form „oddolnych" inicjatyw rolniczych, struktur i instytucji, które byłyby pomocne w zminimalizowaniu, czy wręcz likwidacji ograniczeń sprzedażowych w sektorze rolnym.

**Hipotezy badawcze**

1. Prowadzona obecnie reforma rolna jest znaczącym czynnikiem powodującym niepewność wśród wysokotowarowych producentów rolnych i ograniczającym prawidłowe i długoterminowe planowanie w gospodarstwach rolnych.
2. Farmerzy wysokotowarowi (komercyjni) napotykają na liczne przeszkody w marketingu ich produktów, znacznie hamujące sprzedaż.
3. Farmerom wysokotowarowym (komercyjnym) potrzebna jest pomoc w rozwiązaniu problemów napotykanych w nowej wolnej i otwartej gospodarce.
4. Zewnętrzne uwarunkowania rynku są bardziej znaczące i wywierają większy wpływ na bariery sprzedażowe.
5. Występuje zróżnicowanie stopnia integracji i systematyczności działań marketingowych oraz korzystania z dostępnych kanałów dystrybucji produktów rolniczych w poszczególnych gałęziach rolnictwa.

**Materiały źródłowe oraz metodyka prowadzonych badań**

W pracy wykorzystano zarówno wtórne (w tym literatura przedmiotu), jak i pierwotne materiały źródłowe. Próbę 31 wysokotowarowych gospodarstw rolnych wyłoniono spośród całej populacji gospodarstw funkcjonujących w obrębie Prowincji Free State. Została ona określona w sposób losowy, zgodnie z obowiązującymi standardami doboru próby do badań statystycznych[2]. Kwestionariusz wywiadu został stworzony szczególnie i wyłącznie na potrzeby badań nad identyfikacją kluczowych barier marketingowych wysokotowarowych producentów rolnych. Wywiady z rolnikami zostały przeprowadzone osobiście przez autora oraz przy pomocy kilkorga studentów lokalnej uczelni (University of the Free State). Kwestionariusz wywiadu składał się z czterech części: informacji ogólnych o gospodarstwie, pytań o problemy produkcyjno-finansowe i marketingowe, z jakimi borykali się farmerzy, oraz kilku pytań dotyczących kwestii programu aktywizacji i włączania do gospodarki narodowej czarnej i ubogiej

[2] H. Strydom, L. Venter, Sampling and sampling methods [w]: A. S. de Vos [editor], Research at Grass Roots: For the Social Sciences and Human Service Professions, Van Schaik Publishers, South Africa 2002, s. 197-205.

ludności afrykańskiej (*AgriBEE – Black Economic Empowerment in Agricultural sector*).

**Istota i znaczenie procesu marketingu produktów rolniczych oraz kwestie dotyczące zagadnienia reformy rolnej w RPA**

Współcześnie, w czasach wzmożonej konkurencji, także na rynkach produktów rolniczych, producenci żywności powinni podążać za trendami rynkowymi tak, aby móc efektywnie sprzedawać wyprodukowane przez siebie dobra. Pierwszym ogniwem każdego łańcucha podaży powinni być konsumenci sygnalizujący swoje potrzeby konsumpcyjne. Producenci żywności są w stanie przetrwać w rzeczywistości wolnego rynku zazwyczaj tylko wtedy, gdy „słuchają" rynku i podążają za nim odpowiadając na zgłaszane potrzeby strony popytowej poprzez produkcję towarów, na które konsumenci zgłaszają zapotrzebowanie, oraz ich zyskowną sprzedaż, prezentując *orientację marketingową*.

Reforma rolna jest jednym z najbardziej krytycznych zagadnień, z którym mieszkańcy Republiki Południowej Afryki mają obecnie „do czynienia". Na szczęście, w społeczeństwie panuje powszechna zgoda co do konieczności przeprowadzenia redystrybucji ziemi na szeroką skalę tak, aby – przynajmniej po części – zrekompensować wieki wywłaszczenia rdzennej ludności tej części Afryki. Taka zmiana w strukturze własnościowej gruntów powinna jednocześnie być katalizatorem sprawniejszej walki z ubóstwem (w ramach licznych programów), a w konsekwencji – zmian w całej gospodarce narodowej RPA.

Proces marketingu produktów rolniczych, teorię łańcucha podaży, opis dostępnych kanałów marketingowych (tradycyjnych i alternatywnych), teorię dodawania wartości do produktów oraz uwarunkowania reformy rolnej w RPA opisano w bogatej literaturze przedmiotu, wielu ogólnodostępnych publikacjach.

**Kluczowe problemy marketingowe wysokotowarowych gospodarstw rolnych w Prowincji Free State w świetle przeprowadzonych badań**

**Informacje ogólne o badanych wysokotowarowych gospodarstwach rolnych w Prowincji Free State**

W ciągu ostatnich 12 miesięcy od daty przeprowadzonych badań, niespełna wszyscy badani farmerzy (94% badanej zbiorowości) wykazali zysk netto z działalności zarządzanego przez siebie gospodarstwa rolniczego. Wiek badanych gospodarstw rolniczych wahał się od 4 do 70 lat, a średnia liczba lat działalności gospodarstwa wyniosła 28 lat. Odległość dzieląca gospodarstwa domowe usytuowane na farmach oraz najbliższe lokalne/regionalne centra, w których była możliwość zaopatrzenia się we wszelkie środki niezbędne do prowadzenia produkcji rolniczej, wahała się od 12 do 60 kilometrów (średnio 35 kilometrów).

Średnia powierzchnia użytków zielonych, do których farmer posiadał prawa własności to 2823 ha, a odchylenie standardowe wyniosło 1961 ha. 160 ha tworzyło najmniejsze gospodarstwo rolnicze, zaś 8100 ha – największe. Około 3% powierzchni użytków zielonych, na których prowadzono działalność rolniczą, stanowiły grunty dzierżawione. Głównym przeznaczeniem użytków zielonych w ciągu ostatnich 12 miesięcy od daty badania, było użytkowanie ich w charakterze łąk i pastwisk (77%).

Nieco ponad 2/3 respondentów (68%) stwierdziło, iż użytkowano je także do produkcji roślinnej (głównie zboża i oleiste), a 39% ankietowanych przeznaczało część z posiadanych prze siebie użytków zielonych na cele mieszkaniowe dla własnego gospodarstwa domowego.

W strukturze obszarowej upraw dominowała pszenica, której średnia powierzchnia uprawy wśród badanych gospodarstw produkujących zboża wyniosła 434 ha, a średni plon nieco ponad 1 t/ha. Drugą pod tym względem, uprawą kukurydzy obsiano średnio 274 ha, przy średnim plonie 2,19 t/ha. Respondenci uprawiali także słonecznik (średnio 115 ha, plon 0,38 t/ha) oraz warzywa (średnio 1 ha, plon 1,1 t/ha).

W gałęzi produkcji zwierzęcej, największą popularnością cieszyły się owce i jagnięta, których średnie pogłowie kształtowało się na poziomie 655 szt. Średnie stany liczebności bydła mięsnego i bydła mlecznego wynosiły, odpowiednio, 169 szt. oraz 62 szt. w jednym gospodarstwie rolnym. Ponadto, częstą praktyką było przekazywanie części inwentarza do tuczarni, gdzie zwierzęta poddawano intensywnemu opasowi na kilka tygodni przez ubojem, przy jednoczesnym nie pozbywaniu się praw własności do zwierząt przez farmerów. Średnia liczebność bydła i owiec przypadająca na jedno badane gospodarstwo funkcjonujące w danej gałęzi produkcji kształtowała się na poziomie, odpowiednio, 11 i 22 szt.

**Postawa wobec idei przeprowadzania badań marketingowych oraz korzystanie z usług doradczych w zakresie marketingu produktów rolniczych**

Większość (55%) ankietowanych farmerów będących właścicielami i zarządzających wysokotowarowymi gospodarstwami rolnymi przyznała, iż nigdy nie przeprowadzała jakichkolwiek badań marketingowych dla celów prowadzenia działalności rolniczej. 45% całej przebadanej zbiorowości stwierdziło, iż w ciągu ostatnich 12 miesięcy od daty badania używało narzędzi badań marketingowych w celu uzyskiwania informacji rynkowych. Odbywało się to jednak głównie w formie pozyskiwania prostych informacji rynkowych pochodzących od innych uczestników danej gałęzi rynku, w tym głównie informacji o aktualnych poziomach cen na artykuły rolnicze. Zdecydowana większość rolników, którzy nigdy nie przeprowadzali badań marketingowych, stwierdziła, iż nie istniały jakiekolwiek ważne przesłanki, aby takowe badania przeprowadzać, bądź uznała je za z natury bezużyteczne (69%). Kolejne 19% ankietowanych przyznało, iż nie było ich stać na tego typu badania, 6% nie posiadało wiedzy metodycznej z zakresu prowadzenia badań marketingowych, a pozostałe 6% respondentów stwierdziło, iż jedynie otrzymali oni dostęp do badań rynkowych przeprowadzonych lub zamówionych przez współpracujących z farmerami pośredników rynkowych.

40% respondentów, którzy przyznali się do posiadania jakiegokolwiek doświadczenia z zakresu prowadzenia badań rynkowych przyznało, iż prowadzi badania marketingowe rzadziej niż raz w roku, kolejne 20% - raz w roku, po 13% farmerów, którzy robią to co miesiąc i co kwartał, oraz po 7% rolników prowadzących wywiad rynkowy raz na pół roku oraz co tydzień. Większość przebadanej zbiorowości (55%) przyznała, że badania były „bardzo pomocne" i w dużej mierze przyczyniły się do utrzymania lub wzrostu poziomu sprzedaży wytwarzanych produktów, 28% stwierdziła, iż były one „pomocne", a pozostałe 17% nie miało jednoznacznej opinii w tej kwestii.

Żaden z respondentów nie stwierdził, że badania marketingowe były „stratą czasu i pieniędzy".

74% przebadanych rolników korzystało z usług ośrodków doradztwa rolniczego i innych instytucji świadczących usługi doradcze z zakresu marketingu. 60% z nich uznało, iż było to dla nich „bardzo pomocne" lub „pomocne" (pozostałe 40%) w zarządzaniu gospodarstwem rolniczym. Co czwarty zapytany farmer przyznał, iż nigdy nie korzystał z usług ośrodków doradztwa rolniczego lub innych podmiotów z branży konsultingowej.

67% przebadanych farmerów korzystających z pomocy ośrodków państwowych świadczących usługi doradcze zasięgało porady rzadziej niż raz do roku, podczas gdy ośrodki prywatne świadczące usługi doradcze cieszą się większą o 7 punktów procentowych popularnością (tudzież zaufaniem), ponieważ rolnicy korzystali z ich usług co najmniej raz na kwartał (74%). 40% przebadanych farmerów korzystało z usług doradczych w cyklu tygodniowym.

Wśród przebadanej zbiorowości widoczne są także znaczące różnice w ocenie kompetencji urzędników pracujących w ośrodkach doradztwa rolniczego. 59% respondentów, którzy korzystali z państwowej formy pomocy doradczej stwierdziło, iż „wprowadzono ich w błąd", a kolejne 35% uznało urzędników za „całkowicie niekompetentnych". Jedynie 6% tej podgrupy uznało urzędników państwowych za „kompetentnych i pomocnych". Jeśli zaś chodzi o opinię na temat kompetencji pracowników prywatnych ośrodków doradczych, sytuacja zdaje się być zupełnie odmienna, ponieważ 60% respondentów oceniło ich jako „bardzo kompetentnych i pomocnych", a kolejne 28% – „kompetentnych i pomocnych". W opinii 12% respondentów pracownicy prywatnych ośrodków doradczych wyposażali petentów jedynie w teoretyczną wiedzę z danego zakresu dotyczącego działalności marketingowej ich gospodarstw rolniczych.

**Wewnętrzne bariery marketingowe wysokotowarowych gospodarstw rolniczych w Prowincji Free State**

Podczas procesu ankietowania poproszono rolników, aby wskazali wewnętrzne bariery marketingowe występujące w skali mikro, czyli w ich własnych gospodarstwach. Poproszono ich następnie o ocenę istotności każdego z czynników w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało barierę nieistniejącą, a 5 – barierę największą.

Dla lepszego i pełniejszego zrozumienia problemów marketingowych, przed jakimi stali wysokotowarowi producenci rolni gospodarujący w różnych gałęziach rolnictwa, cała przebadana zbiorowość została podzielona na 5 grup: mleko i przetwory mleczne, zboża i oleiste, bydło (wołowina), owce, warzywa.

Tylko kilku farmerów było wyspecjalizowanych w produkcji jednego typu produktów rolniczych, podczas gdy zdecydowana większość ankietowanych rolników prowadziła mieszany, wielokierunkowy typ gospodarstwa i była zaangażowana produkcyjnie w co najmniej dwóch gałęziach produkcji rolniczej. Wśród nich, 20 rolników było zaangażowanych w produkcję zbóż i oleistych, 9 w gałęzi przemysłu mlecznego, 24 w przemyśle wołowym, 21 w przemyśle owczarskim oraz 3 w grupie produkcji warzyw.

Wewnętrzne bariery marketingowe były najbardziej widoczne w grupie producentów mleka i jego przetworów. Za największą limitację marketingową

ankietowani uznali brak wiedzy o potencjalnych nabywcach (średnio 2,78 pkt.). Ponadto farmerzy przyznali, że takie czynniki, jak brak wiedzy na temat preferencji i potrzeb konsumentów (średnio 2,44 pkt.) oraz brak wiedzy na temat preferencji i potrzeb kupców/przetwórców (średnio 2,33 pkt.) także ograniczały ich w efektywnym marketingu (sprzedaży) wyprodukowanych przez siebie wyrobów. Natomiast takie czynniki, jak niska jakość wytwarzanych produktów rolnych oraz niepodążanie za udoskonaleniami w branży i nieimplementowanie ich w praktyce gospodarowania, w opinii rolników w ogóle nie istniały.

Największym wewnętrznym ograniczeniem marketingowym w gałęzi produkcji zbóż i oleistych okazał się brak wiedzy na temat preferencji i potrzeb konsumentów (średnio 2,0 punkty) oraz brak wiedzy o potencjalnych nabywcach (1,9 pkt.) Wynik ten jest najprawdopodobniej rezultatem braku praktyki przeprowadzania regularnych badań marketingowych i niepodążaniem większości ankietowanych farmerów za obecnymi trendami na rynku produktów rolniczych tej kategorii. W opinii rolników, ograniczeniami marketingowymi, które sprawiały im najmniej kłopotów były ograniczenia w transporcie oraz niepodążanie za udoskonaleniami w branży i nieimplementowanie ich w praktyce gospodarowania (po średnio 1,35 pkt. na skali od 1 do 5). Tak niskie wagi punktowe istotności wszystkich potencjalnych wewnętrznych ograniczeń marketingowych pokazują, iż w opinii rolników wszystkie elementy potrzebne do efektywnego marketingu (sprzedaży) są obecne w ich gospodarstwach rolniczych.

Za największe wewnętrzne ograniczenie marketingowe w gałęziach produkcji wołowiny oraz baraniny, skór owczych itp. farmerzy PFS uznali brak wiedzy o potencjalnych nabywcach ich produktów (odpowiednio, średnio 2,42 i 2,86 punktu). Nie stanowi to więc poważniejszej bariery przy sprzedaży wołowiny i baraniny. Najmniejszą zaś limitacją marketingową w obu gałęziach okazała się niska jakość wytwarzanych produktów rolnych (odpowiednio, średnio 1,21 i 1,24 punktu). Znaczenie pozostałych ograniczeń rolnicy oceniali na poziomie średnio od 1,29 do 2,19 punktu.

Choć badanie obejmowało również producentów warzyw, grupa respondentów reprezentujących tę gałąź rolnictwa okazała się zbyt mało liczna, aby wyciągnąć rzetelne konkluzje i móc je uogólnić na całą zbiorowość tej gałęzi. Niemniej, największe i najmniejsze wewnętrzne bariery marketingowe okazały się być takie same jak w innych gałęziach rolnictwa i kształtowały się na poziomie odpowiednio 2,33 i 1,0 punktu.

Przedstawiciele badanej zbiorowości poza oceną istotności każdej z zasugerowanych potencjalnych wewnętrznych barier mieli też możliwość wypowiedzenia się i wskazania innych barier istniejących wewnątrz ich gospodarstwa rolniczego, które nie zostały wymienione w kwestionariuszu wywiadu. I tak, wskazano na problemy związane z dodawaniem wartości do produktów rolniczych (tj. brak dostatecznej wiedzy, jak uzyskiwać wartość dodaną do produktów rolniczych; brak niezbędnych umiejętności, urządzeń i narzędzi; brak informacji rynkowych o popycie na przetworzone produkty; brak chęci dodawania wartości do produktów rolniczych), niski poziom umiejętności pracowników najemnych na farmach, niepodążanie za obecnymi regularnymi zmianami w legislacji i standardach, czy też brak możliwości instalacji połączenia internetowego.

**Zewnętrzne bariery marketingowe wysokotowarowych gospodarstw rolniczych w Prowincji Free State**

Farmerzy zostali poproszeni również o ocenę 16 wymienionych w kwestionariuszu potencjalnych zewnętrznych ograniczeń, które napotykali podczas procesu marketingu i sprzedaży wyprodukowanych przez siebie produktów rolniczych. Zasugerowane bariery były następujące: 1) brak pomocy ze strony instytucji; 2) niekompetentni doradcy rolni; 3) niskie ceny za moje produkty; 4) brak zaufania ze strony detalistów i przetwórców; 5) zbyt wysokie wymogi jakościowe; 6) zbyt wysokie wymogi bezpieczeństwa; 7) bariery legislacyjne; 8) wysokie koszty usług transportowych; 9) brak ośrodków szkoleniowych; 10) brak informacji z i o rynku; 11) brak organizacji/instytucji przeprowadzających regularne analizy rynku; 12) brak organizacji/instytucji dostarczających informacje rynkowe; 13) brak prowadzonych badań nad bieżącą sytuacją rynkową; 14) brak prowadzonych badań nad aktualnymi preferencjami konsumentów/ kupców; 15) wysokie koszty pracy; 16) dystans do najbliższego rynku zbytu.

Czynnikiem, który według ankietowanych najbardziej ich ograniczał, okazały się niskie ceny za tego typu produkty oferowane na rynku (gałąź zbóż i oleistych). Istotność tego czynnika określona przez respondentów na poziomie średnio 3,95 punktu pokazuje, iż problem ten jest niebagatelny, a wielu rolników jasno wyrażało swoje niezadowolenie z ówczesnego poziomu cen oferowanych na rynku za zboża i oleiste (słonecznik). Farmerzy najbardziej narzekali na niskie poziomy cen oferowanych za ich produkty za pośrednictwem *Safex* – rolniczej giełdy towarowej. Rolnicy twierdzili, iż aby obniżyć lub wręcz wyeliminować koszty transportu produktów z miejsca ich wytwarzania lub przechowywania do krajowego centrum skupu zbóż i oleistych mieszczącego się w Randfontein, powinny zostać utworzone spółki-córki rynku kontraktów terminowych na produkty rolnicze w każdym geograficznie wyznaczonym rynku. Ponadto niemal wszyscy rolnicy uważali, iż cena za tego typu produkty rolnicze powinna być ustalana jako wypadkowa „gry" lokalnego popytu i lokalnej podaży uznając tym samym tę formę ustalania cen za bardziej rzeczywistą i ekonomicznie sprawiedliwą. Pochodną niezadowolenia rolników z systemu *Safex* jest niezadowolenie producentów zbóż i oleistych, którzy twierdzili, iż kupcy i przetwórcy proponowali im ceny ustalane na podstawie ówczesnych kursów na giełdzie towarowej zamiast na podstawie obecnych w dniu transakcji stosunków popytu i podaży na rynku. Z drugiej jednak strony, rolnicy niestety nie brali pod uwagę możliwości zaistnienia w proponowanym przez nich systemie takiej sytuacji, gdy dochodzi do dysproporcji pomiędzy poziomami cen za zboża i oleiste oferowanymi na poszczególnych rynkach lokalnych. Jeśli różnice w poziomach cen byłyby większe niż koszty transportu z jednego rynku lokalnego do drugiego, zaistniałaby wówczas możliwość dokonywania transakcji arbitrażowych (kupno w jednym miejscu i zyskowna sprzedaż w drugim), a po pewnym czasie sytuacja na obu rynkach byłaby identyczna (jeśli chodzi o ceny produktów). Jeden rynek lokalny z niewystarczającą podażą zbóż i oleistych oraz wyższymi poziomami cen zostałby natychmiast „zalany" zbożem i oleistymi z innego rynku lokalnego z nadprodukcją zbóż i oleistych oraz niższymi poziomami cen za tego typu produkty. W konsekwencji, po względnie krótkim czasie sytuacja popytu i podaży na powrót wróciłby się do stanu równowagi globalnej, a ceny ujednoliciłyby się. Dlatego też wprowadzono system dyferencjacji kosztów transportu, który powoduje, iż ceny

zbóż i oleistych w poszczególnych regionach RPA różnią się o ekwiwalent kosztów transportu produktów pomiędzy Randfontein a danym miejscem w kraju.

Co więcej, rolnicy narzekali na istnienie możliwości spekulacji na rynku zbóż i oleistych przez podmioty, które nigdy nie produkowały czy nie były w posiadaniu produktów, a które wykorzystują tę możliwość. Skutkuje to obniżeniem poziomu cen zbóż i oleistych, a w konsekwencji powodowało zdenerwowanie wśród rolników.

Drugą i trzecią pod względem istotności zewnętrzną barierą w marketingu zbóż i oleistych okazały się wysokie koszty pracy (średnio 3,45 punktu) i – ściśle powiązane z Safex – koszty transportu (średnio 3,35 punktu). Istotna okazała się także kwestia związana z instytucjami organizującymi i świadczącymi usługi szkoleniowe dla pracowników farm. Ich brak, a przez to wpływ na zewnętrzne ograniczenia w marketingu zbóż i oleistych został oszacowany przez respondentów na poziomie średnio 2,7 punktu. Najniższe stopnie istotności (średnio od 1,35 do 1,65 punktu) ankietowani przyznali takim barierom w marketingu zbóż i oleistych, jak brak informacji z i o rynku, brak organizacji/instytucji przeprowadzających regularne analizy rynku i dostarczających informacje rynkowe, brak prowadzonych badań nad bieżącą sytuacją rynkową i aktualnymi preferencjami konsumentów/kupców oraz zbyt wysokie wymogi bezpieczeństwa.

Poza analogicznie (do gałęzi zbóż i oleistych) wysokimi poziomami istotności niskich cen oferowanych za wytworzone produkty oraz wysokich kosztów transportu produktów jako barier w marketingu (po średnio 3,57 punktu) zaobserwowano, iż ankietowani uczestnicy rynku produktów mlecznych musieli stawić czoła także takim ograniczeniom w marketingu wyprodukowanych wyrobów jak brak ośrodków szkoleniowych (średnio 3,43 punktu), wysokie koszty pracy (średnio 3,29 punktu), brak pomocy ze strony instytucji oraz brak zaufania ze strony detalistów i przetwórców (średnio po 3,0 punkty). Za najmniej istotne spośród wszystkich zewnętrznych czynników ograniczających proces marketingu produktów mleczarskich ankietowani uznali zbyt wysokie wymogi jakościowe i bezpieczeństwa, które estymowano odpowiednio na poziomie średnio 1,43 oraz 1,0 punktu.

Percepcja ankietowanych rolników odnośnie istotności niskich cen oferowanych im za wytworzone przez nich produkty oraz wysokie koszty pracy była najbardziej zauważalna wśród innych zewnętrznych barier w marketingu produktów w takich gałęziach rolnictwa jak produkcja bydła oraz produkcja owczarska. Farmerzy ocenili istotność niskich cen oferowanych za wytworzone produkty na poziomie średnio 3,91 punktu dla gałęzi produkcji bydła oraz średnio 4,15 punktu dla gałęzi produkcji owczarskiej. Wysokie koszty pracy oceniono natomiast na poziomie – odpowiednio – średnio 3,39 i 3,85 punktu.

Ankietowani farmerzy z PFS byli najbardziej zaniepokojeni rosnącymi różnicami marketingowych marż pomiędzy tymi uzyskiwanymi przez producentów, a tymi uzyskiwanymi przez detalistów sprzedających produkty rolnicze. Światowy trend rosnącej siły przetargowej rozwijających się sieci handlowych jest również obecny w RPA. Ponieważ ceny za produkty rolnicze oferowane bezpośrednio producentom rolnym są często kilkukrotnie niższe niż ceny detaliczne oferowane ostatecznym konsumentom, problem ten staje się coraz bardziej istotny.

Wyniki procesu ankietowania farmerów zwracają także uwagę na kwestie związane z prawem pracy, zwłaszcza w zakresie przepisów dotyczących minimalnego

wynagrodzenia oraz maksymalnego dozwolonego wymiaru godzin pracy dla pracowników gospodarstw rolnych. Nowelizacja przepisów w postaci podniesienia poziomu minimalnego wynagrodzenia pracowników zatrudnionych w sektorze rolnictwa podniosła koszty pracy, a w konsekwencji – przy stabilnym poziomie cen produktów rolniczych – obniżyła dochód farmerów uzyskiwany z działalności rolniczej.

Uczestnicy obu gałęzi rolnictwa (bydło i owce) nie uznali takich aspektów jak wysokie wymagania jakościowe i bezpieczeństwa za poważne bariery przeszkadzające im w skutecznej i zyskownej sprzedaży. Wyniki były podobne także w innych kategoriach. Kwestie istotności braku informacji z i o rynku, brak organizacji/instytucji przeprowadzających regularne analizy rynku i dostarczających informacje rynkowe, brak prowadzonych badań nad bieżącą sytuacją rynkową i aktualnymi preferencjami konsumentów/kupców oraz dystans do najbliższego rynku zbytu farmerzy ocenili średnio na poziomie nieprzekraczającym 2 punktów.

Innymi ograniczeniami w efektywnej sprzedaży produktów rolniczych, wymienionymi przez samych respondentów okazały się takie czynniki jak susze (czyli zależność od zmiennych warunków pogodowych), ogólna niestabilność rynków rolnych (szczególnie widoczna w częstych fluktuacjach cen produktów rolnych) spowodowana również niestabilnością wewnętrznej sytuacji politycznej w kraju wprowadzającą niepewność w sektorze rolnictwa, a także inflacja. Co więcej, rolnicy skarżyli się na bardzo wysokie ceny środków do produkcji rolniczej, rosnące ceny benzyny i oleju napędowego oraz malejący poziom marż na sprzedawane przez siebie produkty. Ponadto, jeśli chodzi o zagraniczną politykę gospodarczą RPA, farmerzy uznali za bardzo istotne takie czynniki jak niskie cła na importowane produkty rolnicze (w szczególności niskiej jakości zboża, mieszane następnie z dobrej jakości zbożami krajowymi i sprzedawane na rynku krajowym jako produkty wysokiej jakości), trudności w sprzedaży artykułów rolniczych na rynkach światowych z powodu zamykania granic poszczególnych państw na produkty pochodzące z RPA (np. w Namibia, gdzie postanowiono zamknąć granice dla importerów kukurydzy do czasu, aż krajowa produkcja tego produktu zostanie skonsumowana), przypadki nieczystej konkurencji w postaci stosowania cen dumpingowych importowanych przetworzonych produktów mlecznych. Ważnym problemem wynikającym z ówczesnej sytuacji w kraju, któremu rolnicy musieli stawić czoła był problem bezpieczeństwa na farmach. Niektórzy z respondentów wyrażali szczere zaniepokojenie co do swojej przyszłości na farmach z racji bardzo wysokiego współczynnika przestępczości w kraju oraz zdarzającymi się co jakiś czas przypadkami kradzieży, gwałtów i morderstw dokonywanych na białoskórych właścicielach ziemskich.

**Kanały dystrybucyjne wybierane przy sprzedaży produktów rolniczych**

Ankietowani farmerzy funkcjonujący w gałęzi zbóż i oleistych najczęściej wybierali współpracę z innymi farmerami oraz spółdzielnie jako pośredników w sprzedaży swoich produktów (54,2% respondentów). Drugim najczęściej wybieranym sposobem dystrybucji produktów rolniczych okazała się bezpośrednia sprzedaż produktów na terenie farmy ostatecznemu konsumentowi (20,8%). Mniej popularne okazały się aukcje, sprzedaż kontraktowana i za pośrednictwem brokerów i agencji rynkowych.

Najbardziej popularnym sposobem sprzedaży mleka i produktów mlecznych okazał się ich zbyt bezpośrednio detalistom na bazie kontraktów (44,4%). Często wybierano też takie kanały dystrybucyjne jak sprzedaż przy pomocy pośredników rynkowych i bezpośrednio przetwórcom (po 22,2%). Pozostała część farmerów (11,1%) sprzedawała mleko kupcom i ostatecznym konsumentom.

Bydło (wołowina) i owce najczęściej sprzedawano na aukcjach lub bezpośrednio przetwórcom (ubojniom) – odpowiednio 48,5% oraz 57,7%. Co czwarty ankietowany rolnik wybierał swoje gospodarstwo jako najbardziej odpowiednie miejsce sprzedaży bydła (wołowiny) ostatecznemu nabywcy (24,2%) oraz targi ze świeżymi produktami i pośrednictwo rynkowe w zbycie owiec (23,1%). Pozostałe kanały dystrybucyjne były rzadziej wybierane w obydwu branżach produkcji rolnej.

Warzywa były najczęściej sprzedawane przez ankietowanych rolników kupcom i ostatecznym konsumentom oraz na targach ze świeżymi produktami i przy pomocy pośredników rynkowych (brokerów) – po 33,3%. Rzadziej wybierano takie kanały dystrybucyjne jak sprzedaż kontraktowa detalistom oraz bezpośrednio w gospodarstwach rolnych ostatecznym konsumentom – po 16,7%.

Jeśli chodzi o strukturę sprzedaży, to niespełna 2/3 ogólnej sprzedaży zbóż i oleistych (65,3%) została zbyta na rzecz pośredników rynkowych i brokerów, kolejne 18,3% i 10,7% – odpowiednio przetwórcom i hurtownikom. Pozostała część produktów sprzedana została znajomym, sąsiadom i innym okolicznym mieszkańcom. Największą część produkcji w branży mleczarskiej sprzedano supermarketom (42,9%). Nieco ponad 1/4 sprzedaży ogółem trafiła do przetwórców mleka (25,7%), 17,1% sprzedano pośrednikom rynkowym i brokerom, a pozostałe 14,3% – hurtownikom. Odbiorcami największej części ogólnej sprzedaży bydła (wołowiny) i owiec okazali się pośrednicy rynkowi i brokerzy (odpowiednio 47,5% i 66,6% ogólnej sprzedaży w danej gałęzi produkcji rolniczej) oraz przetwórcy, w tym ubojnie – odpowiednio 44,3% i 21,3%. Pozostałe części sprzedaży ogólnej w obydwu gałęziach przypadły głównie hurtownikom. Średnio nieco ponad połowa produkcji towarowej warzyw została sprzedana pośrednikom rynkowym i brokerom (50,5%), 22% – supermarketom, 17,5% kupcom, a pozostałe 10% – znajomym i sąsiadom ankietowanych farmerów.

Niespełna 3/4 respondentów (74,2%) wiedziało z wyprzedzeniem, gdzie, komu i na jakich warunkach sprzeda swoje produkty rolne. Taka sytuacja miała miejsce dzięki kontraktacji produkcji i podpisaniu umów na dostawy danych produktów rolnych z pośrednikami rynkowymi, brokerami, przetwórcami itp. oraz dzięki wcześniejszemu zakupowi kontraktów terminowych typu *futures* na sprzedaż zbóż za pośrednictwem giełdy towarowej (*Safex*).

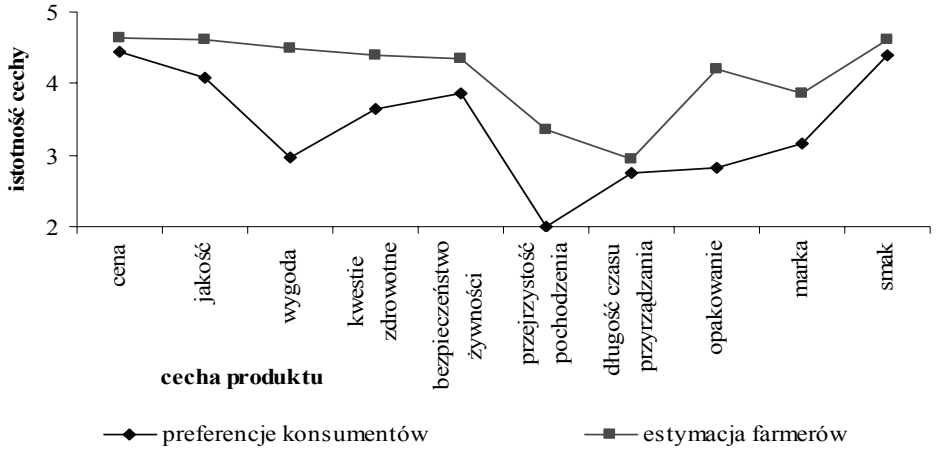
**Opinia rolników na temat potrzeb i preferencji nabywców i konsumentów ich produktów**

Jedno z pytań zadanych farmerom podczas procesu ankietowania dotyczyło percepcji istotności każdej z wymienionych w kwestionariuszu 10 wspólnych cech produktów rolnych, na które kupcy i przetwórcy ich produktów najbardziej zwracają uwagę przy zakupie. Wśród wymienionych cech znalazły się: cena, jakość, wygoda, kwestie zdrowotne, bezpieczeństwo żywności, przejrzystość pochodzenia, długość przyrządzania, opakowanie, marka oraz smak. **N**a skali od 1 (nieistotna cecha) do 5 (bardzo istotna cecha) najwyżej cenioną przez kupców i przetwórców cechą okazała się

– według przekonania ankietowanych rolników – jakość nabywanych produktów (4,68 punktu). W opinii respondentów, kupcy i przetwórcy oceniali istotność ceny i bezpieczeństwa żywności średnio na poziomie odpowiednio 4,48 i 4,03 punktu. Najmniej istotną dla kupców i przetwórców cechą nabywanego produktu, według farmerów, była długość czasu jego przyrządzania (średnio 2,06 punktu).

We wrześniu 2006 roku w ramach projektu zatytułowanego *„Understanding Food Consumer Dynamics in the Free State Province"* student Uniwersytetu Free State w RPA – Ferdie Botha, przeprowadził badania ankietowe na 811 respondentach. Głównym celem badania było „oznaczenie wzorców zachowań wśród konsumentów zamieszkujących Prowincję Free State w Republice Południowej Afryki"[3]. Jedno z pytań zadanych przez autora kwestionariusza dotyczyło 10 potencjalnie poszukiwanych przez nabywcę cech produktu żywieniowego, o których estymację istotności został poproszony każdy z respondentów. Niespełna rok później, w ramach badań mających na celu identyfikację głównych problemów marketingowych wysokotowarowych gospodarstw rolnych w Prowincji Free State w RPA, farmerzy zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi na analogiczne pytanie i ocenę ich własnego przekonania o preferencjach i potrzebach konsumentów ich produktów. Porównanie wyników obydwu estymacji miało na celu zobrazowanie ewentualnych rozbieżności w ocenach istotności preferencji i potrzeb konsumentów produktów rolniczych i zidentyfikowanie skali badanego zjawiska(wykres 1).

**WYKRES 1. PORÓWNANIE OCEN ISTOTNOŚCI CECH PRODUKTU WEDŁUG OSTATECZNYCH JEGO NABYWCÓW Z PRZEKONANIAMI FARMERÓW**




*Źródło: Badania własne.*

Zauważono, iż farmerzy przeszacowali istotność każdej z cech nabywanego produktu żywieniowego, a w szczególności takich charakterystyk jak wygoda (+1,51 punktu), opakowanie (+1,37 punktu) oraz przejrzystość pochodzenia (+1,36 punktu).

[3] F. Botha, Understanding Food Consumer Dynamics in the Free State Province, University of the Free State, Bloemfontein, 2007, s. 77 (maszynopis) [tłumaczenie własne].

Średnie oceny dla każdej z charakterystyk pokazują, iż konsumenci produktów żywieniowych najwyżej cenili sobie odpowiednią cenę (średnio 4,43 punktu), smak (średnio 4,40 punktu) oraz jakość (średnio 4,07 punktu) oferowanego im produktu. Przekonania farmerów co do wiodących potrzeb i preferencji konsumentów okazały się trafne, ponieważ – w opinii farmerów – konsumenci ich produktów najwyżej cenili sobie wymienione powyżej aspekty (odpowiednio: 4,65, 4,61 oraz 4,61 punktu).

**Dodawanie wartości oraz produkowanie artykułów spożywczych wysoko przetworzonych (tzw. „convenient food")**

51,6% ankietowanych farmerów przyznało, iż dodaje wartość do wytwarzanych przez siebie produktów, z czego 68,8% czyniło to w najprostszy sposób przeznaczając zboża na cele paszowe do produkcji żywca. Kolejne 18,8% z grupy dodających wartość do produktu farmerów porcjowało mięso na mniejsze i przystępniejsze dla potencjalnego nabywcy kawałki, a także dodawało opakowanie i usługi transportowe przetworzonego produktu. Pozostała część przebadanej zbiorowości dodającej wartość do produktu (12,4%) stanowiła grupa przetwórców mleka, którzy produkowali sery oraz pasteryzowali mleko, dodawali opakowanie i usługi transportowe wytworzonego dobra.

48,4% ankietowanych rolników z PFS nie dodawało wartości do wyprodukowanych przez siebie towarów. Najczęściej wyrażanym powodem ku temu było nieposiadanie odpowiedniego zaplecza infrastrukturalno-technologicznego oraz zbyt wysokie nakłady inwestycyjne związane z zakupem, instalacją i kosztami eksploatacji odpowiedniej infrastruktury technicznej, urządzeń i technologii, jakie musiałby ponieść rolnik, aby móc dodawać wartość do produktów. Innymi często sygnalizowanymi powodami niedodawania wartości do produktów był brak odpowiedniej wiedzy z zakresu technologii dodawania wartości oraz obawy rolników przed ryzykiem nieznalezienia odpowiedniego rynku i grup docelowych skłonnych do zakupu takich przetworzonych produktów. Ponadto niektórzy z respondentów nie widzieli potrzeby dodawania wartości do wytwarzanych przez siebie produktów, ponieważ byli w pełni usatysfakcjonowani z poziomów cen, jakie uzyskiwali za oferowane przez siebie produkty nieprzetworzone.

Żaden z ankietowanych nie zajmował się wytwarzaniem produktów żywnościowych wysoko przetworzonych. Respondenci jednogłośnie twierdzili, że było by to zbyt kapitałochłonne i nie stać by ich było na produkowanie wysoko przetworzonej żywności; że specjalizują się oni w produkcji podstawowych produktów rolniczych, a nie produktów przetworzonych; że nie widzieli potrzeby, aby takie produkty wytwarzać; że nie posiadali odpowiednich urządzeń i infrastruktury do produkowania żywności wysoko przetworzonej, a ewentualne inwestycje przekraczały możliwości finansowe ich gospodarstwa rolniczego.

## Dyskusja oraz rekomendacje

### Wnioski z przeprowadzonych badań

Wyniki przeprowadzonych badań można konkludować w kilku punktach. Po pierwsze, zdecydowana większość zbadanych farmerów nigdy nie przeprowadzała badań marketingowych do celów związanych z prowadzeniem ich działalności rolniczej, a największym powodem takiego stanu było niezauważanie istotności tej kwestii i

potrzeb ku temu. Farmerom tym brakuje zatem rynkowego (marketingowego) podejścia do biznesu, szczególnie w dwóch pierwszych fazach: prowadzenia badań rynkowych oraz segmentacji rynku, targetingu i koncentracji na odpowiadających segmentach rynku. W pierwszym etapie procesu marketingu produktów rolniczych farmerzy planowali produkcję na podstawie dotychczasowej wiedzy, doświadczenia, intuicji oraz pogłosek i plotek rynkowych. Co więcej, nie troszczyli się oni o odbiór informacji zwrotnej o wytworzonym produkcie. Można więc przypuszczać, iż farmerzy nie byli szczególnie zainteresowani podwyższaniem jakości oferowanego klientom produktu, o ile nie zaistniały wyraźne utrudnienia w sprzedaży produktów związane z jego niską jakością.

Po drugie, opinie ankietowanych rolników na temat kompetencji konsultantów pracujących w lokalnych ODR-ach, odpowiedzialnych za wspomaganie rolników w uzyskiwaniu odpowiedniej specjalistycznej, nowoczesnej i praktycznej wiedzy, były bardzo negatywne.

Po trzecie, infrastruktura przebadanych gospodarstw rolniczych oraz warunki prowadzenia działalności rolniczej okazały się być dobre, a wewnętrzne ograniczenia nie były nadto problematyczne. Rolnicy przyznali jednak, iż brakowało im odpowiedniej wiedzy na temat aktualnych potrzeb i preferencji konsumentów oraz o potencjalnych nabywcach produkowanych przez nich dóbr. Zdecydowanie bardziej zauważalne okazały się zewnętrzne ograniczenia marketingowe, szczególnie w kwestiach dotyczących cen oferowanych farmerom za wytwarzane produkty, rosnących kosztów pracy i transportu, obecności i dostępu do wykwalifikowanych ośrodków szkoleniowych dla pracowników farm, czy wreszcie – niestabilności rynków produktów rolniczych oraz niekorzystnej dla krajowych producentów polityki handlu zagranicznego RPA. Rolnicy stwierdzili również, iż dostęp do informacji o rynkach rolnych (szczególnie w zakresie aktualnych cen za oferowane produkty) był utrudniony i problematyczny.

Po czwarte, dodawanie wartości do produktów okazało się być sporym problemem dla ankietowanych producentów rolnych. Prawie połowa respondentów finansowo nie była w stanie ponieść nakładów inwestycyjnych na urządzenia, infrastrukturę i technologie niezbędne do rozpoczęcia dodawania wartości do produktów. Duża część ankietowanych stwierdziła również, iż nie widziała ku temu potrzeby lub po prostu nie posiadała dostatecznej wiedzy w tym zakresie.

Po piąte, niektórzy z farmerów poważnie zastanawiali się nad przyszłością ich gospodarstw, zwłaszcza w kwestii dotąd posiadanych przez nich użytków rolnych i ewentualnych możliwości pozbawienia ich praw do (części) gruntów, czyli wywłaszczenia. Po przełomowym 1994 roku, w którym miało miejsce przyspieszenie transformacji gospodarczej RPA, podmioty gospodarcze w RPA zaczęły funkcjonować w wolnorynkowym środowisku. Niezbyt skutecznie przeprowadzana reforma gruntowa wciąż stanowi czynnik niepewności wśród wysokotowarowych producentów rolnych i sprowadza zagrożenie kontynuacji działalności produkcyjnej głównie na białoskórych farmerów, którzy, w konsekwencji, stają przed problemami w marketingu wytwarzanych przez siebie produktów rolniczych.

**Zbiór potencjalnych możliwości polepszenia sytuacji farmerów**

Aby zmienić sytuację wysokotowarowych producentów rolnych Prowincji Free State należy zastanowić się nad rozpiętością wachlarza potencjalnych możliwości

wsparcia farmerów. Rolnicy Ci powinni przede wszystkim pozyskać większą siłę przetargową na rynkach rolnych. Jest to możliwe głównie poprzez pionowe (ale także poziome) integracje ogniw łańcucha podaży produktów rolniczych, wybór alternatywnych kanałów dystrybucji, dodawanie wartości do produktów podstawowych oraz zakładanie spółdzielni producenckich *non-for-profit*. Farmerzy mogliby być zachęcani i wspierani przy zakładaniu mniejszych lokalnych grup producenckich, w skład których wchodziłoby około 10 do 20 członków tak, aby w najbardziej efektywny sposób identyfikować potrzeby grupy i osiągać wspólnie wytyczone cele operacyjne, taktyczne i strategiczne. Członkowie małych spółdzielni produkcyjnych powinni współpracować dla uzyskania wspólnych korzyści. Rolnicy nie powinni natomiast być obciążani dodatkowymi opłatami poza ponoszeniem wspólnych kosztów administracyjnych grupy. Dodatkowo, rolnicy powinni otrzymać odpowiednie wsparcie legislacyjne ze strony rządowej, które zachęcałoby ich do tworzenia takich grup, a w konsekwencji pozwoliłoby uzyskać silniejszą pozycję chociażby w negocjacjach z innymi uczestnikami łańcucha podaży produktów rolniczych, zwłaszcza przy negocjowaniu niższych cen za środki do produkcji rolniczej i wyższych cen przy zbycie wytworzonej przez siebie produkcji rolniczej.

Inną możliwością poprawy sytuacji wysokotowarowych farmerów jest promowanie integracji pionowych i poziomych w łańcuchu podaży produktów rolniczych poprzez rozwój i zaangażowanie rolników w proces dodawania wartości do produktów rolniczych. Wydaje się to być najbardziej skutecznym sposobem zwiększenia udziału producentów rolnych w marżach uzyskiwanych ze sprzedaży artykułów żywnościowych. Jak wynika z przeprowadzonych badań, niespełna połowa respondentów nigdy nie dodawała wartości do wytwarzanych przez siebie produktów rolniczych. Wnioskować można zatem, iż istnieje bardzo duże zapotrzebowanie na promocję i rozwój tego typu aktywności biznesowej na południowoafrykańskich rynkach rolnych. W większości zbadanych przypadków okazało się jednak, iż – w opinii respondentów – koszty inwestycji w odpowiednią infrastrukturę, urządzenia i technologie przekraczały możliwości finansowe indywidualnych gospodarstw rolniczych. W sytuacji tej rolnicy mogliby zaczerpnąć dobry przykład z rolników holenderskich, którzy stojąc przed szybko rosnącymi kosztami produkcji i drożejącą energią elektryczną pod koniec XX w. i na początku XXI w., zaczęli organizować się w małe spółdzielnie produkcyjne dzieląc koszty administracyjne i inwestycyjne. Kilku bądź kilkunastu farmerów zorganizowanych w niewielką spółdzielnię produkcyjną może w powodzeniem dzielić koszty inwestycyjne np. poprzez budowę jednej dużej przechowalni lub linii do pakowania produktów, zamiast ponosić nakłady na budowę kilku lub kilkunastu mniejszych konstrukcji. Co więcej, ze względu na specyfikę prowadzonej działalności – sezonowość produkcji rolniczej i uzależnienie od zmiennych warunków pogodowych w każdym cyklu produkcyjnym – zorganizowani farmerzy mają możliwość dywersyfikacji produkcji i poszerzenia wachlarza oferowanych produktów rolniczych. Implikacją dywersyfikacji produkcji i współpracy pomiędzy członkami danej spółdzielni produkcyjnej jest mniejsze ryzyko rynkowe, więcej potencjalnych możliwości na zróżnicowane dodawanie wartości do produktów, a co za tym idzie – większa konkurencyjność na rynku.

Kolejnym pomysłem na poprawienie warunków funkcjonowania farmerów jest modernizacja systemu merytorycznej pomocy rolnikom w postaci państwowych

ośrodków doradztwa rolniczego. Ośrodki te powinny udostępniać i wyposażać farmerów w rzetelną, aktualną i praktyczną wiedzę z zakresu szeroko rozumianej nowoczesnej produkcji rolniczej, aby lepiej przygotować rolników do zmierzenia się z problemami w marketingu produktów rolnych w warunkach wolnego rynku. Wyniki przeprowadzonych badań pokazały, iż obecna (na czas prowadzenia badań) reputacja państwowych doradców jest zła. Ośrodki doradztwa rolniczego mogłyby organizować regularne spotkania dla rolników, aby propagować wymianę doświadczeń, wiedzy czy informacji o nowinkach technologicznych, stale monitorować rynki rolne oraz organizować szkolenia dla rolników, szczególnie w tak ważnych kwestiach, jak dodawanie wartości do produktów rolniczych. Wydaje się, iż rolnicy powinni zostać wyposażeni również w podstawowe informacje dotyczące zasad funkcjonowania rynków rolnych, ich złożoności, organizacji i teorii łańcucha podaży. Farmerom brakowało wiedzy na temat poszczególnych etapów produkcji artykułów żywnościowych dla ostatecznych konsumentów oraz funkcji i zadań każdego z ogniw łańcuchów podaży produktów żywnościowych. Poprzez organizację szkoleń z tego zakresu można by było stworzyć wysokotowarowym producentom rolnym okazję do dokonania w pełni świadomego wyboru pomiędzy rozwojem działalności i uzyskiwaniem wyższych cen za zbywane produkty (głównie poprzez dodawanie wartości do produktów podstawowych), a specjalizacją w produkcji produktów podstawowych (nieprzetworzonych) zgadzając się jednocześnie na otrzymywanie niższych cen za wytwarzane dobra.

Rolnicy powinni mieć także dostęp do informacji czy wręcz być regularnie informowani o zmieniających się preferencjach konsumentów poszczególnych dóbr konsumpcyjnych, dzięki czemu posiadaliby wiedzę o aktualnych trendach na rynkach rolnych. Edukacja producentów rolnych mogłaby także objąć takie aspekty jak treningi w znajdywaniu różnych, alternatywnych kanałów dystrybucji oraz sposoby wychodzenia naprzeciw zmieniającym się preferencjom konsumentów. Rolnicy powinni mieć pełną informację o wszelkich możliwościach sprzedaży wytwarzanych przez siebie dóbr.

Ankietowani rolnicy byli niezadowoleni również z kierunku południowoafrykańskiej polityki handlu zagranicznego, dzięki której zagraniczni producenci niskiej jakości produktów mieli ułatwione wejście na rynek krajowy RPA. W tej sytuacji rząd powinien ponownie rozważyć podjęte decyzje w tej kwestii oraz wziąć pod uwagę wyrazy niezadowolenia ze strony farmerów.

Kolejną możliwością wsparcia dla rolników mogłoby być rozważenie wprowadzenia systemu kwotowania produkcji, podobnego do europejskiego. To strategiczne narzędzie pozwalające na regulowanie rynków mogłoby pomóc w ograniczeniu lub rozwiązaniu problemu wysokich fluktuacji cen rynkowych. Byłoby to możliwe dzięki monitoringowi i wpływowi na podaż produktów rolniczych w całym kraju poprzez stymulowanie produkcji tych produktów, a z drugiej strony – promowanie innych form działalności rolniczej, a przez to zachęcanie rolników do zmian planowanych produkcji danego produktu w okresach nadprodukcji w danej gałęzi rolnictwa.

**Rekomendacje**

Spośród zaprezentowanych powyżej możliwości poprawy sytuacji wysokotowarowych producentów rolnych w Prowincji Free State w zakresie marketingu produktów rolniczych najlepszym rozwiązaniem wydaje się skupienie na organizowaniu

szkoleń z zakresu technik i możliwości dodawania wartości do produktów rolniczych oraz na promowaniu wśród farmerów koncepcji dodawania wartości w ramach zorganizowanych mniejszych spółdzielni produkcyjnych czy spółek partnerskich. Każda poważniejsza zmiana w tym zakresie powinna rozpocząć swój bieg od podstaw, czyli od edukacji rolników w tym zakresie i tym samym zmiany nastawienia do idei dodawania wartości do produktów rolniczych. Po pierwsze, rolnicy powinni być świadomi możliwości i szans, jakie niesie ze sobą koncepcja dodawania wartości i bliskiej współpracy pomiędzy zrzeszonymi w małych spółdzielniach produkcyjnych rolnikami, a następnie przemienić tę świadomość w czyn. Edukacja zdaje się być punktem wyjścia do poważniejszej zmiany i stymulatorem do podjęcia odpowiedzialności i wyzwania, jakie niewątpliwie przed nimi stoi. Rolnicy muszą najpierw pozyskać wiedzę, jak to uczynić, oraz otrzymać odpowiednie wsparcie instytucjonalne.

Aby przeszkolić zainteresowanych rolników, należy stworzyć odpowiednią sieć instytucji i ośrodków szkoleniowych, a także przygotować specjalny program szkoleń. Niestety jest fizycznie niemożliwe, aby dokonały tego same uniwersytety szkoląc całą populację farmerów w RPA i wyposażając ich w aktualną wiedzę z danego zakresu. Uniwersytety, jako nowoczesne ośrodki badań i rozwoju zbierające pierwotne informacje o rynkach rolnych i najnowszych osiągnięciach, odkryciach i udoskonaleniach w rolnictwie, powinny rozważyć możliwość prowadzenia kursów szkoleniowych dla urzędników pracujących w ośrodkach doradztwa rolniczego i trenerów, którzy następnie organizowaliby plenarne sesje szkoleniowe na skalę lokalną w mniejszych gminach wiejskich bezpośrednio dla farmerów, czyli zamierzonych beneficjentów programu. Proponuje się także organizowanie kursów z zakresu marketingu i prowadzenia badań marketingowych, czyli, między innymi, rozpoznawania potrzeb i preferencji konsumentów, oraz możliwości i technik dodawania wartości do produktów. Dzięki takim szkoleniom farmerzy nauczyliby się, jak identyfikować oczekiwania konsumentów wobec producentów żywności oraz jak przetwarzać podstawowe produkty rolnicze i sprzedawać je z większą marżą. Edukacja z zakresu marketingu produktów rolniczych zdaje się być kluczowym czynnikiem zmiany sytuacji farmerów. Jak wykazały przeprowadzone badania kwestionariuszowe, państwowe ośrodki doradztwa rolniczego nie spełniały swojej roli. Istnieje więc potrzeba modernizacji państwowych ODR-ów oraz – za ich pośrednictwem – dostarczania rolnikom aktualnych i rzetelnie przygotowanych szkoleń z zakresu szeroko pojętego marketingu w rolnictwie. Aby uzyskać wartość dodaną do produktów rolniczych bez ponoszenia bardzo wysokich nakładów inwestycyjnych przekraczających indywidualne możliwości finansowe dużej części rolników, powinni oni otrzymać praktyczną wiedzę, jak założyć prywatną małą spółdzielnię z innymi okolicznymi farmerami, a następnie dzielić koszty inwestycji w infrastrukturę. Istnieje również szansa zaangażowania innych organizacji i instytucji (np. środowisk akademickich), które mogłyby uczestniczyć w organizacji szkoleń dla farmerów. Uniwersytety mogłyby także świadczyć usługi konsultacyjne i organizować seminaria, panele dyskusyjne itp.

Podsumowując, aby polepszyć sytuację wysokotowarowych producentów rolnych zamieszkujących Prowincję Free State w zakresie marketingu produktów rolnych instytucje państwowe we współpracy ze środowiskami akademickimi powinny:

- promować zrzeszanie się farmerów w mniejsze spółdzielnie produkcyjne dla dywersyfikacji produkcji, pozyskania większej siły przetargowej na rynku oraz

ograniczenia jednostkowych nakładów inwestycyjnych na infrastrukturę, urządzenia i technologie;
- zachęcać i pomagać rolnikom w integracjach pionowych i poziomych wewnątrz łańcuchów podaży produktów rolniczych;
- promować koncepcję dodawania wartości do nieprzetworzonych produktów rolniczych oraz organizować szkolenia z tego zakresu;
- powołać instytucję przeprowadzającą regularne badania rynku nad zmieniającymi się potrzebami i preferencjami konsumentów oraz zachowaniami nabywców, a następnie udostępniającą/prezentującą wyniki badań zainteresowanym rolnikom;
- promować wykorzystywanie narzędzi badań marketingowych do zdobywania odpowiednich i aktualnych informacji o rynkach rolnych oraz wyjaśniać konieczność prowadzenia regularnych badań rynku;
- edukować farmerów o systemie, strukturach, organizacji, uczestnikach itp. łańcuchów podaży produktów rolniczych i żywieniowych;
- edukować farmerów, jak wykorzystywać różnorodne kanały dystrybucji do sprzedaży wytwarzanych produktów;
- zmodernizować państwowe ośrodki doradztwa rolniczego i przeprowadzać regularne szkolenia dla urzędników w nich pracujących, aby byli oni na bieżąco z najnowszymi informacjami i udoskonaleniami w sektorze rolnictwa;
- zrewidować prawo pracy i zastanowić się nad jego zasadnością w zakresie minimalnego wynagrodzenia i maksymalnego czasu pracy;
- przedsięwziąć odpowiednie kroki w celu zakazania mieszania wysokiej jakości zbóż produkcji krajowej z niskiej jakości zbożami z zagranicy;
- zabronić stosowania cen dumpingowych, szczególnie w gałęzi produkcji mleka i przetworów mlecznych;
- ponownie zastanowić się nad wprowadzeniem systemu kwotowania produkcji rolniczej.

**Podsumowanie i wnioski końcowe**

W niniejszym artykule zawarto teoretyczne wprowadzenie do tematyki bezpośrednio związanej z przeprowadzonymi badaniami, a mianowicie zagadnienia związane z marketingiem produktów rolniczych w dosyć nowym dla farmerów RPA środowisku wolnego rynku. Wspomniano także o kwestii gruntowej, której reforma wciąż trwa i jest jednym z najpoważniejszych tematów debaty publicznej. Dzięki przeprowadzeniu badań kwestionariuszowych i analizie ich wyników zobrazowana została obecna (na czas przeprowadzania badań) sytuacja wysokotowarowych producentów rolnych prowadzących działalność na terenie Prowincji Free State pod względem ograniczeń w marketingu produktów rolniczych, którym wciąż muszą stawiać czoła. Opisano także szeroki wachlarz potencjalnych możliwości i alternatywnych rozwiązań napotykanych problemów, aby pomóc farmerom w pokonywaniu barier i ograniczeń (wewnętrznych i zewnętrznych). Co więcej, zarekomendowano kilka najpotrzebniejszych inicjatyw, jakie powinny zostać podjęte, aby wesprzeć rolników.

Na pytanie główne została udzielona odpowiedź w postaci opisania alternatywnych rozwiązań i możliwych do podjęcia kroków w celu polepszenia sytuacji farmerów w omawianych kwestiach oraz wyboru tych najbardziej potrzebnych i pilnych.

Mianowicie, zarekomendowano ich edukację w zakresie dodawania wartości do produktów rolniczych, promocję prowadzenia regularnych badań marketingowych nad zmieniającymi się potrzebami i preferencjami konsumentów produktów żywieniowych, modernizację ODR-ów, rozpoczęcie świadczenia usług konsultacyjnych na terenie uniwersytetów i ODR-ów w zakresie samoorganizacji rolników i zrzeszania się w mniejsze spółdzielnie produkcyjne i spółki partnerskie.

Na podstawie dostępnych zasobów literatury przedmiotu, wyników osobiście przeprowadzonych badań empirycznych oraz metod wnioskowania można stwierdzić, iż udało się pozytywnie i w pełni zweryfikować przyjęte hipotezy oraz odpowiedzieć na postawione pytania badawcze (główne i uzupełniające).

Praca ma charakter empiryczno-aplikacyjny. Dla celów porównawczych, warto kontynuować/podjąć badania w innych krajach.

## Literatura

### Pozycje książkowe i artykuły w czasopismach


1. Altkorn J. Podstawy marketingu. Wyd. III, Instytut Marketingu, Kraków 1995.
2. Botha F: Understanding Food Consumer Dynamics in the Free State Province. University of the Free State, Bloemfontein, [working paper] 2007.
3. Churchil G. A. (2002): Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne. PWN, Warszawa.
4. Commission on Restitution on Land Rights (26 May 2003): Land Restitution in South Africa our Achievements and Challenges. Pretoria.
5. Constitution of Republic of South Africa, Chapter 2: Bill of Rights, Section 25: "Property".
6. Czubała A: Dystrybucja produktów. PWE, Warszawa 2001.
7. Czternasty W., Czyżewski BStruktury kierowania agrobiznesem w Polsce. Teoria, analiza i tendencje. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2007.
8. De Vos A. S. [editor]: Research at Grass Roots: For the Social Sciences and Human Service Professions. Van Schaik Publishers, South Africa 2002.
9. Duliniec E. Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem. PWN, Warszawa 1999.
10. Gołębiewski J. [red. nauk.]: Systemy marketingowe produktów roślinnych – aspekty organizacyjne i instytucjonalne. Wyd. SGGW, Warszawa 2007.
11. Gołębiewski J. [red. nauk.]: Perspektywy rozwoju systemów marketingowych produktów roślinnych. Wyd. SGGW, Warszawa 2007.
12. Guzewicz W., Kagan A., Zdzieborska M.: Procesy dostosowawcze w wielkoobszarowych gospodarstwach popegeerowskich (lata 2002-2005). IERiGŻ-PIB, Warszawa 2006.
13. Hermaniuk T.: Podstawy badań marketingowych. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2005.
14. Kaczmarczyk S.: Badania marketingowe. Metody i techniki. PWE, Warszawa 2005.
15. Kaplinsky R: Spreading the gains from globalisation: What can be learned from value chain analysis?, Journal of Development Studies, Vol. 37, No. 2/2000
16. Karwat-Woźniak B., Chmieliński P: Gospodarstwa wysokotowarowe w strukturze społeczno-ekonomicznej rolnictwa chłopskiego w rok po akcesji do Unii Europejskiej. IERiGŻ-PIB, Warszawa 2006.
17. Kauf S: Badania rynkowe w sferze marketingu i logistyki, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2004.
18. Kędzior Z: Marketing. Metody i techniki. Wyd. Triada, Dąbrowa Górnicza 2002.

19. Kirsten J ., Sartorius K. (working paper : 2002-13): Linking agribusiness and small-scale farmers in developing countries: Is there a new role for contract farming? University of Pretoria, Pretoria.
20. Kotler P: Marketing. Dom Wydawniczy Rebis Sp. zo.o., Poznań 2005.
21. Kotler P: Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Wyd. Gebether i Ska, Warszawa 1994.
22. Kotler P: Marketing Management. Englewood Cliffs, New York 1998.
23. Marketing Of Agricultural Products Act, No. 1597. 2 October 1996, President's Office.
24. Mazur J., Sznajder A: Marketingowa orientacja przedsiębiorstwa. Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 1998.
25. Minister For Agriculture And Land Affairs, Marketing Of Agricultural Products Amendment Bill, 2001.
26. Ntsebeza L., Hall R: The Land Question in South Africa. The Challenge of Transformation and Redistribution. HSRC Press, Cape Town 2007.
27. Ostoj J: Badania marketingowe w diagnozie wsparcia rozwoju regionów. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowości i Finansów w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2003.
28. Porter M. E: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York 1985.
29. Reardon T. A., Berdegué J. A. i in. (wrzesień 2004): Supermarkets and Rural Livelihoods: A Research Method. Michigan State University, Michigan.
30. Statistics South Africa (2005): Census of commercial agriculture 2002: Financial and production statistics. Statistics South Africa, Pretoria.
31. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert-Jr. D. R: Kierowanie. PWE, Warszawa 1998.
32. Williams G. (March 1996): Setting the Agenda: A Critique of the World Bank's Rural Restructuring Programme for South Africa. Journal of Southern African Studies, Volume 22, Number 1.

## Strony internetowe

33. http://www.theadvocates.org/freeman/8906vorh.html
34. http://www.foodfirst.org/bookstore/pdf/promisedland/3.pdf
35. http://land.pwv.gov.za/land_reform/restitution.htm
36. http://www.nda.agric.za/publications
37. http://www.quickmba.com/strategy/value-chain/
38. http://www.statssa.gov.za
39. http://www.arc.agric.za/
40. http://www.namc.co.za/
41. http://www.agriinfo.co.za/

## Summary

*In the article there were suggested sources of literature referring to theoretical aspects of agricultural products' marketing and providing a historical background and showing complexity of land reform issue being run in Republic of South Africa until these days. Moreover, the outcomes of conducted empirical research on commercial farmers' (operating in the Free State Province) marketing problems, which enabled the identification of key marketing constraints and confirmed significance of the problem, were presented and discussed. Finally, the article gives a number of practical recommendations on how to support commercial farmers in facing key constraints in marketing their products bothering them on a daily basis.*

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Dariusz Strzębicki***

# Elementy i usługi polskich rynków elektronicznych produktów rolnych

## Elements and services of the Polish electronic markets of agricultural products

*W opracowaniu zaprezentowano polskie rynki elektroniczne produktów rolnych. Omówiono główne różnice występujące pomiędzy tymi rynkami. Zidentyfikowane różnice dotyczą takich cech rynków elektronicznych jak: asortyment sprzedawanych produktów, zakres funkcji realizowanych przez rynki, elementy i części składowe rynków oraz modele dochodowe.*

### Wstęp

Począwszy od połowy lat dziewięćdziesiątych XX w. obserwujemy w Polsce, podobnie jak w innych krajach dynamiczny rozwój sieci Internet. Na świecie przybywa serwerów internetowych i komputerów podłączonych do Internetu. Równoczesnemu zjawisku coraz większej popularności Internetu wśród osób indywidualnych towarzyszy coraz powszechniejsze wykorzystanie Internetu w przedsiębiorstwach dla realizacji działań biznesowych. Coraz większa użyteczność Internetu wynika w dużej mierze między innymi z efektu sieciowego oznaczającego, że czym większa jest liczba osób/instytucji, korzystających z danego medium tym większa jest użyteczność tego medium dla pojedynczej osoby/instytucji[1]. Innymi ważnymi czynnikami wpływającymi na użyteczność Internetu są łatwiejszy dostęp do sieci, szybsze łącza internetowe, coraz większa liczba narzędzi internetowych umożliwiających odkrywanie nowych możliwości medium przed osobami indywidualnymi i instytucjami. Internet jest dla przedsiębiorstw ważnym instrumentem komunikacji, ale jest również rynkiem[2]. Takie cechy Internetu jak: multimedialność, interaktywność, hipertekstowość, duża pojemność informacyjna, globalny zasięg i wiele innych sprawiają, że możliwa jest migracja rynków ze świata fizycznego do wirtualnego. Przenoszenie się rynków tradycyjnych do elektronicznego medium można zaobserwować również w agrobiznesie. W artykule zostanie dokonana ocena rozwoju rynków elektronicznych w polskim agrobiznesie. Zamieszczono w nim charakterystykę wybranych rynków produktów rolnych w Internecie, jak również omówiono różnice pomiędzy tymi rynkami oraz kierunki ich rozwoju. Do porównania rynki wybrano w sposób celowy. Wybrano te rynki, które

[1] Efekt sieciowy. http://pl.wikipedia.org/wiki/Efekt_sieciowy
[2] D. Hoffman, T. Novak. Marketing in Hypermedia Computer Mediated Environments: Conceptual Foundations. Journal of Marketing, 60 (July) 1996, s. 55-60

zawierają odpowiednio dużą liczbę ofert kupna i sprzedaży jak również istnieją w Internecie co najmniej dwa lata.

Metodą badawczą zastosowaną w artykule jest obserwacja stron internetowych noszących znamiona rynków elektronicznych, które stanowią miejsca spotkań kupujących i sprzedających produkty rolne.

**Istota i funkcje rynków elektronicznych**

Rynki elektroniczne to wirtualne miejsca spotkań kupujących i sprzedających. W dobie rozwoju Internetu takim wirtualnym miejscem spotkań jest strona internetowa określonego rynku. Internet znacząco rozwinął rynki elektroniczne, choć na świecie znane już były rynki elektroniczne w agrobiznesie w latach osiemdziesiątych jeszcze przed pojawieniem się usługi WWW i były to rynki funkcjonujące w oparciu o sieci lokalne LAN (local area network). Pojęcie rynku elektronicznego ma szerokie jak i wąskie znaczenie. W szerokim znaczeniu rynkiem elektronicznym jest każda strona internetowa, na której jest prowadzona sprzedaż towarów. W takim rozumieniu do rynków elektronicznych można zaliczyć także sklepy internetowe. Jednakże mówiąc o rynkach elektronicznych najczęściej mamy na myśli rynki elektroniczne w wąskim znaczeniu, a mianowicie elektroniczne miejsca spotkań kupujących i sprzedających, gdzie zarówno kupującymi i sprzedającymi są przedsiębiorstwa. Zatem mówiąc o rynkach elektronicznych mamy najczęściej na myśli rynki typu B2B (Business-to-Business). Takie właśnie wąskie znaczenie rynków elektronicznych przyjęto również w opracowaniu.

Rynki elektroniczne można podzielić na[3]:

- Rynki prywatne – zazwyczaj tworzone przez przedsiębiorstwo pragnące sprzedawać lub kupować towary za pośrednictwem tego rynku. Są to rynki zamknięte, do których dostęp mają tylko podmioty zaakceptowane do uczestniczenia w rynku przez przedsiębiorstwo tworzące rynek.

- Rynki publiczne – tworzone najczęściej przez stronę trzecią nie występującą ani po stronie kupujących, ani po stronie sprzedających. W tym przypadku organizator rynku elektronicznego stara się zapewnić odpowiednie warunki dokonywania transakcji pomiędzy kupującymi i sprzedającymi dla osiągnięcia zysku.

Innym istotnym podziałem rynków elektronicznych jest podział ze względu na rodzaj towarów na które jest organizowany obrót na rynku. Wyróżnia się tu rynki[4]:

- Wertykalne (pionowe) – rynki obsługujące określoną branżę.

- Rynki horyzontalne (poziome) – rynki obsługujące przedsiębiorstwa z wielu branż.

[3] Private electronic market. http://en.wikipedia.org/wiki/Private_electronic_market

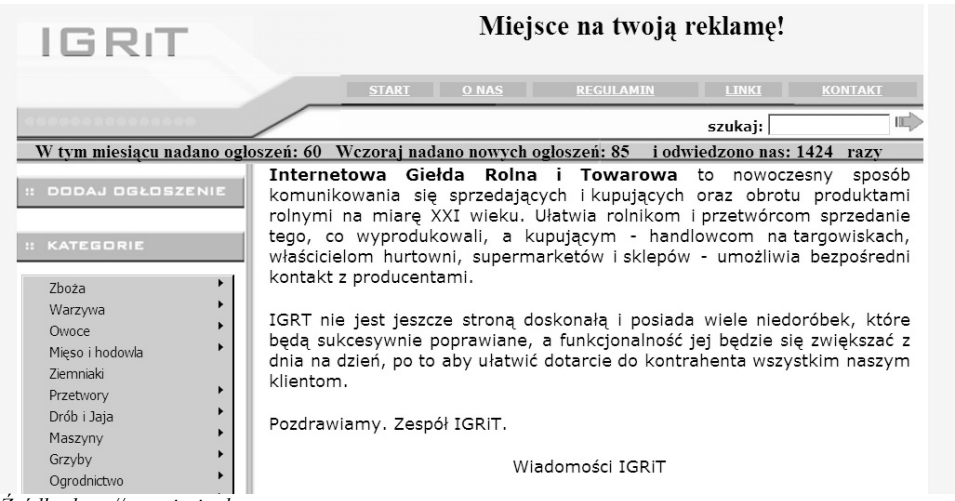
[4] D. Lucking-Reiley, D. Spulber. Business-to-Business Electronic Commerce (2001) http://www.u.arizona.edu/~dreiley/papers/B2B.pdf, s.6.

Rynki elektroniczne, dla usprawnienia obrotu i przyciągnięcia do siebie jak największej liczby uczestników rynku udostępniają kupującym i sprzedającym korzystanie z wielu funkcji do których zaliczyć można np.: portal informacyjny zawierający aktualne informacje rynkowe, umożliwienie korzystania ze sprzedaży aukcyjnej, obsługa płatności, obsługa logistyczna itd. Zapewnienie przez rynki odpowiednich funkcji ma duży wpływ na liczbę korzystających z rynku, a co się z tym wiąże dochody rynku. Sukces rynku jest warunkowany liczbą uczestników ponieważ wiele rynków korzysta z takich źródeł dochodów jak: prowizje od wartości transakcji, opłaty za umieszczanie reklam, stała opłata za korzystanie z rynku itd.

**Charakterystyka wybranych rynków elektronicznych**

Pierwszym z opisywanych rynków jest Internetowa Giełda Rolna i Towarowa (IGRiT). Stronę internetową rynku IGRiT zaprezentowano na rysunku 1.

**RYSUNEK 1. STRONA GŁÓWNA INTERNETOWEJ GIEŁDY ROLNEJ I TOWAROWEJ**




*Źródło: http://www.igrit.pl*

Jest to rynek elektroniczny w początkowej fazie rozwoju, gdyż jego główną część stanowi obszerna baza ofert sprzedających i kupujących. Główną funkcją IGRiT jest ułatwienie odnajdywania się na rynku sprzedających i kupujących. Jest to jednocześnie jedyna ważna funkcja tego rynku gdyż brak jest tu innych charakterystycznych dla rynków elektronicznych elementów takich jak np. portal informacyjny, czy możliwość zawierania transakcji online. Oferty kupna i sprzedaży nie są od siebie oddzielone, a ich przeglądanie odbywa się według rodzajów produktów (np. zboża, warzywa, owoce, mięso, ziemniaki). Aby zamieścić ofertę kupna lub sprzedaży w obrębie IGRiT należy wypełnić elektroniczny formularz, w którym znajdują się takie pola jak: rodzaj ogłoszenia (kupno, sprzedaż, zamiana), dział (wybór działu produktowego np. zboża), nazwa firmy lub imię i nazwisko, adres, województwo, telefon, fax, e-mail, adres strony WWW, numer komunikatora (np. GG, Skype). W formularzu znajduje się też pole służące swobodnemu opisowi produktu i ceny. W jednym dniu zamieszczono 85 nowych ogłoszeń (informację tę możemy wyczytać z

rysunku 1). Twórcy IGRiT dbają o aktualność ofert, gdyż oferty starsze niż 3 miesiące są usuwane z bazy danych. Zwiększa to aktualność i wartość informacyjną bazy, a tym samym atrakcyjność całego rynku elektronicznego. IGRiT jest rynkiem w początkowym stadium rozwoju i z informacji dostępnych na stronie WWW trudno określić, czy rynek generuje już jakieś dochody. Rynek ten prawdopodobnie dąży do osiągnięcia odpowiedniego stopnia popularności wśród internautów po to by w przyszłości móc czerpać dochody ze sprzedaży powierzchni reklamowej. Wniosek ten można wysnuć z faktu, że na stronie IGRiT znajdują się bannery różnych instytucji.
Kolejnym opisywanym rynkiem elektronicznym jest Giełda Rolna. Na rysunku 2 przedstawiono stronę główną Giełdy Rolnej.

**RYSUNEK 2. STRONA INTERNETOWA GIEŁDY ROLNEJ**

*Źródło: www.gieldarolna.pl*

Rynek ten jest podobny do rynku IGRiT. Główną część rynku stanowi baza ofert kupna i sprzedaży. Możliwość przeglądania ofert jest tu wzbogacona o wyszukiwarkę, która umożliwia wyszukiwanie ofert według słów kluczowych. Przeglądający oferty mają możliwość skorzystania z dołączonego do nich formularza interaktywnego, który umożliwia szybki kontakt z wystawcą oferty. Zamieszczanie ofert jest bezpłatne jednakże wcześniej należy przejść procedurę rejestracji w serwisie i logowania. Źródłem dochodu dla tego rynku elektronicznego jest opłata za powierzchnie reklamową. Cennik reklamy jest zamieszczony na stronie rynku.
Następnym wybranym do charakterystyki rynkiem jest Fresh Market. Stronę główną Fresh Market zaprezentowano na rysunku 3.

**RYSUNEK 3. STRONA INTERNETOWA FRESH MARKET**

*Źródło: www.fresh-market.pl*

Jest to rynek bardziej wyspecjalizowany pod względem produktowym niż rynki poprzednio opisywane, gdyż jest to elektroniczny rynek owoców i warzyw. Fresh Market realizuje również więcej usług względem uczestników rynku w porównaniu z opisywanymi uprzednio rynkami. W obrębie serwisu oprócz bazy ofert kupna i sprzedaży znajdują się katalog firm związanych z produkcją i obrotem owocami i warzywami oraz rozbudowany portal informacyjny poświęcony branży owoców i warzyw. Strona WWW rynku prowadzona jest w języku polskim, angielskim i rosyjskim co świadczy o tym, że rynek obsługuje również podmioty zagraniczne. Rynek ten czerpie dochody z reklam.

Kolejnym rynkiem elektronicznym jest Internetowa Giełda NetBrokers. Stronę główną NetBrokers zaprezentowano na rysunku 4.

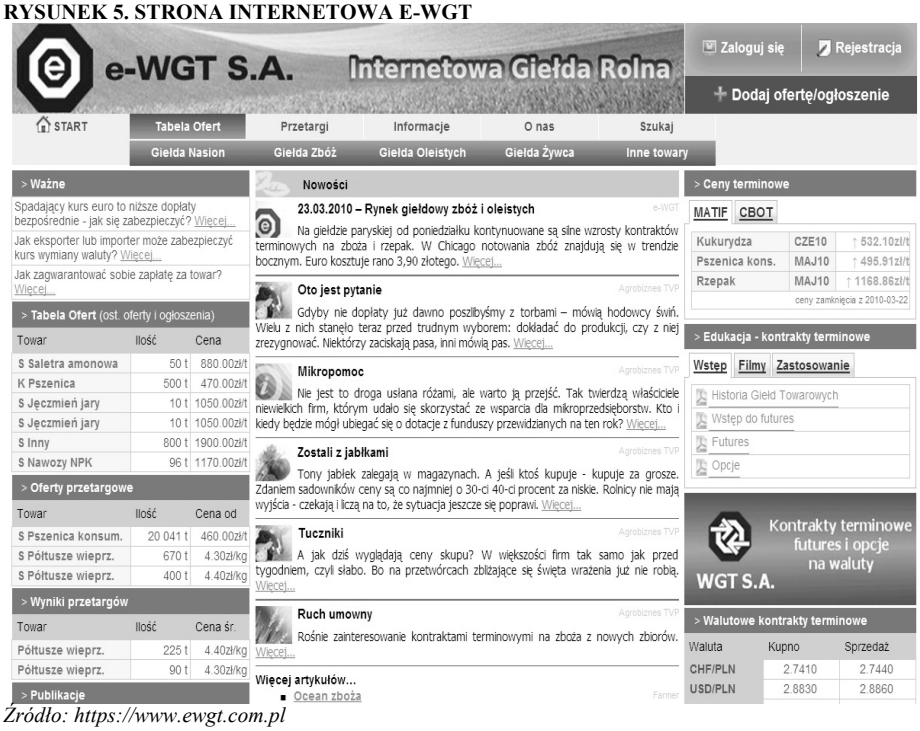
**RYSUNEK 4. STRONA INTERNETOWA NETBROKERS**

*Źródło: http://www.netbrokers.pl*

Rynek ten składa się z dwóch części. Pierwszą jest bogaty portal informacyjny dotyczący rynku rolnego, w którym zawarte są notowania cen, wiadomości i analizy, komentarze i wiele innych informacji rynku rolnego. Drugą część stanowi baza ofert kupna i sprzedaży umożliwiająca wyszukiwanie i prezentowanie ofert kupna i sprzedaży. Oprogramowanie komputerowe bazy ofert zapewnia gromadzenie danych o ofertach i równocześnie kojarzy pasujące do siebie nawzajem przeciwstawne oferty kupna i sprzedaży. Zatem proces dopasowywania ofert jest tu zautomatyzowany. Oferty kupna i sprzedaży dotyczą w przeważającej mierze produktów mięsnych. Głównym źródłem dochodu jest abonament płacony przez uczestników rynku za możliwość korzystania z bazy ofert.

Ostatnim opisywanym rynkiem jest e-WGT. Stronę główną e-WGT zaprezentowano na rysunku 5.

**RYSUNEK 5. STRONA INTERNETOWA E-WGT**




*Źródło: https://www.ewgt.com.pl*

Jest to rynek elektroniczny powstały na skutek wydzielenia się rynku transakcji rzeczywistych z Warszawskiej Giełdy Towarowej. Na e-WGT odbywa się obrót na takie towary jak np. zboża, żywiec, nasiona. Uczestnicy rynku mają różny zakres kompetencji w zależności od rodzaju członkostwa. Z rodzajem członkostwa wiąże się również zakres usług, z których uczestnik rynku może korzystać. Rynek e-WGT oferuje szeroki zakres usług w porównaniu z opisywanymi wcześniej rynkami. Można do nich zaliczyć portal informacyjny dotyczący rynku produktów rolnych, możliwość zamieszczania i przeglądania ofert kupna i sprzedaży, aukcje internetowe produktów rolnych, pośrednictwo w dokonywaniu transakcji, obsługa transakcji wraz z bezpiecznym mechanizmem zawierania transakcji pomiędzy uczestnikami rynku. Bezpieczeństwo transakcji zapewniane jest przez e-WGT w ten sposób, że kupujący wpłaca pieniądze na rachunek e-WGT. Dopiero gdy kupujący potwierdzi otrzymanie towaru i nie zgłosi żadnych zastrzeżeń pieniądze kupującego przelewa się z konta e-WGT na rachunek sprzedającego. e-WGT jest największą w Polsce internetową platformą towarową i rynek ten stale rozszerza się oferując nowe usługi dla uczestników rynku. Rynek czerpie dochody z opłat od uczestników za zrealizowane transakcje w obrębie rynku. Opłaty stanowią procent od wartości transakcji.

## Wnioski

W opracowaniu scharakteryzowano pięć rynków elektronicznych związanych z obrotem produktami rolnymi. Rynki te należą do najlepiej rozwiniętych platform handlowych branży agrobiznesu w kraju. Z opisu poszczególnych rynków wynika, że

różnią się one pod względem zakresu realizowanych funkcji. Cechą wspólną wszystkich opisywanych rynków jest obszerna baza ofert kupna i sprzedaży produktów rolnych. Bazy te różnią się miedzy sobą pod względem sposobu ich organizacji. Bardziej rozwinięte rynki elektroniczne zaopatrzone są w istotny element jakim jest portal informacyjny. Ważną rola portalu informacyjnego wykorzystywanego na tych rynkach jest przyciągniecie jak największej liczby potencjalnych kupujących i sprzedających. Dominującym źródłem dochodów opisywanych rynków jest opłata za reklamę na stronach rynku. Zidentyfikowano również opłatę abonamentową za używanie serwisu oraz opłatę jako procent od wartości transakcji. Wszystkie z opisywanych wyżej rynków tworzone są przez strony trzecie, nie reprezentujące ani strony podażowej, ani popytowej. Rynki te można również zaliczyć do rynków publicznych. Zaprezentowane rynki różnią się między sobą pod względem rozwoju. Można jednak stwierdzić, że podstawową funkcja tych rynków jest umożliwienie odnajdywania się na rynku kupujących i sprzedających. Opisywane rynki w mniejszym stopniu są nastawione na obsługę transakcji między uczestnikami rynku.

Literatura

1. Efekt sieciowy. http://pl.wikipedia.org/wiki/Efekt_sieciowy
2. Hoffman D., Novak T.. Marketing in Hypermedia Computer Mediated Environments: Conceptual Foundations. Journal of Marketing, 60 (July) 1996, s. 55-60
3. Lucking-Reiley D., Spulber D. Business-to-Business Electronic Commerce (2001) http://www.u.arizona.edu/~dreiley/papers/B2B.pdf
4. Private electronic market. http://en.wikipedia.org/wiki/Private_electronic_market
5. www.ewgt.com.pl
6. www.fresh-market.pl
7. www.gieldarolna.pl
8. www.gieldarolna.pl
9. www.igrit.pl
10. www.netbrokers.pl

**Summary**

*The paper discusses operation of the Polish electronic markets of agri-food products. The markets differ from each other in many features. The main differences identified are connected with features such as the range of products, scope of realized functions and income model.*

Informacje o autorze:

**Dr Dariusz Strzębicki**
*Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego*
*Wydział Nauk Ekonomicznych*
*Katedra Polityki Europejskiej, Finansów Publicznych i Marketingu*
*ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa*
*e+mail: dariusz_strzębicki@sggw.pl*

# CZĘŚĆ IV

# PRZEDSIĘBIORSTWO (FIRMA) W KONCEPCJI MARKETINGOWEJ

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Alicja Antonowicz***

# Wykorzystanie koncepcji franchisingu w Polsce w latach 1989-2008

## The use of franchise concept in Poland in years 1989-2008

*W artykule autorka prezentuje franchising jako jedną ze współczesnych strategii marketingowych, która umożliwia przedsiębiorcom nie tylko dystrybuowanie swoich produktów i usług, lecz przede wszystkim zapewnia bezkapitałowy rozwój rynkowy. Autorka zwraca uwagę na różnorodność sposobów pojmowania koncepcji franchisingu, która skutkuje niezwykle bogatym spectrum definicji franchisingu dostępnych w polskiej i zagranicznej literaturze ekonomicznej. W dalszej kolejności autorka wyjaśnia na czym polega „gorączka franchisingowa" i przedstawia skalę zjawiska na świecie, ze wskazaniem na kontynenty i kraje, które formułę franchisingu wykorzystują w najszerszym stopniu. Zasadniczą treść artykułu stanowi natomiast prezentacja polskiego rynku franchisingu – od początków jego istnienia do chwili obecnej. Autorka zwraca szczególną uwagę na zmiany, jakie nastąpiły w 20-letnim okresie obecności franchisingu w polskiej gospodarce oraz wskazuje na perspektywy i dalsze kierunki rozwoju tej formy współdziałania przedsiębiorstw w Polsce.*

### Wstęp

Kreowanie, promocja i dostarczanie towarów oraz usług klientom stanowi w większości podręczników istotę definicji marketingu. W licznych pozycjach odróżnia się społeczną i dyrektorską definicję marketingu, a także wyodrębnia jeszcze inne jej rodzaje. Definicji tego pojęcia jest wiele, co wynika z ewolucji, jakiej marketing stale podlega. Nie mniej jednak bez względu na sposób definiowania pewne jest, iż rola, jaką pełni marketing we współczesnym przedsiębiorstwie, jest ogromna. Stanowi on tzw. funkcję centralną, a więc ukierunkowuje decyzje we wszystkich innych obszarach działalności przedsiębiorstwa, od badań i rozwoju poczynając, na sprzedaży kończąc. Dla realizacji tych funkcji współczesne przedsiębiorstwo dysponuje bogatym spectrum metod i narzędzi marketingowych, sukcesywnie uzupełnianym o nowe rodzaje. Od właściwego ich wyboru i umiejętnego zastosowania zależy miejsce przedsiębiorstwa na rynku.

### Franchising jako współczesna koncepcja marketingowa

Spośród licznych pojęć anglojęzycznych, jakie pojawiły się w ostatnim dwudziestoleciu w Polsce w obszarze marketingu, w szczególności w sferze dystrybucji, uwagę zwraca już stosunkowo popularny w Polsce wyraz „franchising". Koncepcja ta od kilkuset już lat powszechnie wykorzystywana na świecie, ma relatywnie krótką tradycję w Polsce. Próba zdefiniowania w kilku słowach, na czym opiera się koncepcja franchisingowa, nie jest wbrew pozorom rzeczą łatwą. Czasami wydaje się, iż łatwiej jest w stosunku do niektórych pojęć z zakresu ekonomii określić, czym one nie są, niż czym w istocie są. Tak też jest z franchisingiem. Można o nim odnaleźć informacje w niemalże każdej publikacji z zakresu ekonomii i zarządzania. W zależności od charakteru i

problematyki opracowania franchising jest określany jako koncepcja prowadzenia biznesu, jako koncepcja finansowania działalności, jako koncepcja sprzedaży produktów i usług, jako koncepcja współpracy gospodarczej, czy w końcu jako koncepcja internacjonalizacji działalności. Przykładowo B. Pokorska pojęciem franchising określa całą koncepcję prowadzenia przedsiębiorstwa, którą otrzymuje biorca pomysłu w zamian za zaangażowanie kapitałowe, regularne uiszczanie określonych opłat oraz za zobowiązanie się do zachowania tajemnicy.[1] Zupełnie odmienne podejście proponuje podręcznik UNIDO, zgodnie z którym franchising jest traktowany bardzo wąsko – jako „metoda dystrybucji towarów, opierająca się na przyznawaniu licencji na korzystanie ze znaków towarowych".[2] Z kolei wybitny angielski autorytet w dziedzinie franchisingu - M. Mendelsohn używa pojęcia „franchisingowa formuła przedsiębiorstwa". Według autora na formułę tę składają się trzy elementy: kompletna koncepcja przedsiębiorstwa, rozumiana jako wypracowanie przez dawcę sposobu prowadzenia przedsiębiorstwa we wszystkich jego aspektach, pozwalającego osiągnąć sukces, proces wprowadzania i szkolenia zgodnie z przyjętą koncepcją, a także ciągła pomoc i doradztwo.[3] Aspekt współdziałania przedsiębiorstw w definiowaniu franchisingu podkreśla również I. Steinerowska-Streb, uznając franchising za jeden z najpopularniejszych aliansów strategicznych zawieranych pomiędzy przedsiębiorstwami.[4]

Franchising rozumiany jako współdziałanie przedsiębiorstw w ramach systemu franchisingowego[5] stanowi element strategii marketingowej, polegający na zdobywaniu nowych rynków przy niewielkim lub też żadnym zaangażowaniu kapitałów własnych. Aspekt ten podnosi między innymi L. Lewandowska, nazywając franchising metodą bezkapitałowego rozwoju rynku, bądź też żartobliwie „formą rozwoju przez pączkowanie".[6] Z tego też powodu franchising bywa określany mianem „systemu marketingu kooperacyjnego", a także „formy marketingowej kooperacji pionowej". W tym aspekcie cechą charakterystyczną franchisingu jest sprzedaż kompletnego systemu marketingowego przedsiębiorstwa. Nie powinno więc dziwić, iż w książkach z zakresu marketingu wśród różnorodnych koncepcji marketingowych wiele miejsca poświęca się zagadnieniom franchisingu. Informacje na temat franchisingu zawiera m.in. „Marketing" Ph. Kotlera. Według autora franchising jest „pełniejszą wersją licencjonowania", dzięki której przedsiębiorstwo oferuje pełną koncepcję swojej marki i swój system operacyjny.[7] Jednocześnie Ph. Kotler zalicza franchising, obok sieci sklepów niezależnych, spółdzielni detalistów i konglomeratów handlowych, do form organizacji sprzedaży detalicznej. Przynależność detalisty do takiej formy pozwala mu wykorzystywać efekt skali, uzyskać większą siłę nabywczą, a także lepszą rozpoznawalność marki.[8] Ponadto

[1] B. Pokorska: Przedsiębiorca w systemie franczyzowym, PARP, Warszawa 2004, s. 9.
[2] Negocjacje w transferze technologii, UNIDO, Warszawa 2003, s. XIII-8.
[3] M. Mendelsohn, D. Acheson: Franchising. POLTEXT, Warszawa 1992, s. 14.
[4] I. Steinerowska-Streb: Alianse strategiczne małych i średnich przedsiębiorstw, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 2006, nr 9, s. 68.
[5] Poprzez system franchisingowy należy rozumieć całą infrastrukturę obejmującą sieć franchisingową, właściciela praw do znaku towarowego, dostawców wyposażenia, dostawców towarów, centra dystrybucyjne, partnerów handlowych czy kooperantów, a także posiadane przez nich know-how i prawa z zakresu własności intelektualnej.
[6] L. Lewandowska: Niekonwencjonalne formy finansowania przedsiębiorczości, ODDK, Gdańsk 1999, s. 65.
[7] Ph. Kotler: Marketing, REBIS, Warszawa 2005, s. 394.
[8] Ibidem, s. 546.

Ph. Kotler podkreśla znaczenie franchisingu jako formy umiędzynaradawiania działalności gospodarczej, wskazując, iż dzięki „franchisingowi na swoją koncepcję działalności detalicznej" na wiele rynków w różnych częściach świata weszły takie przedsiębiorstwa jak McDonald's, KFC czy Avis.[9]

Przeprowadzone rozważania wskazują, iż w zależności od sposobu spojrzenia na franchising – od strony organizatora sieci franchisingowej lub od strony przystępującego do niej, a także od roli, jaką pełni dla konkretnego podmiotu gospodarczego, może być on definiowany w różnorodny sposób. Z pewnością nie można mu jednak odmówić przynależności do bogatej grupy koncepcji i narzędzi marketingowych znajdujących się współcześnie w dyspozycji przedsiębiorców.

**Światowa rewolucja franchisingowa**

Ph. Kotler jeden z podrozdziałów w swojej książce zatytułował: „Gorączka franchisingu", wskazując w ten sposób na wysoki stopień wykorzystania formuły franchisingowej na świecie oraz na intensywność zachodzących w tym zakresie zmian. W podrozdziale tym autor podaje, iż w 2000 roku 40% sprzedaży detalicznej w Stanach Zjednoczonych została zrealizowana przez placówki sieci franchisingowych.[10] Nic więc dziwnego, że w ostatnich latach mówi się o eksplozji lub boomie franchisingowym w gospodarce światowej. Początki adaptowania się koncepcji franchisingu w międzynarodowym obrocie gospodarczym nie były jednak tak dynamiczne.

Za kolebkę w aspekcie historycznym metody współpracy gospodarczej wykazującej cechy franchisingu uznaje się Stany Zjednoczone.[11] Pierwsze przypadki zastosowania franchisingu na obszarze amerykańskim odnotowano jeszcze przed powstaniem Stanów Zjednoczonych. Jednakże okres prawdziwego rozkwitu franchisingowej koncepcji przedsiębiorstwa nastąpił po II wojnie światowej. Franchising przyjął wówczas zupełnie nowe oblicze. Franchisodawcy zamiast nadawania jedynie prawa do dystrybucji produktów, zaczęli sprzedawać prawo do zaadoptowania ich koncepcji prowadzenia przedsiębiorstwa, rozpoczynając od znaku firmowego, przez wygląd uniformów i wystrój placówek, na rachunkowości kończąc. Według I. Steinerowskej-Streb w tym momencie franchising przestał być wyłącznie formą dystrybucji, stając się z jednej strony metodą prowadzenia działalności gospodarczej, z drugiej natomiast metodą ekspansji przedsiębiorstwa.[12] Za prekursora franchisingu w tej postaci uznawane jest przedsiębiorstwo McDonald's, w przypadku którego zastosowanie nowatorskiego podejścia w gastronomii, przyniosło efekt w postaci gwałtownej ekspansji systemu. Znaczna część dużych przedsiębiorstw amerykańskich rozpoczęła tworzyć swe sieci również na rynkach zachodnioeuropejskich, a atrakcyjność gospodarcza koncepcji franchisingu szybko wzbudziła zainteresowanie szerokiego grona przedstawicieli życia gospodarczego Europy Zachodniej. Współpraca przedsiębiorstw oparta o prawno-ekonomiczne reguły franchisingu wśród państw europejskich najszerzej rozwinęła się w Wielkiej Brytanii, Francji, Niemczech, Włoszech, Danii oraz Holandii.

[9] Ibidem, s. 394.
[10] Ph. Kotler, op.cit., s. 547.
[11] Niektóre źródła wskazują, iż podobieństwo do współpracy kształtowanej na zasadzie franchisingu można znaleźć już w pewnych starożytnych formach działalności handlowej.
[12] I. Steinerowska-Streb: Różnice kulturowe a marketing globalny, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 2004, nr 7, s. 82.

Ekspansja nowoczesnej metody współpracy gospodarczej nie ograniczyła się jednak tylko do kontynentu europejskiego, jednoczesne przyswajanie idei franchisingu następowało w krajach Ameryki Południowej, a także na kontynencie azjatyckim. W II połowie XX wieku pomysł na franchisingową współpracę gospodarczą zainteresował również kraje Europy Środkowej i Wschodniej. W ten sposób franchising stał się powszechnie akceptowanym oraz integralnym sposobem prowadzenia działalności gospodarczej na świecie.

Franchising jest obecny już na wszystkich zamieszkanych kontynentach świata. Zarówno liczba systemów franchisingowych, jak i działających w ich ramach jednostek, w skali globalnej z roku na rok wzrasta. Autorce artykułu w trakcie prowadzonych badań w zakresie rozwoju franchisingu na świecie udało się nawiązać kontakt z 67 stowarzyszeniami franchisingowymi reprezentującymi podmioty współpracujące w oparciu o kontrakt franchisingowy w poszczególnych krajach. Oznacza to, iż co najmniej w takiej liczbie państw franchising jest na tyle powszechnie wykorzystywany w obrocie gospodarczym, że powołano w nich oficjalną instytucję reprezentująca interesy członków porozumień franchisingowych. Na rynkach franchisingowych zidentyfikowanych 67 państw funkcjonowało w 2005 roku 28,9 tys. systemów franchisingowych, które prowadziły działalność w oparciu o 2,1 mln placówek. Uwzględnienie w analizie informacji o liczbie ludności zamieszkującej analizowany obszar wskazuje, iż na 1 mln mieszkańców przypadało w 2005 roku średnio 5,7 systemów i 408,1 jednostek franchisingowych. Rynki franchisingowe poszczególnych państw różnią się zarówno wielkością jak i stopniem rozwoju. Pod względem rozmiarów rynku franchisingowego liderami są Stany Zjednoczone, gdzie w 2005 roku funkcjonowało 2,8 tys. sieci. W czołówce znalazły się również Chiny z 2,3 tys. systemów, Korea Południowa z 1,3 tys. sieci oraz Kanada i Japonia, na terenie których funkcjonowało w 2005 roku odpowiednio 1,2 i 1,1 tys. systemów franchisingowych. W pozostałych państwach liczba sieci franchisingowych nie przekraczała w analizowanym okresie 1 tys. Do państw „drugiej" piątki pod względem liczby systemów franchisingowych należały: Brazylia, Francja, Niemcy, Indie oraz Filipiny. W tak stworzonym rankingu 67 państw Polska zajęła miejsce 33 w ujęciu globalnym i 13 w Europie, posiadając w 2005 roku 258 sieci i 17,4 tys. placówek franchisingowych.

**Pierwsze kroki sieci franchisingowych po transformacji ustrojowej w Polsce**

Zmiana systemu politycznego oraz powrót do zasad gospodarki wolnorynkowej, jakie nastąpiły pod koniec XX wieku w Europie Środkowej, spowodowały wzrost zainteresowania ekspansją na tym obszarze przedsiębiorstw z Ameryki Północnej i Europy Zachodniej. Zaczęły one przenosić na grunt środkowoeuropejski sprawdzone metody działania, wśród których istotne miejsce zajęła franchisingowa formuła prowadzenia działalności. Na obszarze tym szczególnie atrakcyjna stała się Polska z 38-milionową populacją, której potrzeb w tym czasie w wielu obszarach nie zaspokajali w pełni rodzimi przedsiębiorcy. Za pioniera franchisingu w Polsce uznawane jest przedsiębiorstwo Yves Rocher , które rozpoczęło rozwijać swoją sieć dystrybucyjną na terenie Polski w roku 1989. W kolejnych czterech latach placówki na zasadzie franchisingu otworzyły w Polsce kolejne systemy, m.in.: Adidas, McDonald's , Jean Louis David oraz Kodak. W ciągu kilku lat zainteresowanie nową formą prowadzenia działalności gospodarczej zaczęli wykazywać również polscy przedsiębiorcy, a jej

popularność zaczęła wzrastać z roku na rok. Główną przyczyną tego procesu było pojawienie się w Polsce nieistniejącej dotąd realnej możliwości poprowadzenia przedsiębiorstwa pod marką cieszącą się renomą i uznaniem klientów na całym świecie. W rezultacie w latach 90. Polska doczekała się rodzimych systemów franchisingowych – A. Blikle i Pożegnanie z Afryką. Franchising w polskiej gospodarce znalazł ponadto zastosowanie w procesie prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych,[13] choć jak wskazuje K. Bagan-Karluta, możliwość przekształcania prywatyzowanych przedsiębiorstw w sieci franchisingowe nie została w Polsce w pełni wykorzystana.[14]

Wyodrębnić można zatem trzy zasadnicze źródła rozprzestrzeniania się formuły franchisingu w polskim obrocie gospodarczym: ekspansję zagranicznych sieci franchisingowych, przekształcanie przedsiębiorstw w sieci franchisingowe przez rodzimych przedsiębiorców oraz zastosowanie franchisingu w procesach prywatyzacyjnych. W początkowym okresie pierwszemu z wymienionych źródeł przypisywano największe znaczenie. Już na początku lat dziewięćdziesiątych na rynku polskim funkcjonowała znaczna liczba międzynarodowych przedsiębiorstw, które rozwijały swą działalność w skali globalnej przy wykorzystaniu sieci franchisingowych, jednakże jedynie nieliczne z nich rozpoczęły współpracę z polskim przedsiębiorcami przy wykorzystaniu umów franchisingowych. Przedsiębiorstwa te tworzyły wprawdzie na rynku polskim liczne placówki, lecz były to z reguły jednostki własne pełniące rolę pilotażową. W konsekwencji w dłuższej perspektywie czasowej podstawowym kierunkiem rozprzestrzeniania się franchisingu w Polsce stało się tworzenie sieci franchisingowych przez rodzimych przedsiębiorców.

**Polski rynek franchisingu obecnie**

Podstawowym składnikiem rynku franchisingu są systemy franchisingowe, które prowadzą działalność poprzez jednostki powiązane z przedsiębiorstwem macierzystym umową franchisingu.[15] Systemy franchisingowe stanowią stronę podażową rynku franchisingu. Ich liczba w Polsce od początku istnienia kontraktu franchisingowego w obrocie gospodarczym wykazuje tendencję wzrostową. Rezygnacja sieci z rozwoju poprzez franchising ma charakter incydentalny, a coroczny przyrost liczby sieci jest na tyle wysoki, że rozwój całego rynku określany jest jako dynamiczny. W skład rynku franchisingu obok sieci franchisingowych, które w rzeczywistości stanowią wyłącznie centrale systemów, wchodzą placówki, w oparciu o które sieci franchisingowe prowadzą swoją działalność. Placówki te stanowią popytową stronę rynku franchisingu. Właściciele systemów franchisingowych prowadzą działalność zarówno przy wykorzystaniu jednostek franchisingowych jak i jednostek własnych. Oba rodzaje placówek stanowią istotną część polskiego rynku franchisingowego.

[13] Przykładem tego kierunku zastosowania franchisingu była prywatyzacja Orbisu , w przypadku której na bazie sprywatyzowanego majątku stworzono sieć samodzielnych przedsiębiorstw, związanych ze spółką Skarbu Państwa umowami franchisingowymi.

[14] K. Bagan-Karluta: Umowa franchisingu, C.H.BECK, Warszawa 2001, s. 10.

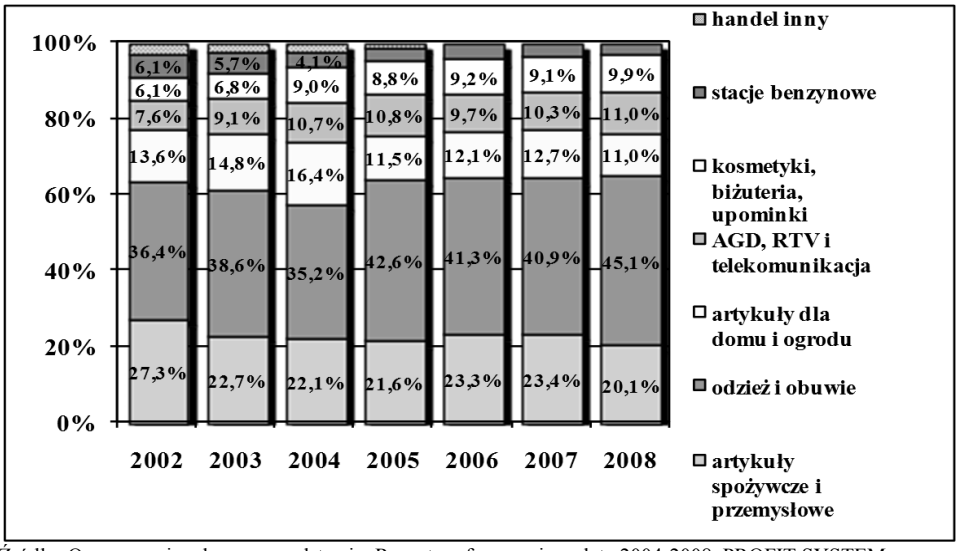
[15] W statystykach dotyczących sieci franchisingowych działających na polskim rynku ujmowane są systemy czynnie rozwijające się przy wykorzystaniu umowy franchisingu. Nie kwalifikuje się do nich sieci rozwijających się wyłącznie przez własne placówki, jak również sieci, które tworzą tylko wspólną grupę zakupową bez spójnej wizualizacji punktów sprzedażowych.

Przyrost zarówno nowych systemów, jak i nowych jednostek w ramach istniejących już sieci franchisingowych, szczególnie wysoką dynamikę wykazał w ostatnich kilku latach. Najwyższy przyrost liczby nowych sieci odnotowano w roku 2008 - w trakcie 12 miesięcy aż 113 przedsiębiorstw zdecydowało się na podpisanie swoich pierwszych umów z franchisobiorcami, w rezultacie czego pod koniec 2008 roku funkcjonowało w Polsce 480 systemów franchisingowych, a w ich ramach 34,2 tys. placówek, z czego 26,6 tys. na zasadzie franchisingu.[16]

Dynamiczny przyrost sieci franchisingowych w ostatnich kilku latach znajduje swojej odzwierciedlenie w strukturze wiekowej systemów. Cechą charakterystyczną polskiego rynku franchisingu jest przewaga sieci młodych, których okres rozwoju poprzez franchising nie przekracza 2-4 lat. W 2007 roku funkcjonowało 148 takich sieci. Od 5 do 7 lat miały w analizowanym okresie 94 systemy, poniżej 1 roku – 78 systemów, a pozostałe 119 funkcjonowało na polskim rynku od co najmniej 8 lat. Tym samym ponad połowa sieci franchisingowych w Polsce (51,5%) wykorzystuje umowę franchisingu od lat 4 lub krócej, a zaledwie 13,7% systemów rozwija się poprzez franchising od lat 11 lub dłużej.[17]

Systemy franchisingowe w Polsce funkcjonują w niemalże wszystkich branżach w sferze handlu i usług. W strukturze systemów obecnych na polskim rynku w 2008 roku dominował handel z udziałem 56,9% w stosunku do usług z udziałem 43,1%. Na koniec 2008 roku w sektorze handlowym funkcjonowały 273 sieci.

**WYKRES 1. STRUKTURA BRANŻOWA HANDLOWYCH SYSTEMÓW FRANCHISINGOWYCH W POLSCE**



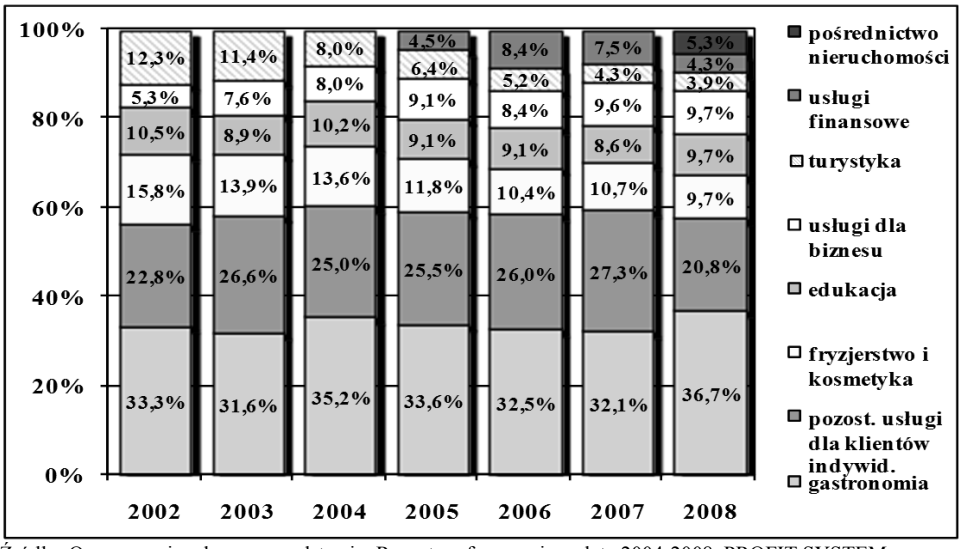

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raporty o franczyzie za lata 2004-2008, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2004-2008.

[16] Raport o franczyzie w Polsce 2009, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2009.
[17] Raport o franczyzie w Polsce 2008, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2008.

Z zaprezentowanych na wykresie 1 danych wynika, iż najwięcej systemów handlowych funkcjonuje w branży odzieży i obuwia, w której na koniec 2008 roku znajdowały się 123 sieci, stanowiące 45,1% wszystkich systemów handlowych i 25,6% wszystkich systemów funkcjonujących w oparciu o formułę franchisingu w Polsce. Kolejną pozycję w sektorze handlowym zajmuje branża spożywczo-przemysłowa z udziałem 20,1-procentowym. Do branży tej zalicza się sieci sklepów mało-, średnio- i wielkopowierzchniowych z artykułami spożywczymi lub przemysłowymi. Systemy te rozwijają się przede wszystkim poprzez zrzeszanie już działających sklepów pod wspólnym logo, tworząc w ten sposób wspólną grupę zakupową. Na koniec 2008 roku w obszarze tym działało 55 sieci. Ponad 12-procentowy udział wśród handlowych systemów franchisingowych posiada branża: artykuły dla domu i ogrodu, na którą w 2008 roku składało się 30 sieci. Do branży tej zaliczane są sieci franchisingowe sklepów z artykułami wyposażenia wnętrz oraz artykułami ogrodowymi. Do pozostałych branż wyróżnionych w strukturze systemów handlowych należą: AGD, RTV i telekomunikacja z udziałem 11,0%, kosmetyki, biżuteria i upominki z udziałem 9,9% oraz stacje benzynowe stanowiące w 2008 roku 2,9% wszystkich franchisingowych sieci handlowych.

W ramach sektora usługowego funkcjonowało w 2008 roku 207 sieci. Najliczniejszą grupę wśród franchisingowych systemów usługowych stanowiły w 2008 roku sieci gastronomiczne z udziałem 36,7-procentowym (wykres 2).

**WYKRES 2. STRUKTURA BRANŻOWA USŁUGOWYCH SYSTEMÓW FRANCHISINGOWYCH W POLSCE**




Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raporty o franczyzie za lata 2004-2008, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2004-2008.

Do branży gastronomicznej zaliczone zostały sieci franchisingowe restauracji, pubów oraz barów szybkiej obsługi, w których serwowane są posiłki na miejscu lub na wynos. W analizowanym okresie funkcjonowało w Polsce 76 takich systemów i zajmowały one z udziałem 15,8-procentowym drugie miejsce wśród wszystkich sieci

franchisingowych funkcjonujących na rynku polskim. Kolejną pozycję wśród systemów usługowych, z udziałem na poziomie 20,8%, zajęły sieci oferujące pozostałe usługi dla klientów indywidualnych. Do branży tej zalicza się usługowe sieci franchisingowe, których przedmiotem działalności jest świadczenie usług dla osób fizycznych, a które nie mieszczą się w kategoriach takich jak: edukacja, fryzjerstwo i kosmetyka, gastronomia, turystyka oraz usługi finansowe. W grupie tej znajdują się między innymi: pralnie, pośrednicy w obrocie nieruchomościami, punkty napraw obuwia, biura porad prawnych, salony optyczne i laboratoria fotograficzne. W 2008 roku w oparciu o franchising prowadziły w Polsce działalność 42 tego rodzaju systemy. Jednakowy 9,7-procentowy udział w strukturze systemów franchisingowych w sektorze usługowym wykazały w 2008 roku aż trzy branże: fryzjerstwo i kosmetyka, edukacja oraz usługi dla biznesu. Na koniec 2008 roku działało w Polsce w tych branżach po 20 sieci franchisingowych. Do branży: fryzjerstwo i kosmetyka zaliczane są sieci franchisingowe salonów kosmetycznych i fryzjerskich, których głównym przedmiotem działalności i źródłem przychodów jest świadczenie usług, przy czym często prowadzą one również sprzedaż preparatów do pielęgnacji ciała i włosów. Do branży edukacja zalicza się sieci franchisingowe szkół ogólnokształcących, przedszkoli ogólnorozwojowych i specjalistycznych oraz szkół językowych. Z kolei do branży usługi dla biznesu zaliczane są sieci franchisingowe punktów, których głównym źródłem przychodu jest świadczenie usług dla przedsiębiorstw. Pozostałe branże reprezentowało w 2008 roku 13,5% franchisingowych sieci usługowych. Należały do nich sieci świadczące usługi finansowe o udziale 4,3-procentowym, sieci turystyczne o udziale 3,9-procentowym oraz sieci pośrednictwa nieruchomości z udziałem 5,3-procentowym.

Na wzrost rozmiarów rynku franchisingowego w Polsce oprócz przyrostu rodzimych sieci istotny wpływ wywiera zainteresowanie rynkiem polskim przez sieci zagraniczne. Systemy zagraniczne stanowiły w 2008 roku 30,4% wszystkich sieci. Spośród 104 sieci obcych, które funkcjonowały w Polsce w 2006 roku, 85 miało rodowód europejski, a 19 powstało poza Europą. Spośród nich najwięcej pochodziło z Niemiec (17), Francji (14) oraz Stanów Zjednoczonych (11). Znaczny udział w strukturze systemów zagranicznych w Polsce miały również w analizowanym okresie sieci z Wielkiej Brytanii (7,7%) oraz Holandii (5,8%), natomiast udział systemów z pozostałych państw nie przekraczał 5%.[18]

Na zainteresowanie przedsiębiorców prowadzeniem działalności w postaci placówki franchisingowej wpływa atrakcyjność dostępnych na rynku ofert sieci franchisingowych. O ich atrakcyjności decyduje wymagana przez organizatora systemu kwota inwestycji związana z przystąpieniem do sieci, a także wysokość opłat związanych z funkcjonowaniem w ramach systemu. Spośród 480 systemów franchisingowych, które funkcjonowały w 2008 roku na polskim rynku, co czwarty system żądał od przystępującego do sieci inwestycji z przedziału od 51 do 100 tys. zł, prawie tyle samo organizatorów systemów oczekiwało inwestycji o wartości od 101 do 200 tys. zł, 11% franchisodawców wymagało od franchisobiorcy środków w wysokości od 21 do 50 tys. zł oraz od 210 do 500 tys. zł, a przystąpienie do pozostałych 11% sieci wymagało inwestycji w kwocie do 20 tys. zł lub powyżej 500 tys. zł.[19]

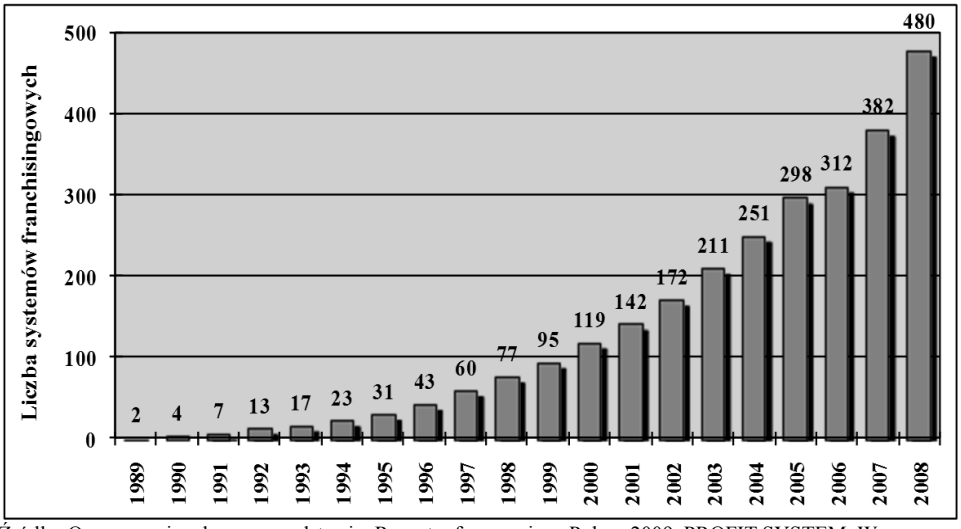
[18] Raport o franczyzie w Polsce 2009, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2009.
[19] Raport o franczyzie w Polsce 2009, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2009.

Obecnie rynek franchisingu w Polsce wykazuje już wiele cech dojrzałych rynków franchisingowych Europy Zachodniej. Nie mniej jednak droga do tego stopnia rozwoju była długotrwała, a na przestrzeni dwudziestu lat zaobserwować można było liczne zmiany, które w sposób ewolucyjny doprowadziły polski rynek franchisingu z formy eksperymentalnej do obecnego kształtu.

**Tendencje zmian obserwowane na polskim rynku franchisingu w latach 1989-2008**

Liczba sieci franchisingowych w całym dwudziestoletnim okresie występowania umowy franchisingu w polskim obrocie gospodarczym, wykazywała tendencję wzrostową. W ciągu pierwszych dziesięciu lat (1989-1998) działalność na polskim rynku rozpoczęło pierwszych 77 sieci, w kolejnych pięciu latach ich liczba wzrosła do 211, by w latach 2004-2008 zwiększyć się o kolejne 269 systemów (wykres 3).

**WYKRES 3. LICZBA SYSTEMÓW FRANCHISINGOWYCH W POLSCE**




Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raport o franczyzie w Polsce 2009, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2009.

W trakcie całego dwudziestoletniego okresu przybywały rocznie średnio 24 sieci, przy czym początkowo powstawało co roku od 1 do 5 nowych systemów, by w ostatnich latach osiągać już przyrost rzędu 50-90 systemów w skali roku. Średnioroczna dynamika przyrostu nowych sieci franchisingowych dla całego dwudziestoletniego okresu kształtowała się na poziomie 35,3%. Warto jednocześnie zaznaczyć, iż w latach 1993-2008 nowe systemy franchisingowe pojawiały się w Polsce w zdecydowanie szybszym tempie w porównaniu z przyrostem liczby przedsiębiorstw w sektorze prywatnym (4,3%).[20] Jednocześnie obok dynamicznego przyrostu nowych sieci obserwowano zjawisko rezygnacji systemów z ekspansji przy wykorzystywaniu umowy franchisingowej. Sytuacja ta nie miała jednak charakteru masowego, co potwierdza

[20] Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 2008 r., GUS, Warszawa 2009.

łączna liczba sieci (70), które zdecydowały się na zakończenie rozwoju poprzez franchising w latach 2002-2008.[21]

Wśród zmian ilościowych obserwowanych na polskim rynku franchisingu w latach 1989-2008 zwraca uwagę również wyraźnie zarysowana tendencja zmniejszania się przeciętnej liczby jednostek przypadających na system zarówno w ujęciu globalnym, jak i w podziale sektorowym. Podczas gdy w 2002 roku przeciętna sieć dysponowała 106,9 jednostkami franchisingowymi, tak w roku 2008 przeciętny system prowadził działalność w oparciu o liczbę placówek mniejszą prawie o połowę.[22] Wskazuje to na stosunkowo wolno przebiegające w Polsce procesy koncentracji w systemach franchisingowych. Wyraźnie widoczny jest szybszy przyrost nowych systemów niż jednostek franchisingowych w ramach sieci już istniejących.

Zmianom w zakresie liczby systemów i placówek franchisingowych towarzyszą przeobrażenia struktury branżowej i geograficznej, lecz nie mają one już charakteru tak dynamicznego. Przykładowo struktura sektorowa systemów franchisingowych wykazuje niewielkie zróżnicowanie - niezmienna w całym okresie pozostaje przewaga systemów handlowych nad usługowymi. Struktura ta jest cechą charakterystyczną polskiego rynku franchisingu od początku jego istnienia i jest wyrazem jego nie pełnej jeszcze dojrzałości. Struktura ta jest konsekwencją przede wszystkim krótkiego okresu obecności umowy franchisingowej w polskim obrocie gospodarczym, w którym nie zdążyła się jeszcze wytworzyć odpowiednio duża liczba sieci o charakterze usługowym.

Sygnalizowana wcześniej znaczna przewaga sieci krajowych nad obcymi obserwowana w 2008 roku, nie była cechą typową dla polskiego rynku franchisingu od początku jego istnienia. W latach 1989-2001 dominowały w Polsce sieci franchisingowe o obcym rodowodzie, a zmiana proporcji pochodzenia sieci na korzyść systemów rodzimych nastąpiła dopiero w roku 2002. Musiało bowiem minąć kilka lat, aby polscy przedsiębiorcy w pełni zaufali nowej koncepcji prowadzenia działalności. Nie mniej jednak dynamika przyrostu nowych sieci w ostatnich paru latach wypadła na korzyść systemów zagranicznych, choć prognozowane trendy długookresowe zakładały sukcesywne zwiększenie się udziału w strukturze sieci krajowych.

Warto zwrócić uwagę na jeszcze jedną pozytywną tendencję obserwowaną na polskim rynku franchisingu – na systematyczny wzrost liczby polskich sieci franchisingowych obecnych poza granicami kraju. W 2000 roku na ekspansję zagraniczną zdecydowały się 3 pierwsze polskie systemy, natomiast w 2008 roku poza granicami kraju funkcjonowało już 49 sieci franchisingowych o rodowodzie polskim.[23] Tym samym średnia dynamika przyrostu polskich sieci na rynkach zagranicznych ukształtowała się w analizowanym dziewięcioletnim okresie na poziomie 46,8% w skali roku. Warto podkreślić, iż odsetek sieci dokonujących ekspansji zagranicznej wśród wszystkich systemów o rodowodzie polskim wzrasta z roku na rok. W 2008 roku wskaźnik ten przyjął poziom 14,7%, co oznacza, iż średnio co siódma polska sieć franchisingowa prowadziła w analizowanym okresie działalność za granicą.

[21] Raport o franczyzie w Polsce 2009, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2009.
[22] Raport o franczyzie w Polsce 2009, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2009; Raport o franchisingu w Polsce 2003/2004, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2004.
[23] Raport o franczyzie w Polsce 2009, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2009.

**Perspektywy dalszego rozwoju franchisingu w Polsce i przewidywane kierunki zmian**

Zaprezentowane w artykule dane wskazują, iż z roku na rok coraz więcej przedsiębiorców w Polsce przyjmuje franchising za swoją strategię rozwoju i przekształca swoje przedsiębiorstwo w system franchisingowy. Ponadto atrakcyjność polskiego rynku dostrzegają co roku nowe międzynarodowe sieci franchisingowe, które otwierają w Polsce swoje placówki w oparciu o formułę franchisingu. Oba te procesy determinują sukcesywny wzrost liczby systemów franchisingowych obecnych w polskiej gospodarce, a w ślad za nim również wzrost liczby placówek franchisingowych.

Według prognoz formułowanych przez europejskie stowarzyszenia franchisingowe zjawisko to w najbliższych latach nie powinno tracić na dynamice. Uzasadnieniem tak optymistycznych projekcji może być fakt, iż stopień nasycenia polskiego rynku franchisingiem nie jest jeszcze nadmierny. Wskaźnik przeciętnej liczby sieci franchisingowych przypadającej na 1 mln mieszkańców osiągnął w Polsce w 2008 roku poziom 12,6, co jest wielkością zbliżoną do wskaźników realizowanych przykładowo w Wielkiej Brytanii i Włoszech (po 12,5), lecz jednocześnie niższą od osiągnięć chociażby Hiszpanii czy Francji (15,6 i 15,2), nie wspominając o Grecji czy Irlandii (58,0 i 59,5).[24]

Oczekiwać należy, iż procesem równoległym do dalszego wzrostu rozmiarów polskiego rynku franchisingowego będzie wzrost stopnia internacjonalizacji polskich sieci franchisingowych. Plany rozwojowe i przygotowania do ekspansji zagranicznej zgłaszane przez rodzime sieci pozwalają wnioskować o dalszej intensyfikacji procesu umiędzynaradawiania działalności przez polskie przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu formuły franchisingu.

Spośród kolejnych zmian, oczekiwać należy, iż charakterystyczna dla polskiego rynku franchisingowego dominacja systemów handlowych nad usługowymi, będzie powoli zmierzała, zgodnie z tendencjami gospodarek wysoko rozwiniętych, do przewagi sieci usługowych.[25] Nie bez znaczenia dla intensyfikacji tego procesu pozostaną zachodzące od połowy XX wieku globalne zmiany określane mianem „rewolucji usługowej", polegające na wzroście znaczenia sektora usługowego w gospodarce.[26]

Prasa franchisingowa wskazuje ponadto na długookresową tendencję wzrostu udziału w strukturze sieci krajowych, choć dane statystyczne za ostatnie 2-3 lata nie potwierdzają tego kierunku zmian. Z pewnością jednak przewaga systemów krajowych nad zagranicznymi cechująca polski rynek franchisingu w ostatnich kilku latach nie ulegnie odwróceniu.

**Podsumowanie**

Rozważania przeprowadzone w niniejszym artykule wskazują, iż franchising stanowi popularny element strategii marketingowej polskich przedsiębiorstw. Stopień zainteresowania formułą franchisingu polskich uczestników życia gospodarczego wzrasta nieprzerwanie od dwudziestu lat. Prowadzi to nie tylko do ciągłego zwiększania rozmiarów polskiego rynku franchisingu, lecz determinuje również jego zmiany jakościowe. Przeprowadzona w artykule analiza pozwala wnioskować, iż proces

[24] Obliczenia własne na podstawie danych uzyskanych z międzynarodowych stowarzyszeń franchisingowych.
[25] Według danych za lata 2000-2001 systemy usługowe stanowiły: w Stanach Zjednoczonych – 52,0%, w Niemczech – 54,0%, natomiast we Francji i Wielkiej Brytanii – 54,1% ogółu sieci franchisingowych; za: B. Pokorska: Franchising w rozwoju procesów integracji w handlu, Handel Wewnętrzny 2003, nr 4-5, s. 94.
[26] J. Wyszkowska-Kuna: Handel usługami w procesie integracji europejskiej, WYD. UŁ, Łódź 2005, s. 5.

ekspansji sieci franchisingowych rozpoczęty w Polsce dwadzieścia lat temu będzie trwał nadal, a intensywność zmian zachodzących na rynku franchisingu pozostanie w najbliższych latach wysoka.

## Literatura


1. Bagan-Karluta K.: Umowa franchisingu, C.H.BECK, Warszawa 2001.
2. Ph. Kotler P.: Marketing, REBIS, Warszawa 2005.
3. Lewandowska L.: Niekonwencjonalne formy finansowania przedsiębiorczości, ODDK, Gdańsk 1999.
4. Mendelsohn M., Acheson D.: Franchisin,. POLTEXT, Warszawa 1992.
5. Negocjacje w transferze technologii, UNIDO, Warszawa 2003.
6. Pokorska B.: Franchising w rozwoju procesów integracji w handlu, Handel Wewnętrzny 2003, nr 4-5.
7. Pokorska B.: Przedsiębiorca w systemie franczyzowym, PARP, Warszawa 2004.
8. Raport 2006/2007: Rynek franczyzy i systemów agencyjnych w Polsce, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2007.
9. Raport o franchisingu w Polsce 2003/2004, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2004.
10. Raport o franczyzie i systemach agencyjnych w Polsce 2005/2006, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2006.
11. Raport o franczyzie w Polsce 2008, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2008.
12. Raport o franczyzie w Polsce 2009, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2009.
13. Raport o polskim rynku franchisingu 2004/2005, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2005.
14. Steinerowska-Streb I.: Alianse strategiczne małych i średnich przedsiębiorstw, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 2006, nr 9.
15. Steinerowska-Streb I.: Różnice kulturowe a marketing globalny, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 2004, nr 7.
16. Wyszkowska-Kuna J.: Handel usługami w procesie integracji europejskiej, WYD. UŁ, Łódź 2005.
17. Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 2008 r., GUS, Warszawa 2009.



**Summary**

*The article presents franchising as one of the modern marketing strategies, which enables entrepreneurs not only to distribution of products and services, but mainly provides a non-capital market development. The author indicates that there are various ways to understand franchise concept, which results in number of different definitions in both Polish and foreign economic literature. Moreover, the author explains "franchise fever" term and presents the scale of this phenomenon in the world, pointing out the continents and countries which use the franchise formula to the highest extent. The major part of the article presents Polish franchise market, from the beginning till nowadays. The author explores economic changes in 20-year presence of franchising, shows perspectives and directions of franchising development in Poland.*


Informacje o autorze


**dr Alicja Antonowicz**
*Uniwersytet Gdański*
*Wydział Zarządzania*
*Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw*
*ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot*
*e-mail: aantonowicz@wzr.pl*

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Anna Dewalska – Opitek***

# Model kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa

## A model of creating an integrated company's image

*Wykreowanie zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa jest jednym ze sposobów sprostania konkurencji rynkowej. Dzięki silnym pozytywnym asocjacjom przedsiębiorstwo może się wyróżnić i zająć wyjątkowe miejsce w świadomości różnych podmiotów otoczenia. Organizacje chętnie podejmują działania wizerunkowe w odniesieniu do klientów zewnętrznych, jednakże nie są one wystarczające. Niezbędne staje się kształtowanie wizerunku firmy jako pracodawcy po to, aby pozyskać i utrzymać pracowników o odpowiednich kompetencjach i potencjale intelektualnym. Budowanie wizerunku pracodawcy jest procesem komplementarnym wobec tradycyjnie rozumianego wizerunku przedsiębiorstwa. Studia nad literaturą przedmiotu dowodzą możliwości budowania image'u korporacyjnego w obu obszarach (zewnętrznym i wewnętrznym) w oparciu o uniwersalny model, co prowadzi do wykreowania zintegrowanego, kompleksowego wizerunku przedsiębiorstwa.*

### Wstęp

Charakterystyczną cechą współczesnego rynku jest nasilająca się konkurencja. Dotyczy ona zarówno tradycyjnych obszarów marketingu (w tym rozpoznania i antycypowania potrzeb klientów oraz ich zaspokajania za pomocą zintegrowanej kompozycji narzędzi marketingu-mix) jak i działań związanych z pozyskaniem i utrzymaniem w przedsiębiorstwie strategicznych zasobów, jakimi są pracownicy[1]. Dla sprostania wyzwaniom konkurencji przedsiębiorstwa muszą pozytywnie wyróżnić się spośród innych podmiotów uczestniczących w grze rynkowej oraz utrwalić w świadomości różnych podmiotów otoczenia własną unikatową pozycję. Mogą to osiągnąć za pomocą odpowiednio ukształtowanego wizerunku (image'u).

Istotną konsekwencją nasilania procesów konkurencji jest fakt, iż działania wizerunkowe nabierają nowego wymiaru. Poza tradycyjnym „marketingowym" wizerunkiem przedsiębiorstwa, istnieje konieczność wytworzenia silnych, pozytywnych asocjacji w świadomości obecnych i potencjalnych pracowników. Oznacza to kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Dzięki temu możliwe jest pozyskanie zasobów ludzkich o odpowiednich kompetencjach i potencjale intelektualnym, mających świadomość współpracy z renomowaną organizacją. Sukcesy niektórych międzynarodowych przedsiębiorstw pokazują, że budowanie wizerunku pracodawcy nabiera znaczenia. Przykładowo McDonald's w spocie reklamowym zachęcał do

[1] Por. J. Stankiewicz: Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 29 – 32 oraz P. Ługowski: Polskie realia employer brandingu. „Marketing w Praktyce" 2008, nr 4, s. 32

podjęcia pracy przedstawiając korzyści wynikające z wyboru firmy jako pracodawcy, firma doradcza Xelion umieściła testimoniale pracowników w reklamach prasowych a Deloitte zorganizował konkurs na najlepszy film reklamowy o pracy w firmie, po czym najciekawsze umieścił w serwisie YouTube[2]. Należy mieć jednak na uwadze fakt, iż wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy nie zastępuje wizerunku w tradycyjnym ujęciu (i odwrotnie). Wyraźnie pojawiają się dwa obszary budowania wizerunku, które mają względem siebie charakter komplementarny. Ich połączenie pozwoliło na sformułowanie pojęcia zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa, którego kreowanie pomoże zwiększyć zdolności konkurencyjne przedsiębiorstwa na rynku.

Kształtowanie spójnego imege'u jest procesem wieloetapowym, który można przedstawić za pomocą modelu. Został on zaprezentowany w niniejszym opracowaniu. Podstawą do stworzenia modelu procesu kształtowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa były studia nad literaturą przedmiotu, przede wszystkim z zakresu marketingu z uwagi na fakt, iż ogólne prawidłowości kreowania wizerunku przedsiębiorstwa są stosunkowo obszernie opisane w marketingowej literaturze źródłowej. Coraz częściej też tematyka wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy pojawia się w literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Jednakże zauważyć można istnienie luki informacyjnej, tak w sferze teoretycznej, jak i empirycznej, odnoszącej się do zasad budowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa. Tymczasem bliższe rozpoznanie tej problematyki wydaje się istotne z uwagi na specyfikę rynku i intensyfikację procesu konkurencji.

**Istota zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa**

Rozważania dotyczące zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa należy rozpocząć od rozstrzygnięcia czym jest wizerunek (image). Pojęcie to oznaczające obraz, podobiznę, symbol, wyobrażenie, pochodzi od łacińskiego słowa „imago" lub „imaginatio"[3]. W powszechnym rozumieniu wizerunek (image) oznacza „portret, obraz, subiektywne wyobrażenie zjawisk, przedmiotów, ludzi, państw, produktów, zjawisk przyrodniczych, społecznych i gospodarczych"[4].

W naukach ekonomicznych image rozumiany jest jako „wyobrażenie czy też opinia o przedsiębiorstwie i jego produktach"[5].

W. Kroeber – Riel utożsamia wizerunek z wielowymiarową postawą, którą można scharakteryzować za pomocą kilku charakterystycznych cech. Są to:

- treść - jest ona związana z przedmiotem postawy i może dotyczyć branży, przedsiębiorstwa, produktów,
- kierunek – dotyczy pozytywnego bądź negatywnego ustosunkowania się do przedmiotu postawy,

[2] Z. Plewniak: Odnaleźć się na rynku pracownika. „Marketing w Praktyce" 2008, nr 4, s. 46 – 47
[3] J. Tkaczyk, J. Rachwalska: Wszystko jest obrazem. Kształtowanie wizerunku firmy „Marketing i Rynek" 1997, nr 5, s. 5
[4] M. Biedermann, M. Urbaniak: Image – czynnikiem sukcesu firmy. „Marketing i Rynek" 1998, nr 11, s. 17
[5] Ibid., s. 17

- trwałość – jest to cecha stabilna, jej zmiana jest możliwa jedynie w długim okresie,
- zakres – związany z liczbą obiektów, których dotyczy[6].

Dla potrzeb rozważań nad wizerunkiem zintegrowanym przyjęto, iż wizerunek to „zbiór przekonań, myśli i wrażeń danego podmiotu (osoby lub grupy) o jakimś obiekcie, przy czym przez obiekt można rozumieć firmę, produkt i jego markę, miejsce bądź osobę"[7].

Przytoczona definicja ma charakter uniwersalny i może być odnoszona do różnych przedmiotów wizerunku. Image przedsiębiorstwa można rozpatrywać także z punktu widzenia firmy jako pracodawcy. W takim ujęciu wizerunek oznaczać będzie obraz ukształtowany w świadomości aktualnych i potencjalnych pracowników na bazie ich osobistych doświadczeń (w przypadku osób zatrudnionych u niego) lub też informacji docierających do potencjalnych członków organizacji od osób zatrudnionych u danego pracodawcy (w ramach nieformalnego kształtowania wizerunku) oraz rozpowszechnianych przez niego za pomocą wszelkiego typu nośników masowego przekazu (w ramach formalnego kształtowania wizerunku)[8]

Charakter rozważań nakazuje rozstrzygnięcie, czym jest zintegrowany wizerunek przedsiębiorstwa[9]. Poprzez adaptację definicji odnoszących się zarówno do tradycyjnego ujęcia marketingowego, jak i wizerunku w naukach o zarządzaniu zasobami ludzkimi można przyjąć, iż zintegrowany wizerunek przedsiębiorstwa oznacza wyobrażenie, przekonanie i odczucie o przedsiębiorstwie ukształtowane w świadomości różnych podmiotów, w tym klientów zewnętrznych (rynkowych) i wewnętrznych (pracowników), będące sposobem walki konkurencyjnej firmy[10].

Wytworzony obraz może być prawdziwy lub fałszywy, składają się na niego zarówno osobiste doświadczenia podmiotów – adresatów wizerunku, jak i zasłyszane o przedsiębiorstwie opinie. Wizerunek zatem nie jest wiernym odzwierciedleniem rzeczywistości, ponieważ powstaje w wyniku postrzegania – procesu nacechowanego subiektywizmem jednostki[11]. Ponadto na postrzeganie wizerunku zintegrowanego mogą mieć wpływ takie czynniki, jak:

[6] I. Witczak: Istota i strategia wizerunku firmy. „Handel Wewnętrzny" 1998, nr 6, s. 7

[7] Ph. Kotler: Marketing, Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 549; zobacz także: R. Riezebos: Brand Management. A Theoretical and Practical Approach. Financial Times Prentice Hall, Harlow 2003, s. 63 oraz T. Woodward: Using Brand Awareness and Brand Image in Tourism Chains of Distribution. "Journal of Vacation Marketing", April 2000, Vol. 6, No 2, s. 123

[8] A. I. Baruk: Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy. Difin, Warszawa 2006, s.36 – 37

[9] W literaturze marketingowej istnieje pojęcie wizerunku korporacyjnego (z języka ang.: corporate image) w odniesieniu do organizacji, jednakże na potrzeby niniejszego opracowania używany będzie termin wizerunku przedsiębiorstwa.

[10] Opracowanie własne na podstawie: J. Tkaczyk, J. Rachwalska: Wszystko jest obrazem, op. cit., s. 5 – 6; G. Aniszewska, I. Gielnicka: Wpływ tożsamości na kształtowanie wizerunku organizacji. „Firma i Rynek" 2000, nr 4, s.11; A. I. Baruk: Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy, op. cit., s.36 – 37

[11] M. Biedermann, M. Urbaniak: Image – warunkiem sukcesu firmy, op. cit., s. 17

- sfera poglądów i zapatrywań, odnosząca się do racjonalnych przesłanek oceny przedsiębiorstwa zarówno przez klientów zewnętrznych (indywidualnych i instytucjonalnych), jak i wewnętrznych,
- sfera osobowości podmiotu, wyrażająca się w emocjonalnych sądach i projekcjach klientów rynkowych i pracowników,
- środowisko społeczne, obejmujące społeczne i kulturalne wpływy otoczenia warunkujące zachowania podmiotów na rynku[12].

Literatura przedmiotu wyróżnia wiele rodzajów wizerunku. Do najczęściej spotykanych kryteriów można zaliczyć: umiejętność wyróżnienia się przedsiębiorstwa, czas postrzegania, odczucia, jakie budzi wizerunek oraz jego adresaci[13]. Rodzaje zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa według wymienionych kryteriów prezentuje tabela 1.

**TABELA 1. RODZAJE ZINTEGROWANEGO WIZERUNKU PRZEDSIĘBIORSTWA WEDŁUG WYBRANYCH KRYTERIÓW**

| **Kryterium 1: Siła wizerunku** | |
|---|---|
| **Wizerunek silny**<br>Silny wizerunek oznacza, że przedsiębiorstwo ma wyraźnie określone miejsce w świadomości klientów wewnętrznych i zewnętrznych, jego obraz jest wyrazisty i spójny. | **Wizerunek słaby**<br>Słaby wizerunek oznacza, że przedsiębiorstwo nie zajęło wysokiej pozycji w percepcji klientów, świadomość jego istnienia jest niewystarczająca, aby firma mogła odnieść sukces rynkowy. |
| **Kryterium 2: Czas postrzegania wizerunku** | |
| **Wizerunek obecny**<br>Aktualny wizerunek to sposób, w jaki przedsiębiorstwo jest postrzegane w danej chwili w efekcie wcześniejszych działań jej właściciela i/ lub menedżerów. | **Wizerunek planowany**<br>Wizerunek planowany to wizerunek docelowy, osiągany w przyszłości. |
| **Kryterium 3: Odczucia, jakie budzi wizerunek** | |
| **Wizerunek pozytywny**<br>Pozytywny wizerunek oznacza, że przedsiębiorstwo budzi dobre skojarzenia zarówno jako dostawca towarów i usług dla nabywców, jak też jako pracodawca; korzyści wynikające ze współpracy z firmą, tak w sferze emocjonalnej, jak i materialnej, pokrywają się z oczekiwaniami klientów. | **Wizerunek negatywny**<br>Negatywny wizerunek oznacza, że przedsiębiorstwo budzi niewłaściwe skojarzenia, często w wyniku złych doświadczeń rynkowych klientów lub zakłócania wizerunku przez konkurencję. |
| **Kryterium 4: Adresaci wizerunku** | |

[12] J. Tkaczyk, J. Rachwalska: Wszystko jest obrazem, op. cit., s. 5
[13] Ibid., s. 6

| Wizerunek przedsiębiorstwa jako dostawcy towarów i usług dla klientów | Wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy |
|---|---|
| Wizerunek przedsiębiorstwa jako oferenta produktów jest najbardziej tradycyjnym rodzajem wizerunku w teorii marketingu. Adresatami są przede wszystkim obecni i potencjalni klienci, lecz także konkurenci i kooperanci rynkowi. | Adresatami wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy (określany także mianem employer Branding) są aktualni i przyszli pracownicy stanowiący zasób strategiczny przedsiębiorstwa. |

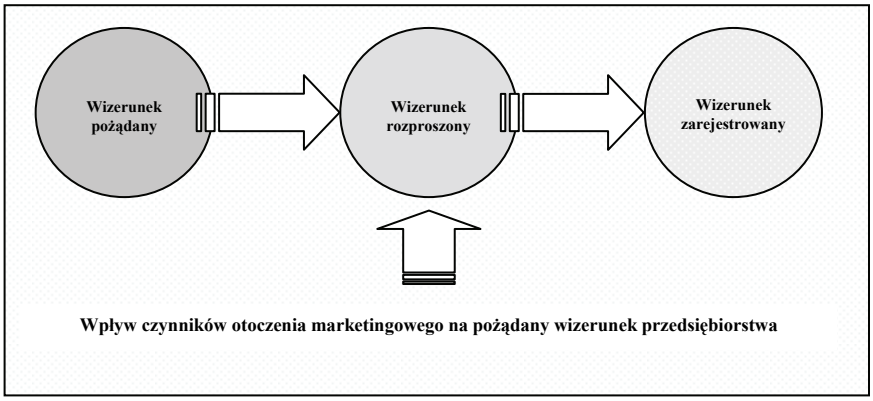
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Tkaczyk, J. Rachwalska: wszystko jest obrazem, op. cit., s. 6 oraz w. budzyński: wizerunek firmy. kreowanie, zarządzanie, efekty. Poltext, Warszawa 2002, s. 19

W innym ujęciu zintegrowany wizerunek przedsiębiorstw powinien być rozpatrywany w następujących wymiarach:

- wizerunek pożądany – czyli obraz, jaki przedsiębiorstwo pragnie wykreować wśród różnych podmiotów otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, będący wynikiem planowania strategicznego firmy,
- wizerunek rozproszony – wynikający z wprowadzenia w życie planu strategicznego przedsiębiorstwa, a także negatywnego wpływu na pożądany wizerunek różnych czynników otoczenia firmy,
- wizerunek zarejestrowany – to obraz przedsiębiorstwa rzeczywiście ukształtowany w świadomości klientów, pracowników, jak również wśród innych uczestników rynku[14].

Pomiędzy pożądanym przez przedsiębiorstwo wizerunkiem a wizerunkiem zarejestrowanym w świadomości odbiorców mogą istnieć określone różnice. Są one spowodowane ingerencją w pożądany wizerunek czynników otoczenia marketingowego przedsiębiorstwa. Istotę tego zjawiska prezentuje rysunek 1.

**RYSUNEK. 1. WYMIARY WIZERUNKU**




Sytuacja idealna, w jakiej może znaleźć się przedsiębiorstwo to taka, w której wizerunek zarejestrowany jest w pełni lustrzanym odbiciem wizerunku pożądanego.

[14] A. Ryttel: Efekt kraju pochodzenia produktu. „Marketing i Rynek" 1999, nr 6, s. 8;

Jednakże w praktyce mamy częściej do czynienia z różnym stopniem rozbieżności. Przyczynami luki pomiędzy pożądanym a rzeczywistym obrazem marki mogą być między innymi:

- brak należytego dopasowania atrybutów przedsiębiorstwa do oczekiwań klientów zewnętrznych i wewnętrznych,
- nieskuteczny system komunikacji z otoczeniem,
- rozbieżności pomiędzy tym, co przedsiębiorstwo deklaruje a rzeczywistym zachowaniem,
- brak aktywnego udziału w procesie kształtowania wizerunku pracowników przedsiębiorstwa,
- negatywne doświadczenia klientów i pracowników w przeszłości[15].

Przedsiębiorstwa powinny zatem dołożyć wszelkich starań, aby ich rzeczywisty wizerunek zintegrowany pokrywał się z wizerunkiem pożądanym. Skuteczność procesu kształtowania wizerunku zbliżonego do planowanego wydaje się być uwarunkowana między innymi poprzez: poziom wiedzy o klientach i konkurentach, zintegrowany system komunikacji marketingowej oraz budowanie pozytywnych doświadczeń klientów w zakresie jakości produktów i jakości obsługi[16].

**Modelowe ujęcie etapów kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa**

Kreowanie zintegrowanego wizerunku jest efektem planowanego i świadomego działania przedsiębiorstwa, które sprawia, iż staje się ono postrzegane w określony sposób. Budowanie wizerunku jest procesem długotrwałym i wymagającym konsekwencji działania. Etapy procesu budowania wizerunku marki można przedstawić za pomocą modelu, będącego uogólnieniem teoretycznym, który w sposób syntetyczny, i dzięki temu bardziej przejrzysty, stara się odwzorować zachodzące procesy[17].

Studia nad literaturą przedmiotu dowodzą, iż proces kreowania wizerunku jest przedmiotem badań, analiz i publikacji wielu polskich i zagranicznych autorów[18]. Należy jednak podkreślić fakt, iż opracowane modele częściej odnoszą się do kształtowania image'u przedsiębiorstwa w tradycyjnym ujęciu marketingowym z uwagi na fakt, iż działania wizerunkowe w tym obszarze mają długie tradycje i rozwiniętą metodologię.

Zdaniem autorki możliwe jest stworzenie modelu kreowania wizerunku przedsiębiorstwa o charakterze uniwersalnym, a przez to kompleksowym. Oznacza to zatem taką kompozycję i dobór działań wizerunkowych, aby mogły być z powodzeniem zastosowane zarówno w sferze marketingu, jak i zarządzania zasobami ludzkim a implementowane symultanicznie prowadziły do powstania wizerunku zintegrowanego. Proponowany model kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa przedstawiono na rysunku 2.

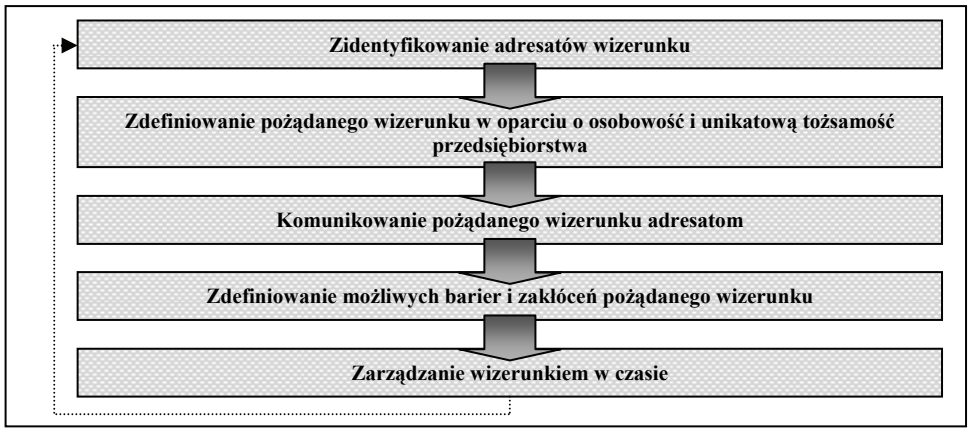
[15] J. Karwowski: Luka między tożsamością i wizerunkiem. Przyczyny, metody ograniczenia. „Firma i Rynek" 2000, nr 4, s. 9

[16] Ibid., s. 10

[17] Por.: M. Nasiłowski: System rynkowy. Podstawy mikro i makroekonomii. Wydawnictwo Key Tex, Warszawa 1996, s. 19

[18] Przykładowo: L. Mazur, A. Hong: The Marketing Challenge. Addison – Wesley, London 1993; M. Witek-Hajduk: Zarządzanie marką. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001; J. Leary-Joice: Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru. Wydawnictwo Oficyna, Kraków 2007

**RYSUNEK 2. MODEL KREOWANIA ZINTEGROWANEGO WIZERUNKU PRZEDSIĘBIORSTWA**




Źródło: Opracowanie własne na podstawie: I. Witczak: Istota i strategia wizerunku firmy, op. cit., s. 7-8; W. Budzyński: Wizerunek firmy, op. cit., s. 19 – 23, C. Koning: Employer Branding. Management crunch. „Brand Strategy" 10.12.2008, s. 46 – 47; A. M. Detert: Building an employer brand: Lessom learned. "Human Resources Magazine" 27.01.2009, www.humanresourcesmagazine.com

Pierwszym i kluczowym etapem działań zmierzających do wykreowania wizerunku przedsiębiorstwa jest identyfikacja jego adresatów. Działania w tym zakresie są prowadzone przez przedsiębiorstwa o orientacji marketingowej, czyli nastawione na zaspokojenie potrzeb klientów, a także innych istotnych interesariuszy. Obowiązuje tu reguła, w myśl której wyczerpująca wiedza na temat adresata, jego preferencji, reprezentowanych wartości, możliwości finansowych i innych warunków społeczno-ekonomicznych, demograficznych i psychograficznych pozwoli lepiej i pełniej zaspokoić jego potrzeby i znacząco wpłynie na jego satysfakcję z kontaktów z firmą. Zasada ta działa także w odniesieniu do pracowników przedsiębiorstwa, traktowanych zgodnie z koncepcjami marketingu wewnętrznego, personalnego i relacyjnego jako klientów wewnętrznych[19], posiadających określone potrzeby indywidualne i grupowe. Podobnie, jak w marketingu konsumenckim, tak i w personalnym należy mieć na uwadze, iż klienci różnią się między sobą. Zdefiniowanie pożądanych cech klientów wewnętrznych, tj. umiejętności, doświadczenia, wiedzy itd. pozwoli organizacji pozyskać pracowników o właściwych kompetencjach. Warto zauważyć, iż dokonanie segmentacji oraz wybór docelowych klientów zewnętrznych i wewnętrznych ma znaczenie strategiczne, to jednak dotarcie do wybranych obszarów rynku konsumentów i pracowników realizowane jest w przedsiębiorstwie przez odmienne służby: marketingowe w odniesieniu do nabywców dóbr i usług firmy oraz HR w odniesieniu do pozyskania (i utrzymania) pracowników.[20] Oznacza to zatem konieczność współpracy obu działów, które mając wprawdzie innych adresatów wizerunku i posługując się

[19] Szerzej na ten temat: A. I. Baruk: Marketing personalny..., op. cit., s.13
[20] L. Moroko, M. D. Uncles: Employer branding: Companies have long divided consumers into segments; They should do the same with potential – and current – workers. "Wall Street Journal", 23.03.2009, s. R7

odmiennymi kryteriami segmentacji, wspólnie podejmują wysiłki na rzecz zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa.

Kolejnym etapem w zaprezentowanym modelu kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa jest zdefiniowanie pożądanego image'u. Przedsiębiorstwo powinno określić zespół swoich niepowtarzalnych cech, odzwierciedlający jego indywidualny charakter, dzięki którym firma wyróżni się na rynku i wywoła pozytywne skojarzenia w postaci wizerunku pożądanego. Działania te polegają na określeniu osobowości (corporate image) i wyborze tożsamości przedsiębiorstwa (corporate identity).

Osobowość może być definiowana jako „zestaw ludzkich cech kojarzonych z przedsiębiorstwem"[21] i stanowi swoistą „duszę" organizacji. Przykładowo banki mają zwyczaj do przyjmowania osobowości organizacji konserwatywnej, doświadczonej, kompetentnej, przynależącej do klasy wyższej, firmy działające w branży ICT są nowoczesne, innowacyjne, wybiegające w przyszłość, firmy sportowe są młode, aktywne, pełne energii itp. W odniesieniu jednak do obecnych i potencjalnych pracowników przedsiębiorstwo zupełnie inaczej definiuje swoją osobowość. Woli być raczej postrzegane w kategoriach atrakcyjnego pracodawcy, tj. solidnego, troskliwego, dbającego o pracowników, uczciwego albo dynamicznego, nastawionego na rozwój, karierę itp.

Aby osobowość była znana nabywcom należy ją w odpowiedni sposób podkreślić i zakomunikować. Służy temu kształtowanie identyfikacji przedsiębiorstwa, pojmowanej jako „sposób, w jaki organizacja manifestuje swoją osobowość i kulturę organizacyjną poprzez tworzenie informacji o tym, czym firma jest, jak się zmienia, dokąd zmierza i co ją wyróżnia wśród innych firm o tym samym profilu działalności"[22]. Podstawą tożsamości przedsiębiorstwa jest identyfikacja wizualna (visual identity), na którą składa się nazwa handlowa, logotyp, logo i symbole firmowe, charakterystyczna kolorystyka organizacji i typografia[23]. Ponadto w zakresie tożsamości mieszczą się także obszary niewizualne, a mianowicie:

- postawa (corporate attitude) – obejmująca filozofię i misję przedsiębiorstwa,
- system zachowań (corporate behaviour) – wyznaczony przez formy działania firmy,
- system komunikowania się z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym (corporate communication)[24].

Przedsiębiorstwo budujące wizerunek wśród klientów zewnętrznych przykłada dużą wagę do elementów tożsamości wizualnej, które jednak wydają się nie mieć takiego znaczenia w sytuacji, gdy adresatami wizerunku stają się pracownicy organizacji. To filozofia i kultura firmy, sposób, w jaki organizacja zarządza zasobami ludzkimi i komunikuje się z nimi wpływa na to, jak jest postrzegana przez aktualnych i przyszłych pracowników.

Komunikowanie jako kolejny etap działań wizerunkowych nabiera szczególnego znaczenia, gdy jego przedmiotem jest pożądany image przedsiębiorstwa a adresatami zidentyfikowane podmioty funkcjonujące w otoczeniu wewnętrznym

[21] Por. J. L. Aaker: Dimensions of Brand Personalisty. "Journal of Marketing Research" 1997, Vol. 34, s. 347
[22] Por. J. Filipek: Tożsamość wizualna firm. „Marketing i Rynek" 1995, nr 9, s. 11
[23] Szerzej na ten temat: M. J. Hatch, M. Schultz: Relation Between Organizational Culture, Identity and Image. "European Journal of Marketing" 1997, Vol. 31, s. 356 - 365
[24] Por. C. B. M. Van Riel: Principles of Corporate Communication. Prentice Hall, Harlow 1995, s. 28 - 46

i zewnętrznym organizacji. Gdy komunikowanie ma charakter systematyczny a jego celem jest przekazywanie informacji, dzielenie się ideami, wytworzenie zrozumienia dla organizacji oraz formowanie bądź wzmocnienie postaw klientów względem niej, to może być określone mianem komunikowania promocyjnego lub promocji[25]. Przedsiębiorstwo komunikujące się z klientem zewnętrznym ma do dyspozycji wiele instrumentów promocyjnych, zarówno tradycyjnych (jak reklama, public relations, sprzedaż osobista, marketing bezpośredni czy promocja uzupełniająca), jak i nowoczesnych (w tym: product placement, marketing szeptany, marketing wirusowy czy guerilla marketing), służących w większym bądź mniejszym stopniu budowaniu i/ lub podtrzymywaniu określonego wizerunku korporacyjnego. W przypadku komunikacji kierowanej do wnętrza organizacji instrumentarium promocji ogranicza się zwykle do mniejszej liczby, choć skutecznych narzędzi. Mogą to być m.in. public relations wewnętrzne, marketing bezpośredni czy marketing szeptany. Właściwa komunikacja przedsiębiorstwa, czyli dobrana odpowiednio do jej adresata pozwoli poznać i zaakceptować wartości organizacji, a także utożsamić się z nimi. Aby to było możliwe, należy spełnić podstawowy warunek spójności komunikacji –przedsiębiorstwo nie może wysyłać sprzecznych lub niejasnych sygnałów lub, co gorsze, zaprzeczać własnym promocyjnym komunikatom działaniami i zachowaniem wobec różnych podmiotów otoczenia (tj. poprzez corporate behavior)[26].

Niezmiernie istotnym etapem w omawianym modelu jest umiejętne identyfikowanie barier i zakłóceń kształtowania pożądanego wizerunku przedsiębiorstwa, najlepiej zanim przyczynią się do negatywnych zmian w odbiorze organizacji na rynku. Do czynników zakłócających wizerunek można zaliczyć m.in. bariery komunikacyjne zarówno po stronie przedsiębiorstwa, jak i odbiorców, działania konkurencji, negatywne doświadczenia klientów wewnętrznych i zewnętrznych czy sytuacje kryzysowe w organizacji. Przedsiębiorstwa powinny dołożyć wszelkich starań, aby wpływ czynników zakłócających na wizerunek pożądany był jak najsłabszy, a tym samym luka wizerunkowa była jak najmniejsza[27].

Ostatnim etapem kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa w zaproponowanym modelu jest zarządzanie wizerunkiem w czasie. Przede wszystkim należy mieć na uwadze fakt, iż sam proces kształtowania silnego, pozytywnego wizerunku wymaga długiego okresu - „Aby twoje marzenie się spełniło, zdobywaliśmy doświadczenie przez blisko 130 lat" – informuje klientów Deutche Bank[28]. Ponadto w miarę upływu czasu zmieniają się adresaci wizerunku, ich wiek, sytuacja społeczna, ekonomiczna oraz zawodowa, system wartości, potrzeby i preferencje. Dotychczasowi nabywcy mogą nie stanowić już grupy docelowej przedsiębiorstwa, w ich miejsce pojawiają się nowi, prezentujący zazwyczaj inne cechy, wartości i oczekiwania względem firmy. To samo dotyczy sfery wewnętrznej przedsiębiorstwa – prowadzenie działań personalnych, w tym przyjmowanie nowych członków organizacji wymusza nieustanne działania z zakresu kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa. W tym kontekście nowego znaczenia nabiera pierwszy z omówionych etapów procesu

[25] Por. G. Jowett, V. O'Donnell: Propaganda and Persuasion. Sage, Beverly Hills 1989, s. 22
[26] P. Crush: Internal Communications: Branding – Win hearts and minds. "Human Resources Magazine" 01.08.2008, www.humanresourcesmagazine.com
[27] J. Karwowski: Luka między tożsamością i wizerunkiem, op. cit., s. 9
[28] www.deutche-bank-pbc.pl z dnia 25.05.2009

kształtowania image'u przedsiębiorstwa – identyfikowanie adresatów wizerunku. Można zauważyć, iż proces kreowania zintegrowanego wizerunku według zaprezentowanego modelu postępuje cyklicznie. Ostatni etap – zarządzanie wizerunkiem w czasie wymusza niejako rozpoczęcie procesu od początku.

## Zakończenie

Rozważania przedstawione w niniejszym opracowaniu pozwoliły na przedstawienie wizerunku przedsiębiorstwa w szerokim ujęciu. Specyfika warunków rynkowych, a przede wszystkich nasilająca się konkurencja we wszystkich obszarach działania przedsiębiorstwa spowodowała, iż kształtowanie wizerunku wychodzi poza tradycyjną sferę marketingu i coraz częściej wiąże się z budowaniem obrazu przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Należy podkreślić, iż oba wymiary wizerunku mają charakter komplementarny a ich jednoczesne kształtowanie prowadzi do wykreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa.

Proces kształtowania wizerunku zintegrowanego ma charakter złożony i długookresowy, jednak możliwe jest zdaniem autorki stworzenie kompleksowego i uniwersalnego modelu tegoż procesu, którego poszczególne etapy nadają się do praktycznej implementacji zarówno w sferze marketingu, jak i zarządzania zasobami ludzkimi.

Istnieją oczywiście określone różnice w budowaniu wizerunku przedsiębiorstwa jako dostawcy dóbr i usług oraz pracodawcy. Ich identyfikacja i dobór może w istotny sposób determinować użyteczność przedstawionego modelu. Przykładem mogą być narzędzia wykorzystywane w marketingu tradycyjnym i personalnym, w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym firmy. Wskazuje to niewątpliwie przyszły obszar badań nad zintegrowanym wizerunkiem przedsiębiorstwa.

Poza dotychczasową sferą rozważań pozostała kwestia przedsiębiorstw o rozmytych granicach społecznych, w których pracownik jest klientem (nie tylko wewnętrznym). Przykładami takich firm mogą być przedsiębiorstwa network marketingowe, jak Avon, Oriflame czy Amway, a także serwisy internetowe, np. Allegro. W tych przypadkach konieczność budowania kompleksowego wizerunku wydaje się tym bardziej istotna i wskazuje kolejny obszar badań nad zasadami kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa.

## Literatura:


1. Aaker. J. L.: Dimensions of Brand Personality. "Journal of Marketing Research" 1997, Vol. 34
2. Aniszewska G., Gielnicka I.: Wpływ tożsamości na kształtowanie wizerunku organizacji. „Firma i Rynek" 2000, nr 4
3. Baruk A. I.: Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy. Difin, Warszawa 2006
4. Biedermann M. Urbaniak M: Image – warunkiem sukcesu firmy. „Marketing i Rynek" 1998, nr 11
5. Budzyński W.: Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty. Poltext, Warszawa 2002
6. Crush P.: Internal Communications: Branding – Win hearts and minds. "Human Resources Magazine" 01.08.2008, www.humanresourcesmagazine.com
7. Detert A. M.: Building an employer brand: Lesson learned. "Human Resources Magazine" 27. 01.2009, www.humanresourcesmagazine.com
8. Filipek J.: Tożsamość wizualna firm. „Marketing i Rynek" 1995, nr 9
9. Hatch M. J., Schultz M.: Relation Between Organizational Culture, Identity and Image. "European Journal of Marketing" 1997, Vol. 31
10. Jowett G., O'Donnell V.: Propaganda and Persuasion. Sage, Beverly Hills 1989

11. Karwowski J.: Luka między tożsamością i wizerunkiem. Przyczyny, metody, ograniczenia. „Firma i Rynek" 2000, nr 4
12. Kotler Ph.: Marketing, Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Gebethner & Ska, Warszawa 1994
13. Koning C.: Employer branding. Management crunch. „Brand Strategy" 10.12.2008
14. Leary-Joice J.: Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru. Wydawnictwo Oficyna, Kraków 2007
15. Ługowski P.: Polskie realia employer brandingu. „Marketing w Praktyce" 2008, nr 4
16. Moroko L., Uncles M. D.: Employer branding: Companies have long divided consumers into segments; They should do the same with potential – and current – workers. "Wall Street Journal", 23.03.2009
17. Nasiłowski M.: System rynkowy. Podstawy mikro i makroekonomii. Wydawnictwo Key Tex, Warszawa 1996
18. Plewniak Z.: Odnaleźć się na rynku pracownika. „Marketing w Praktyce" 2008, nr 4
19. Riezebos R.: Brand Management. A Theoretical and Practical Approach. Financial Times Prentice Hall, Harlow 2003
20. Ryttel A.: Efekt kraju pochodzenia produktu. „Marketing i Rynek" 1999, nr 6
21. Stankiewicz J.: Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. Dom Organizatora, Toruń 2002
22. Tkaczyk J., Rachwalska J.: Wszystko jest obrazem. Kształtowanie wizerunku firmy. „Marketing i Rynek" 1997
23. Van Riel C. B. M.: Principles of Corporate Communication. Prentice Hall, Harlow 1995
24. Witczak I.: Istota i strategia wizerunku firmy. „Handel Wewnętrzny" 1998, nr 6
25. Witek – Hajduk M.: Zarządzanie marką. Difin, Warszawa 2001
26. Woodward T.: Using brand awareness and brand image in tourism chains of distribution. "Journal of Vacation Marketing", April 2000, Vol. 6
27. www.deutche-bank-pbc.pl

## Summary

*Creating company's image is one of the ways to face market competition. Due to positive associations, an enterprise can be singled out, thus occupying an exceptional position in awareness of different entities of its corporate environment. Organizations are willing to undertake image related activities aimed at external customers. However, such activities often prove insufficient. It is then necessary to generate image of an enterprise – employer in order to find and keep employees characterized by appropriate qualifications and intellectual potential. Creating employer's image is a process that complements the traditionally understood company's image. Literature studies show that it is possible to create the corporate image desired in both cases (external and internal) on the basis of a universal model, which results in creating the company's image that would be integrated and complex.*

*Informacje o autorze*

**Dr Anna Dewalska – Opitek**
*Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. gen. Jerzego Ziętka w Katowicach*
*ul. Skłodowskiej 71B/ 6, 41 – 103 Siemianowice Śląskie*
*e-mail: ania_55@poczta.fm, a.dewalska-opitek@swsz.katowice.pl*

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Ewa Dłubakowska – Puzio, Renata Gałan, Kamil Puzio***

# Analiza skuteczności działań performance marketing na przykładzie serwisu internetowego Polskiej Żeglugi Bałtyckiej

## Analysis the effectiveness of marketing performance on the example the website of Polish Baltic Shipping company

*W artykule autorzy wskazują na najnowsze trendy w marketingu z wykorzystaniem Internetu, między innymi na performance marketing. Przedmiotem analizy skuteczności działań marketingowych w zakresie performance marketing jest działalność firmy Polska Żegluga Bałtycka S.A.*

### Wstęp

Komercyjne wykorzystanie Internetu przez podmioty gospodarcze ma na celu udostępnienie informacji o firmie, oferowanych usługach bądź produktach, zautomatyzowaniu obsługi klienta poprzez serwis firmowy, służy do budowania lojalności wobec marki, stanowi bezpośredni kanał komunikacji z klientem.[1] Przeglądarki WWW takie jak m.in.: Netscape Navigator, Internet Explorer czy Mozilla umożliwiają efektywne dotarcie do poszukiwanych treści. Pobieranie plików czy przesyłanie poczty elektronicznej itp. odbywa się przy pomocą FTP (ang. *File Transfer Protocol*).[2]

Do głównych obszarów wykorzystania Internetu zaliczamy:

- Usenet News, czyli ogólnoświatowy system grup dyskusyjnych, służący do wymiany informacji między użytkownikami.
- E-mail, czyli poczta elektroniczna[3].
- Gopher- usługa porządkująca hierarchicznie zawartość Internetu wspomagając poszukiwanie informacji.

### Korzyści i niebezpieczeństwa płynące z dostępu do sieci dla komercyjnego użytkownika

Internet jest nieodłącznym elementem biznesu.[4] Przedsiębiorstwa wykorzystują sieć dwutorowo. Zewnętrznie, przede wszystkim do komunikowania się z otoczeniem, pozyskiwania nowych klientów oraz promocji i reklamy

[1] R. Kruk., *Internet w Firmie- Firma w Internecie,* Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2001, s.135.
[2] http://encyklopedia.pwn.pl/haslo.php?id=3915155.
[3] P. Adamczewski., *Internet w praktyce biznesu*, Wyd. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2000, s.15.
[4] B. Gregor, M. Stawiszyński, e-Commerce, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz- Łódź 2002, s.67.

produktów oraz wewnętrznie do przepływu informacji między pracownikami czy też prowadzenia elektronicznych transakcji.[5]

Główne zalety wykorzystania Internetu:

- Reklama firmy- witryna stanowi wirtualną wizytówkę, obecność firmy w Internecie stanowi o jej nowoczesności i kreatywności;
- Sprzedaż on- line- szczególnie dla firm transportowych, spowodowała znaczne obniżenie kosztów związanych ze sprzedażą biletów;
- Niewielki wpływ na obecność w sieci ma wielkość i dochody firmy. Począwszy od jednoosobowej firmy po wielkie korporacje, każdy może zaistnieć w sieci w mniej lub bardziej atrakcyjny sposób;
- Położenie geograficzne, czyli siedziba firmy nie ma wielkiego znaczenia dla internauty. A co za tym idzie przedsiębiorca, w zależności od specyfiki prowadzonej działalności, może obniżyć koszty związane z utrzymaniem np. lokalu;
- Dostęp do międzynarodowych rynków zbytu;
- Prezentacja oferty firmy na stronie WWW i możliwość jej szybkiej aktualizacji;
- Możliwość oceny atrakcyjności produktu na podstawie analizy witryny;
- Gromadzenie danych o klientach;
- Uzyskiwanie informacji na temat własnych usług czy produktów od klientów w prostszy i efektywniejszy sposób;
- Możliwość zatrudnienia osób niepełnosprawnych;[6]
- Pozyskiwanie nowych klientów- globalizacja, zasięg i stała obecność;
- Testowanie nowych projektów- niskie koszty wejścia, a co za tym idzie mniejsze ryzyko, umożliwia przeprowadzanie badań koncepcji marketingowych, produktowych czy biznesowych.[7]

**Liczebność internautów na świecie**

Mimo tak wielu zagrożeń istniejących w środowisku hipermodalnym zarówno dla klientów komercyjnych jak i organizacji i firm na przełomie ostatnich 8 lat obserwuje się stały wzrost liczby osób korzystających z sieci. W niektórych krajach ich ilość zwiększyła się nawet o ponad 1000 %, jest to wynikiem szybko postępującego rozwój technologii informacyjnych na świecie, łatwiejszego dostępu do komputerów, oprogramowania i łączności, a także doskonalenia form łączności bezprzewodowej oraz miniaturyzacji i mobilności komputerów przenośnych.[8]

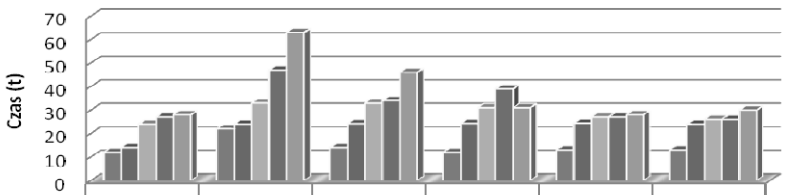
Internet World Stats podaje, iż w grudniu 2008 na świecie odnotowano 1 574 313 184 internautów.[9] Według Com Score, liczba 1 miliarda użytkowników

[5] A. Sznajder, *Marketing Wirtualny*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s.69- 71.
[6] Z. Ruszczyk, *Internet w Biznesie*, ODDK, Gdańsk 1997r, s. 319- 321.
[7] D. Kaznowski, *Nowy Marketing*, Copygight by VFP COMMUNICATIONS SP. Z O.O.,Warszawa 2008 S.13.
[8] http://www.gogolek.pl/PrezentacjeKTI/1a%20Stan.pdf, Włodzimierz Gogolek, s.22 - 23,(luty 2009).
[9] www.internetworldstats.com. Copyright © 2001 - 2009, Miniwatts Marketing Group.

sieci, została przekroczona pod koniec 2008 roku. W badaniu brano pod uwagę osoby, które skończyły 15 lat i zalogowały się do sieci.[10]

Użytkowników sieci nie można przedstawić, jako jednej grupy posiadającej podobne czy też tożsame cechy. Wyodrębnienie poszczególnych, jednorodnych grup może przebiegać na wiele sposobów. Jednym z kryteriów podziału jest aktywność internautów.[11] Dla określenia wspomnianej „aktywności użytkownika" bierze się pod uwagę trzy czynniki: czas spędzony na witrynie, liczbę odsłon i częstość wizyt. Dane te są dostarczane przez specjalne programy monitorujące ruch w sieci.[12] W 2008 roku polski internauta spędzał w sieci średnio godzinę i 30 minut dziennie, co daje średnio 44 godzin miesięcznie. W tym czasie dokonał średnio 2915 odsłon.[13]

**WYKRES 1. CZAS SPĘDZONY W SIECI A WIEK INTERNAUTÓW**




| | 7-14 | 15-24 | 25-34 | 35-44 | 45-54 | 55+ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2004 | 12 | 22 | 14 | 12 | 13 | 13 |
| 2005 | 14 | 24 | 24,2 | 24,3 | 24,4 | 24 |
| 2006 | 24 | 33 | 32,9 | 31 | 27 | 26 |
| 2007 | 27 | 47 | 34 | 39 | 27 | 26 |
| 2008 | 28 | 63 | 46 | 31 | 28 | 30 |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie Megapanel PBI/Gemius, listopad 2004; Liczebność próby N = 17510; listopad 2005; Liczebność próby N = 26490; listopad 2006; Liczebność próby N = 19614;listopad 2007; Liczebność próby N = 17512; listopad 2008; Liczebność próby N = 16679. Grupa objęta badaniem 7+; Do badania wykorzystano dane o strukturze demograficznej pochodzące z badania NetTrack Millward Brown SMG/KRC prowadzonego na próbie dobieranej i ważonej przez PBC.*

Wykres 1 przedstawia czas, liczbę odsłon oraz wiek internautów. Najczęściej do Internetu zaglądają ludzie młodzi w przedziale wiekowym 15-24 lata, natomiast systematycznie rośnie udział osób po 55 roku życia. Ogólnie można stwierdzić, iż społeczeństwo coraz dłużej i chętniej korzysta z Internetu.

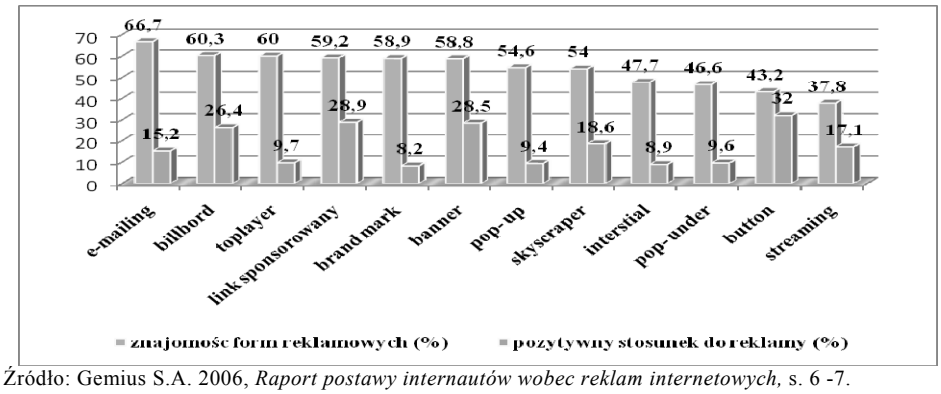
## Internet nowoczesnym narzędziem marketingowym

Organizacja powinna prowadzić takie działania, by utrzymywać bliskie więzi ze swoim bliższym i dalszym otoczeniem. Nowoczesne przedsiębiorstwo podejmuje działania prowadzące do stworzenia bliskiej współpracy ze swoimi klientami, dostawcami czy też wśród pracowników wewnątrz organizacji.

[10] http://www.wirtualnemedia.pl/article/2612060_comScore_ponad_1_mld_internautow_na_swiecie.htm, (26.01.2009).
[11] D. Kaznowski, *Nowy...,* s. 156.
[12] http://interaktywnie.com/blog/317-uzytkownik-internetu-czyli-kto--czesc-2.html, S. Pliszka, 26.01.2009.
[13] M. Pelc, M. Karbowski, op.cit., s. 10.

Komunikowanie na płaszczyźnie wirtualnej nabrało jednak znaczącego wymiaru.[14] W 2006 roku Gemius wspólnie z firmami partnerskimi, przeprowadził badanie mające na celu określenie stosunku użytkowników sieci do różnych form reklamy internetowej. Raport sporządzono na podstawie opinii internautów z siedmiu krajów europejskich: Litwy, Polski, Republiki Czeskiej, Rumunii, Słowacji, Ukrainy i Węgier.

**WYKRES 2. ROZPOZNAWALNOŚĆ FORM REKLAMOWYCH I ICH POPULARNOŚĆ WŚRÓD INTERNAUTÓW**




Źródło: Gemius S.A. 2006, *Raport postawy internautów wobec reklam internetowych,* s. 6 -7.

Najpopularniejszą formą reklamy jest e-mailing, jednak akceptuje go 15,2% respondentów, najmniej negatywnych emocji wzbudza natomiast link sponsorowany, którego rozpoznawalność jest wysoka i wynosi 59,2%. Okienko pop-up potrafi wskazać 54,6% respondentów, a pozytywną opinię wystawiło tej formie reklamy 9,4% internautów.[15] W 2008 roku firma SDL Tridion przedstawiła wyniki badań na temat tego, które elementy witryn internetowych najbardziej denerwują użytkowników, 78% ankietowanych wskazało na okienka pop- up.[16]

We wspomnianym badaniu przeprowadzonym przez Gemius, 54% respondentów stwierdziło, iż reklama pojawia się zdecydowanie za często, 49,9% akceptuje reklamy uważając, iż umożliwiają one bezpłatny dostęp do Internetu. Natomiast 69% uważa iż, reklama w sieci jest irytująca, a tylko 7,2% stwierdziło, iż ma zaufanie do reklam.[17] Inwazyjne formy reklamy spowodowały pojawienie się programów blokujących ich wyświetlanie. Okazuje się również, iż reklama w Internecie nie sprawdza się jako instrument generujący sprzedaż. *„Al i Laura Ries, autorzy książki „Triumf i klęska dot.comów. 11 niezmiennych praw budowania*

[14] http://209.85.229.132/search?q=cache:wjPqfQRPyhIJ:www.epr.pl/public-relations-teoria-i-wykorzystanie-sieci,e-pr,91,1.html+Public+relations+w+sieci&cd=14&hl=pl&ct=clnk&gl=pl&client=firefox-a. M. Matusiewicz, (04.05. 2009).

[15] D. Kowalczyk, *Postawy internautów wobec reklam internetowych*, Gemius SA s.25,26. 2006.

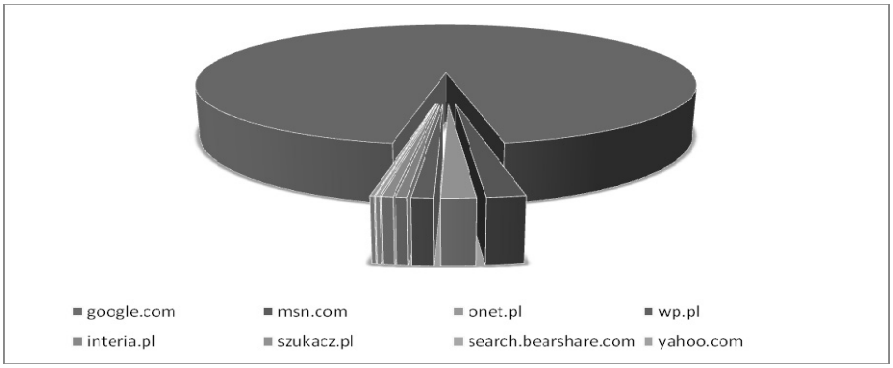
[16] http://webhosting.pl/Internauci.maja.dosc.wyskakujacych.reklam. W. Wowra, (30.06.2008).

[17] D. Kowalczyk, op. cit., s. .25,26.

*internetowej marki twierdzą, że Internet będzie pierwszym środkiem masowego przekazu, którego nie zaleje potop reklam, ponieważ po raz pierwszy „zwierzyna ma więcej do powiedzenia niż myśliwy”.*[18]

Czy więc są działania marketingowe mogące stać się skuteczną formą zastępczą? Odpowiedzią jest „performance marketing", czyli działania reklamowe w Internecie ukierunkowane na wywołanie konkretnej i mierzalnej reakcji odbiorców, jak na przykład wypełnienie formularza na stronie www, lub zakup produktu on-line. Performance marketing może być oparty na każdej z dostępnych form reklamy online oraz dowolnym serwisie internetowym. Wieloletnie doświadczenia rynków bardziej rozwiniętych wskazują jednak, że najlepsze efekty uzyskuje się stosując rozwiązania specjalistyczne. Najwyższą skuteczność realizacji celów performance marketing mają cztery narzędzia reklamowe: Search Engine Marketing, Email Marketing, Affiliate Marketing i Direct Response Advertising. [19] W lipcu 2008 roku Google odnotowało bilionową, zindeksowaną stronę WWW o unikalnym adresie URL.[20] Google należy do najpopularniejszych wyszukiwarek w Polsce i na świecie.

**WYKRES 3 . POPULARNOŚĆ WYSZUKIWAREK W 2009R.**




*Źródło: Gemius SA, gemiusTraffic, 19.05.2009*

Powyższy wykres prezentuje procentową liczbę wejść polskich internautów z wyszukiwarek na witryny uwzględnione w badaniu.[21] W aspekcie powyższych danych działalność serwisu internetowego będzie bezcelowa, gdy jego odnalezienie będzie przypadkowe, znikome lub żadne. Stosowanie nowoczesnych strategii marketingu internetowego w wyszukiwarkach wspomaga widoczność witryny w sieci.

Wyróżnia się dwie grupy wyników zwracanych przez wyszukiwarki:

**- wyniki organiczne (naturalne)** - pozycja serwisu zależy od jego optymalizacji i przygotowania pod kątem wyszukiwarek. Zwrócone wyniki generowane są na podstawie korelacji z wpisanym przez internautę zapytaniem (słowo kluczowe lub

[18] J.P. Szyfer, *Public Relations w Internecie,* Wyd. Helion, Giwice 2005, s.19.
[19] http://www.e-mentor.edu.pl/artykul_v2.php?numer=15&id=316
[20] http://www.pcformat.pl/index.php/news/nid/1540/t/bilion-unikalnych-adresow, M. Nosel (28.07.2008).
[21] http://www.ranking.pl/index.php?page=Ranks:RanksPage&stat=212|OW. (02.06.2009).

fraza). Zgodność strony z zapytaniem oceniają użyte przez wyszukiwarki algorytmy, mechanizm ich działania nie jest do końca znany. Opierają się one jednak na czynnikach wpływających bezpośrednio na pozycję strony w zwracanych wynikach naturalnych: link popularity, występowanie słów kluczowych w zawartości strony, nawigacja w witrynę, grafika, techniki spamerskie,.[22]

**- wyszukiwanie płatne** Stosowanie tej formy reklamy jest popularne ze względu na możliwość szybkiego umieszczenia witryny na pierwszych pozycjach listy wyszukiwania. Wykorzystuje się ją także wtedy, gdy jakość serwisu nie odpowiada zasadom optymalizacji, a co za tym idzie jego pozycja w wynikach naturalnych jest niezadowalająca.

Istotną rolę zarówno w wynikach płatnych jak i organicznych odgrywają słowa kluczowe. Słowa kluczowe stanowią element strategii, to na nich opiera się promocja strony w systemach wyszukujących.[23] Wybór słów kluczowych zależy od działalności, jaką prowadzi firma, reklamowanego produktu lub usługi czy zwiększenia świadomości marki. Dobierając słowa kluczowe można korzystać z instrumentów do ich analizy, udostępnia je między innymi Google Adwords posiadaczom swoich kont, oraz należy się zastanowić, jakich słów lub fraz użyją internauci poszukując w sieci usługi lub produktu. Staranne dobranie słów kluczowych ma wpływ na koszty. Im słowo będzie bardziej ogólne, tym istnieje większe prawdopodobieństwo, że więcej osób może trafić na stronę firmy przez przypadek. Specyficzne i niszowe słowa kluczowe nie będą generowały większego ruchu na witrynie.[24]

Do performance marketing zaliczane są wyłącznie działania typu *paid search*, czyli odpłatne formy obecności w wynikach wyszukiwania - linki i boksy sponsorowane.[25] .

E-mail na naszym rynku utożsamiany jest z możliwością wysyłania listów reklamowych do posiadaczy kont pocztowych w portalach. Tajemnica skuteczności Email marketingu tkwi w masowej indywidualizacji komunikacji. Wysyłanie e- maila tylko do tych osób, które wyraziły na to zgodę. Newsletter może być wykorzystany jako narzędzie do tworzenia własnej listy dystrybucji. Internauta korzystający z newslettera, dobrowolnie wyraża chęć otrzymywania informacji o firmie, jej usługach i/lub produktach. Uzyskane adresy mogą posłużyć za wstępną segmentacje i brak negatywnych reakcji adresata. Newsletter zapewnia stały kontakt firmy z klientem, buduje jego lojalność oraz wpływa na liczbę odwiedzin strony.

Istotą marketingu afiliacyjnego jest współpraca z zewnętrznymi serwisami internetowymi, które emitując nasze reklamy otrzymują wynagrodzenie prowizyjne, zależne od reakcji internautów przez nie wywołanych. Wykorzystanie do celów performers marketing klasycznych narzędzi reklamy online wymaga dość specyficznego podejścia do planowania mediów. Kluczowe znaczenie ma dotarcie reklamy do osób potencjalnie najbardziej skłonnych do wykonania akcji. Dla kampanii

[22] Zob. T. Frontczak, *Marketing internetowy w wyszukiwarkach,* elion, Gliwice 2006, s.32- 37.
[23] P. Guziur, Marketing w Internecie. Strategie dla małych i dużych firm, Wyd. Helion, Gliwice 2001 , s. 32.
[24] http://www.ittechnology.us/co-kazdy-powiniem-wiedziec-o-szukaniu-slow-kluczowych/. M. Gąsiewski, (10.02.20007).
[24] http://www.e-mentor.edu.pl/artykul_v2.php?numer=15&id=316
[25] Dane pozyskane z działu Kontrolingu Polskiej Żeglugi Bałtyckiej SA.

response'owych typowe jest również aktywne zarządzanie częstotliwością kontaktu. Podstawowym narzędziem jest tutaj *capping*, czyli ograniczenie liczby wyświetleń reklamy danemu użytkownikowi. W połączeniu z wiedzą o efektywnej częstotliwości pozwala on radykalnie poprawić efektywność finansową kampanii.

**Nowoczesne trendy e-marketingu ukierunkowane na wywołanie efektywnej reakcji klienta.**

Polska Żegluga Bałtycka SA jest największym polskim armatorem promowym, obsługującym stałe połączenia między Polską a Skandynawią. W 2008 roku Polska Żegluga Bałtycka przewiozła łącznie 490 778 pasażerów.[26] Polska Żegluga Bałtycka SA od 2001 roku posiada firmową stronę internetową. Witryna umieszczona jest pod adresem www.polferries.pl w pięciu wersjach językowych od 2001 roku. Dział Marketingu i Reklamy skutecznie wykorzystuje wszelkie formy promocji i reklamy udostępnione przez Internet. Z powodzeniem stosowany jest również Performance Marketing w większość jego form. Celem działań e-marketingu Polferries jest :

- dotarcie do jak największej liczby odbiorców zainteresowanych turystyką, przewozami promowymi, wypoczynkiem w Skandynawii oraz organizacją imprez szkoleniowo- integracyjnych na promach,
- wzmocnienie marki Polferries, pod którą PŻB SA pływa od ponad 30 lat,
- budowanie pozytywnego wizerunku Polferries,
- pozyskanie nowych kont (adresów mailowych) wykorzystywanych do wysyłki newslettera oraz mailów reklamowych,
- pozyskanie nowych użytkowników witryny,
- stała komunikacja z klientem,
- rozpoznanie oczekiwań klienta i reagowanie na jego potrzeby,
- e- PR,
- doprowadzanie do witryny firmowej użytkowników i wywołanie u nich odpowiedniej reakcji poprzez zapisanie się do newslettera, dokonanie zakupu on line,
- informowanie o nowościach, promocjach i nowych usługach.

W celu realizacji powyższych celów Polferries wykorzystuje następujące instrumenty dostępne w e-marketingu:

**Strona www.polferries.pl**

Strona www.polferries.pl zbudowana jest w 5 wersjach językowych, ze względu na grupę docelową, którą stanowią zarówno polscy odbiorcy jak i mieszkańcy Skandynawii, co wyniki z charakteru prowadzonej działalności.

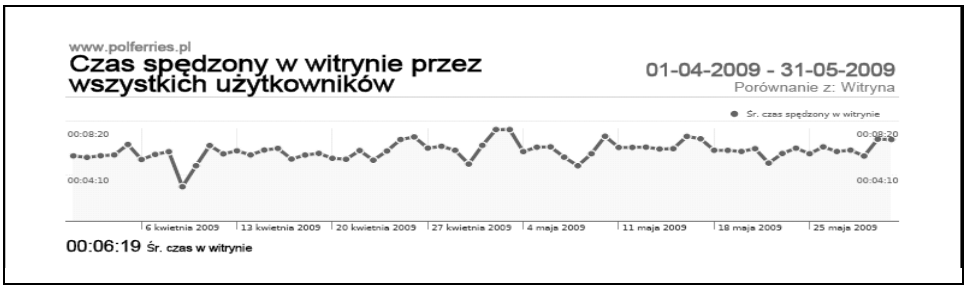
Witryna Polskiej Żeglugi Bałtyckiej odnosi bardzo wysokie wyniki oglądalności wśród unikalnych użytkowników o czym świadczą statystyki.[27,] które śledzone na bieżąco umożliwiają reakcje na zmiany (spadek) poprzez działania promujące serwis w sieci.

[27] Statystyki dostarczane są przez konto udostępnione przez Goole.pl Analytics oraz home.pl.

**WYKRES 1. OGLĄDALNOŚĆ STRONY. PORÓWNANIE DWÓCH OKRESÓW MAJA 2009 DO KWIETNIA 2009.**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych Google Analytics konta Polferries.

Powyższy wykres przedstawia ruch na stronie w dwóch okresach statystycznych maju 2009 i kwietniu 2009, powyższe dane wskazują, iż strona cieszy się stabilną i wysoką oglądalnością. Ważnym elementem statystycznym jest również czas spędzony przez internautę na stronie, dłuższe wizyty w granicach od 3- do 5 minut mogą świadczyć o zainteresowaniu treścią. Przeciwieństwem jest współczynnik odrzuceń, który mówi ile osób dokonało wejścia na jedną tylko stronę serwisu i nie wykonało żadnej reakcji, tzw. wejścia jednoodsłonowe.[28]




**WYKRES 2. ŚREDNI CZAS SPĘDZONY NA WITRYNIE WWW.POLFERRIES.PL W OKRESIE OD 01.04.2009 DO 31.05.2009**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych Google Analytics konta Polferries.

Jak prezentuje powyższy wykres, użytkownicy spędzają na stronie Polferries średnio 6 minut, świadczy to o zainteresowaniu treścią. a także wpływa na pozycję w wyszukiwarkach. Częste odwiedziny i dłuższy czas spędzony na witrynie powoduje zwyżkę w rankingu strony[29] Współczynnik odrzuceń wynosi średnio 24 %.
Jak wynika z powyższych danych, serwis Polferries cieszy się dużą i niesłabnącą popularnością.

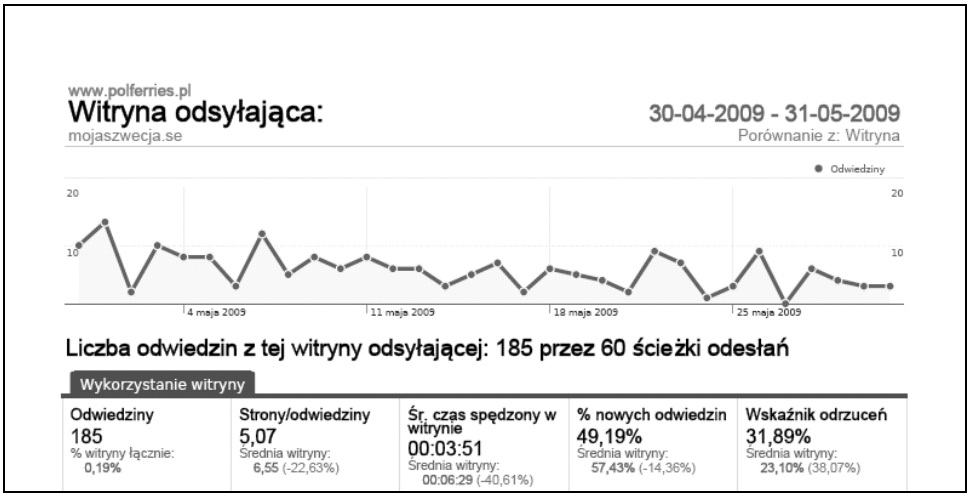
[28] http://www.ittechnology.us/najwazniejsze-obserwacje-w-google-analytics-podstawy/. M. Gąsiewski (17.11.2007)
[29] http://www.jozef.lysikowski.pl/index.php?pageid=10. J. Łysikowski (01.07.2009).

**Działalność reklamowa w sieci**

Polferries sukcesywnie dobiera witryny z którymi współpracuje, w sieci bowiem nie wystarczy być, należy określić miejsca w których warto być i które spowodują zwiększenie ruchu na stronie i wywołają oczekiwane reakcje użytkownika.

Na tak wysoką popularność strony wpłynęły między innymi działania prowadzone w sieci oprócz wspomnianej strony www:

- dotarcie do serwisów i miejsc w sieci, gdzie trafiają potencjalni klienci to główny element strategiczny, stąd wybór padł na witryny traktujące o Skandynawii , podróżach i szeroko rozumianej turystyce, m.in.: na: www.skandynawia.pl, www.mojaszwecja.se, www.pomorzezachodnie.pl, www.mmszczecin.pl, www.morzaiocany.com.pl, www.gp.se/resor, www.expressen.se/resor, www.sydsvenskan.se . W przypadku www.mojaszwecja.se.po raz pierwszy zastosowano nieco inną formę reklamy internetowej. Pomimo tego, że forma rozliczenia pozostała tradycyjna (działanie zamierzone), dla lepszego oszacowania zwrotu z inwestycji po okresie próbnym. Serwis www.mojaszwecja.se to typowa witryna społecznościowa, tworzona i żyjąca głównie za sprawą jej użytkowników, który mają główny wpływ na kształt i rozwój portalu (podobnie jak www.nasza-klasa.pl) skupiająca społeczność w tym wypadku osoby mieszkające i uczące się bądź pracujące na terenie Szwecji. W każdym profilu został umieszczony button, który jest "zachętą" to kupna biletu na prom bezpośrednio ze strony Polferries, a internauta potrzebuje tylko jednego kliknięcia by przejścia, na stronę PŻB SA, użytkownik otrzymuje bezpośrednią drogę do "kasy", button jest stały, celem jest by zaistniał w świadomości użytkownika jak coś naturalnego, nie kojarzył się z reklamą. Wstępnie opracowano 3-miesięczny plan współpracy, po czym nastąpi dokładna analiza przejść z www.mojaszwecja.se na stronę PŻB SA i dokonywana dalsza czynność. Wstępne wyniki, pomimo niewielkiej ilości odsłon są zadowalające.



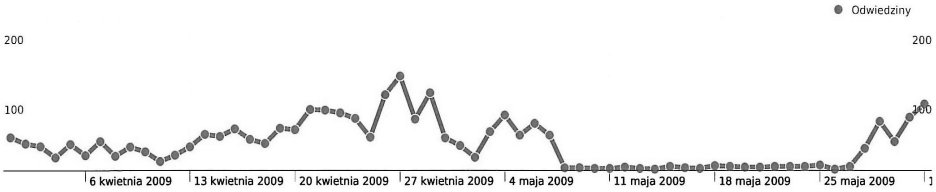

**WYKRES 3. STATYSTYKI ODWIEDZIN Z PORTALU WWW.MOJASZWECJA.SE. OD 30.04.09 DO 31.05.2009**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych Google Analytics konta Polferries.

**Pozycja w wyszukiwarkach.**
Strona www.polferries.pl w naturalnych wynikach wyszukiwania osiąga pozycję od 1 do 10 miejsca, w zależności od wpisanej frazy przez internautę. Pomimo tak wysokiej pozycji w wynikach naturalnych, korzysta również z płatnej formy pozycjonowania, wykorzystując do tego celu konto Adwords. Linki sponsorowane są reklamą głównie produktową i ich natężenie zależy od aktualnie prowadzonych działań marketingowych i promowanych produktów lub usług, równocześnie we wszystkich wersjach językowych.

www.polferries.pl
**Wersje reklamy**

01-04-2009 - 01-06-2009
Porównanie z: Witryna




**Liczba odwiedzin z reklam: 2 391 przez 6 treść reklamy**

Wykorzystanie witryny

| Odwiedziny | Strony/odwiedziny | Śr. czas spędzony w witrynie | % nowych odwiedzin | Wskaźnik odrzuceń |
|---|---|---|---|---|
| 2 391<br>% witryny łącznie: 1,41% | 6,98<br>Średnia witryny: 6,35 (9,94%) | 00:06:52<br>Średnia witryny: 00:06:19 (8,55%) | 67,46%<br>Średnia witryny: 56,65% (19,08%) | 24,01%<br>Średnia witryny: 24,76% (-3,05%) |

| Treść reklamy | Odwiedziny | Strony/odwiedziny | Śr. czas spędzony w witrynie | % nowych odwiedzin | Wskaźnik odrzuceń |
|---|---|---|---|---|---|
| Weekend w Sztokholmie | 1 913 | 6,95 | 00:06:38 | 68,58% | 26,50% |
| Polferries komfort zakupu | 314 | 7,85 | 00:09:19 | 63,38% | 9,55% |
| Kryssningar till Polen | 116 | 6,13 | 00:04:52 | 74,14% | 24,14% |
| Rejsy do Skandynawii | 22 | 3,64 | 00:03:52 | 0,00% | 27,27% |
| Happy People | 15 | 6,87 | 00:04:47 | 73,33% | 6,67% |
| Happy Driver | 11 | 4,36 | 00:06:15 | 45,45% | 18,18% |

1 — 6 z 6

**WYKRES 4. RUCH NA STRONIE INTERNETOWEJ WWW.POLFERRIES.PL WYWOŁANY EMISJĄ LINKÓW SPONSOROWANYCH.**
Źródło: Opracowanie własne na podstawie konta firmowego AdWords Polferries

W wyniku tych działań od 01.04.2009 do 01.06.2009 stronę www.polferries.pl odwiedziło 2391osób (wizyty płatne, unikalni użytkownicy), przejścia z 6 treści reklamowych w formie linku sponsorowanego. Odnotowano 24 procentowy wskaźnik odrzuceń, Współczynnik odrzuceń to informacja, którą podaje Google Analytics na

temat strony internetowej. Wskaźnik procentowo pokazuje odsetek odwiedzin jednoodsłonowych w całości odwiedzin na serwisie. Współczynnik odrzuceń określa jakość ruchu internetowego, który pojawia się na witrynie.[30] Oznacza to, iż 76% użytkowników przeszło do kolejnych części serwisu, a to pozwala sądzić, iż treści w nim zawarte zainteresowały internautę. Potwierdzeniem skuteczności i wywołania zainteresowania jest także czas spędzony w serwisie, który wynosił średni o 6 minut.
Kolejnym narzędziem PeM wykorzystywanym przez Polferries jest mailing, stanowi najbardziej efektywną formę promocji, ponieważ dociera bezpośrednio do osoby zainteresowanej, która uprzednio wyraziła chęć otrzymywania materiałów reklamowo-promocyjnych przy pomocy instrumentów udostępnionych przez Polferries. Newsletter - w trzech wersjach językowych (polskiej, duńskiej i szwedzkiej) .
Newsletter został uruchomiony w serwisie 6 listopada 2008 roku. Newslletter spotkał się z zainteresowaniem użytkowników sieci, i wywołał działanie w postaci subskrypcji 854 polskich użytkowników, 57 duńskich i 206 szwedzkich internautów. Ta grupa jest szczególnie ważna, gdyż są to osoby bezpośrednio zainteresowane usługami/ produktami Polferries.

Dodatkowym narzędziem skupiającym się na pozyskiwaniu nowych subskrybentów jest możliwość zamówienia materiałów reklamowo- informacyjnych PŻB SA bezpośrednio ze strony www, poprzez opcję "zgody" na wykorzystywanie danych w celach promocyjno- reklamowych, kolejne adresy trafiają do bazy PŻB SA. Narzędzie funkcjonuje na stronie od grudnia 2004 roku, ta forma pozwoliła na pozyskanie 9766 unikalnych adresów mailowych. Malingi wysyłane są dwa razy w miesiącu (w wersji duńskiej, szwedzkiej i polskiej), by nie wzbudzić irytacji wśród stałych klientów, ich tematyka jest związana z aktualnie prowadzonymi działaniami marketingowymi.

**Podsumowanie**

Budowanie pozytywnego wizerunku w sieci jest procesem złożonym. Internet stanowi bowiem potężne medium, którego możliwości nie zostały do końca odkryte. Nowoczesne przedsiębiorstwa nie są w stanie efektywnie budować swojego wizerunku bez zaplecza informatycznego. Wykorzystywanie tradycyjnych kanałów przekazu: prasy, radia czy telewizji nie jest wystarczające, naturalnym stało się wspieranie działalności przy zastosowaniu nowoczesnych narzędzi internetowych. Budowanie własnej przestrzeni w wirtualnym obszarze opiera się na wykorzystywaniu różnorodnych metod badawczych, oraz danych statystycznych, które następnie stanowią element decyzyjny w doborze odpowiednich środków. Wszystkie formy promocji i reklamy, mają na celu zwrócenie uwagi jak największej liczby odbiorców i wywołanie u nich odpowiedniej reakcji. Gwarancją sukcesu będzie wykorzystywanie najefektywniejszych instrumentów, przewagą Internetu w tej kwestii jest fakt, iż można dość dokładnie wykazać ich skuteczność, co nie zawsze jest możliwe przy zastosowaniu tradycyjnych form przekazu.

[30] http://www.ittechnology.us/najwazniejsze-obserwacje-w-google-analytics-podstawy/. M. Gąsiewski (17.11.2007)

**Literatura**


1. Adamczewski P., *Internet w praktyce biznesu*, Wyd. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2000.
2. Dane pozyskane z działu Kontrolingu Polskiej Żeglugi Bałtyckiej S.A.
3. Frontczak T., *Marketing internetowy w wyszukiwarkach,* elion, Gliwice 2006.
4. Gemius S.A. 2006, *Raport postawy internautów wobec reklam internetowych.*
5. Gregor B., Stawiszyński M, e-Commerce, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Łódź 2002.
6. Guziur P., Marketing w Internecie. Strategie dla małych i dużych firm, Wyd. Helion, Gliwice 2001.
7. http://209.85.229.132/search?q=cache:wjPqfQRPyhIJ:www.epr.pl/public-relations-teoria-i-wykorzystaniesieci,epr,91,1.html+Public+relations+w+sieci&cd=14&hl=pl&ct=clnk&gl=pl&client =firefox-a. M. Matusiewicz.
8. http://encyklopedia.pwn.pl/haslo.php?id=3915155.
9. http://interaktywnie.com/blog/317-uzytkownik-internetu-czyli-kto--czesc-2.html.
10. http://webhosting.pl/Internauci.maja.dosc.wyskakujacych.reklam. W. Wowra.
11. http://www.e-mentor.edu.pl/artykul_v2.php?numer=15&id=316.
12. http://www.gogolek.pl/PrezentacjeKTI/1a%20Stan.pdf, Włodzimierz Gogolek, s.22 - 23,(luty 2009).
13. http://www.internetworldstats.com. Copyright © 2001 - 2009, Miniwatts Marketing Group.
14. http://www.ittechnology.us/co-kazdy-powiniem-wiedziec-o-szukaniu-slow-kluczowych/. M. Gąsiewski.
15. http://www.jozef.lysikowski.pl/index.php?pageid=10. J. Łysikowski (01.07.2009).
16. http://www.pcformat.pl/index.php/news/nid/1540/t/bilion-unikalnych-adresow, M. Nosel (28.07.2008).
17. http://www.ranking.pl/index.php?page=Ranks:RanksPage&stat=212|OW. (02.06.2009).
18. http://www.wirtualnemedia.pl/article/2612060_comScore_ponad_1_mld_internautow_na_swiecie.htm.
19. Kaznowski D., *Nowy Marketing*, Copygight by VFP COMMUNICATIONS SP. Z O.O.,Warszawa 2008.
20. Kowalczyk D., *Postawy internautów wobec reklam internetowych*, Gemius SA 2006.
21. Kruk R., *Internet w Firmie- Firma w Internecie,* Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2001.
22. Pelc M., Karbowski M., *Polski Internet 2008/2009,* Gemius, Warszawa 2009.
23. Ruszczyk Z., *Internet w Biznesie*, ODDK, Gdańsk 1997r.
24. Statystyki dostarczane są przez konto udostępnione przez Goole.pl Analytics oraz home.pl.
25. Sznajder A., *Marketing Wirtualny*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
26. Szyfer J.P., *Public Relations w Internecie,* Wyd. Helion, Giwice 2005.

**Summary**

*The article authors point to the latest trends in marketing using the Internet, among other things, the performance marketing. Examined the effectiveness of marketing activities in the field of performance marketing is the activity the Polish Baltic Shipping Co.*

Informacja o autorach

**dr Ewa Dłubakowska – Puzio**
*Politechnika Koszalińska,*
*Instytut Ekonomii i Zarządzania, Zakład Marketingu,*
*Koszalin, ul. Kwiatkowskiego 6e,*
*e-mail: ewald@wp.pl,*

**mgr Renata Gałan**
*ul. Helsińska 8B/1, 78-100, Kołobrzeg,*
*e-mail: renat3@wp.pl,*

**mgr Kamil Puzio,**
*Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi,*
*ul. Kasprowicza 3, Kołobrzeg,*
*e-mail: biuro@voyager-travel.pl.*

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Leonid Worobjow***

# Koncepcja zarządzania logistyczno-marketingowego: uwarunkowania i etapy opracowania

## The concept of logistic-marketing management: conditions and stages of development

*W artykule przedstawiono zarys rozwoju koncepcji logistyczno-marketingowych w warunkach globalizacji rynków, terytorialnego i technologicznego rozproszenia procesów produkcji oraz wynikającej z indywidualizacji preferencji, rosnącej różnorodności asortymentu, przyczyniających się do wzrostu ilości informacji przesyłanych w kanałach dystrybucji i promocji.*

### Wstęp

Podczas ostatnich 20-30 lat w gospodarkach krajów wysokorozwiniętych, a w ostatnim dziesięcioleciu również w państwach rozwijających się, można zaobserwować rewolucyjne zmiany, jakie dokonują się na rynku. Warunki z jakimi mamy do czynienia w chwili obecnej sprawiają, że przedsiębiorstwom coraz trudniej jest osiągnąć sukces poprzez doskonalenie dotychczasowych sposobów funkcjonowania, nawet tych, które w przeszłości okazały się skuteczne. Można stwierdzić, że radykalne zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw, wymagają także znacznego przeformułowania metod działania. Jednakże, aby można było trafnie nakreślić nowe strategie i skuteczne sposoby ich realizacji, należy uprzednio dokładnie przyjrzeć się zmieniającym dotychczasowe środowisko biznesu, zasadniczym rynkowym megatrendom: globalizacji, indywidualizacji preferencji klientów i fragmentacji rynku oraz intensywnemu rozwojowi technologii informatycznych, a także zmianom w relacjach producentów z detalistami[1].

### Łańcuch dostaw i jego specyfika w Polsce i na świecie oraz etapy rozwoju zarządzania łańcuchami dostaw

Firmy nie tylko coraz częściej korzystają z zagranicznych komponentów i towarów, lecz próbują także sprzedawać swoje lokalnie wytwarzanie produkty poza granicami kraju. z jednej strony, zatem pojawiają się przed przedsiębiorstwami szersze możliwości dzięki łatwiejszemu dostępowi do najlepszych zasobów, najbardziej utalentowanych ludzi, chłonnych rynków, zaawansowanych technologii oraz najtańszych dostawców i najlepszych odbiorców. Z drugiej strony, jednak firmy natrafiają na wzmożoną konkurencję, zwiększone ryzyko działania, a globalne realia

[1] Stewart T.A. *Welcome to the Revolution*, "Fortune", 1993/XII, s. 66-8, 70-2, 76-7.

prowadzenia biznesu sprawiają, że przyszłość staje się coraz trudniejsza do przewidzenia[2].

Globalizacja rynków, terytorialne i technologiczne rozproszenie procesów produkcji oraz wynikająca z indywidualizacji preferencji, rosnąca różnorodność asortymentu, przyczyniają się do wzrostu ilości informacji przesyłanych w kanałach dystrybucji, a także wzmagają stopień komplikacji i rozszerzają zasięg przestrzenny tych kanałów. Towarzyszący tym procesom lawinowy rozwój technologii informatycznych, zapoczątkowany w latach 80-tych minionego stulecia, wychodzi naprzeciw wspomnianym problemom. Sfera gospodarowania dobrami i usługami w nowych warunkach, została znacząco udrożniona dzięki zastosowaniu nowych technologii komputerowych i telekomunikacyjnych, umożliwiających całkowitą automatyzację procesów przetwarzania i przesyłania danych[3].

Przed firmami otwierają się nowe i zarazem bardziej efektywne sposoby prowadzenia biznesu. Dokonująca się rewolucja informatyczna umożliwia systematyczne zmiany w sposobach funkcjonowania organizacji. Wykorzystanie nowoczesnych technologii informacyjnych pozwala producentom i detalistom lepiej zrozumieć różnorodne potrzeby konsumentów oraz ich zachowania przy podejmowaniu decyzji nabywczych. Organizacje gromadzą coraz większe ilości informacji pozwalających coraz precyzyjniej i trafniej analizować rynek. Na bazie powyższych informacji dzisiejsze oprogramowanie komputerowe pozwala specjalistom od marketingu w stosunkowo łatwy sposób, dokładnie prognozować i monitorować zapotrzebowanie na różne produkty oraz ustalać politykę cen i promocji poszczególnych kategorii towarów w określonych jednostkach handlowych[4].

Wszystkie wyżej opisane praktyki spowodowały, iż prowadzone przez producentów akcje promocyjne, mimo ogromnego wzrostu sprzedaży w trakcie ich trwania, stały się zupełnie nieefektywne. Wydawałoby się, że jedynym rozsądnym rozwiązaniem w takiej sytuacji, mogłoby być zaprzestanie praktyki dużych promocji cenowych. Nie jest to jednak takie proste, gdyż odejście od stosowania tego instrumentu przez przedsiębiorstwo, w przypadku, gdy konkurencja nie zawiesiłaby działań promocyjnych, mogłoby grozić utratą poważnej części udziałów w rynku[5] . W takich warunkach, bardzo często dotychczasowa infrastruktura i tradycyjnie stosowane techniki zarządzania dostawami zaczynają niedomagać.

Wreszcie tradycyjny łańcuch dostaw charakteryzuje się stosunkowo niskim stopniem integracji poszczególnych organizacji tworzących jego ogniwa. W efekcie współpraca pomiędzy producentem a dystrybutorem i dystrybutorem a detalistą przebiega zazwyczaj na dwóch różnych, często bardzo luźno ze sobą powiązanych płaszczyznach. I mimo iż firmy dążą do osiągnięcia jak największej efektywności, to

[2] Aniszewska G., *Dążąc do globalizacji*, „Przegląd Organizacji", 2/2000, s. 42-4

[3] *Kompendium wiedzy o logistyce*, pod red. Gołembskiej E., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 1999, s. 156-7.

[4] Nielsen, *Category Management, Positioning Your Organization to Win,* NTC Business Books, Chicago 1992, s. 16-20

[5] Kahn B., McAlister L., *Grocery Revolution, the New Focus on the Consumer, Addison Wesley Educational Publishers,* New York 1997, s. 17-18

taka niezależna optymalizacja działań poszczególnych ogniw wchodzących w skład łańcucha, skutkuje brakiem spójności całego systemu. Bardzo często zdarza się, że jedno z przedsiębiorstw wydaje ogromne środki na przygotowanie a następnie wdrożenie strategii, która okazuje się być sprzeczna z działaniami innych uczestników łańcucha. W efekcie rosną koszty w poszczególnych ogniwach, pogarsza się poziom obsługi klienta, co w konsekwencji ma wpływ na zdolność konkurencyjną całego łańcucha. Jak dowodzi praktyka, suboptymalizacja działań w łańcuchu dostaw okazuje się niewystarczająca.

W kontekście przedstawionych uwarunkowań wydaje się, iż współczesne przedsiębiorstwa zmuszone są szukać nowoczesnych dróg prowadzących do osiągnięcia sukcesu i przewagi konkurencyjnej poprzez potencjał związany z poziomem i efektywnością obsługi oraz zadowoleniem i lojalnością klientów. Działania w tym zakresie stają się, zatem, jednym z głównych celów wielu przedsiębiorstw. Dodatkowo, wiele firm zrozumiało, iż w warunkach rozwijającej się konkurencji globalnej, tak naprawdę sukces rynkowy nie jest uzależniony od ich indywidualnych działań, lecz od siły i dynamizmu wszystkich partnerów, którzy wraz z nimi uczestniczą w dostarczaniu produktów finalnemu nabywcy. Takie myślenie wymaga jednak zupełnie nowego podejścia od grupy przedsiębiorstw współpracujących ze sobą w łańcuchu logistycznym. Przede wszystkim konieczna staje się likwidacja wielu istniejących dotychczas pomiędzy rynkowymi partnerami barier, które utrudniają wspólne zarządzanie i koordynowanie przepływu produktów, informacji i środków finansowych w łańcuchu dostaw. Poprzez integrację procesów oraz optymalizację wartości dodawanej przez wszystkie ogniwa tego łańcucha do produktu tworzonego dla ostatecznego klienta, nowy model współpracy pozwala na osiągnięcie wysokiej efektywności działań całego łańcucha dostaw, zapewniając jednocześnie dużą sprawność wewnętrzną tworzących go przedsiębiorstw[6].

Pojawiające się bariery po stronie popytu, zmusiły przedsiębiorstwa, do zwrócenia szczególnej uwagi na istotę produktu, jego jakości i formy samej sprzedaży. W efekcie wzrosło zainteresowanie instrumentami promocji oraz możliwościami usprawnienia czynności związanych z dystrybucją, koordynacji działań związanych z przepływami rzeczowymi. Okres ten można praktycznie uznać za początek rzeczywistego stosowania marketingu i logistyki w zarządzaniu. Cząstkowe próby łączenia marketingu i logistyki znajdują potwierdzenie w kilku pracach. Nieco później P. Drucker stwierdził, iż „logistyka jest niewykorzystywana i pozostawiona z tyłu jako czarny ląd”[7]. W USA określono zakres teoretyczny koncepcji „business logistics”, a w Europie Zachodniej pierwsze publikacje z tego zakresu ukazały się na początku lat siedemdziesiątych. W literaturze niemieckiej zauważyć można było także duży wpływ rozwijającej się w tym czasie teorii systemów, tu też po raz pierwszy kompleksowo zwrócono uwagę na problem integracji logistyki i marketingu.

[6] Pokusa T., Logistyczna obsługa i lojalność klienta jako orientacje rynkowe, WSZiA, Opole 2001, s. 7.

[7] Drucker P. F., *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

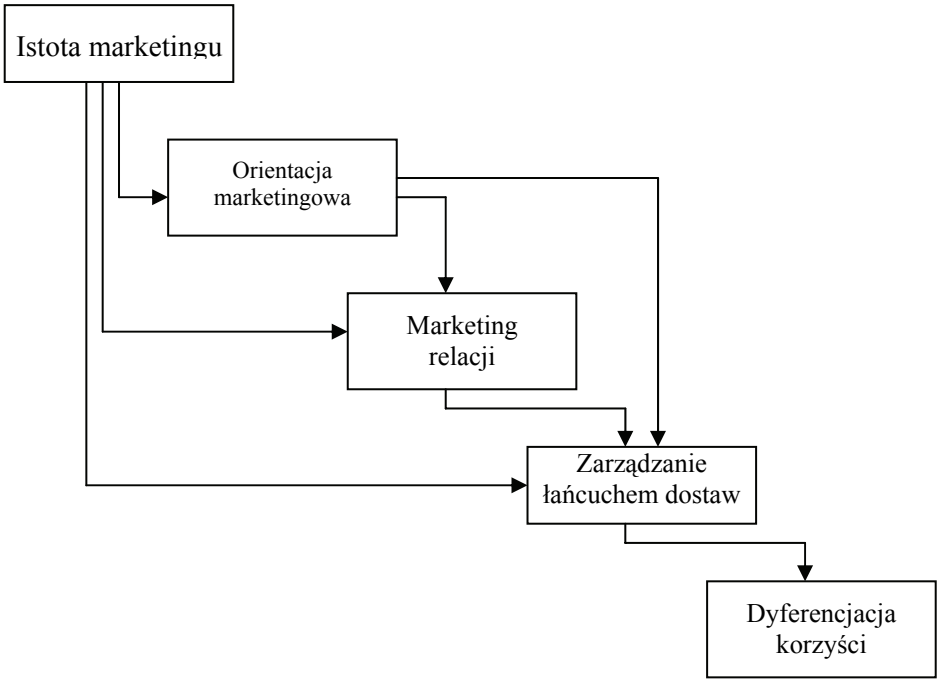
Następny etap ewolucji określa się mianem rewolucji marketingowej, głównie ze względu dynamicznego rozwoju właśnie orientacji na klienta. Podobnie jak w logistyce zwraca się tu szczególną uwagę na skoordynowane i zintegrowane stosowanie marketingu-mix, zaś sam marketing rozszerza swój zakres przedmiotowo strukturalny i zaczyna być traktowany jako funkcja zarządzania. Dużą rolę odegrał w tym procesie wzrost wymagań nabywców dotyczących struktury i jakości produktu oraz towarzyszących mu usług a także poziomu obsługi logistycznej. Wyraźniejsza stała się, więc potrzeba łącznego ujmowania marketingu i logistyki.

Początkowo łączyło się to z przesunięciem marketingu, a kilka lat później także logistyki, na poziom strategiczny. Coraz częściej kreowano też określenia „zarządzanie marketingowe" i „zarządzanie logistyczne" identyfikujące te kategorie jako koncepcje i metody zarządzania, determinujące sprawność, efektywność oraz sukces rynkowy przedsiębiorstw. W literaturze zachodnioeuropejskiej pojawiają się też opracowania dotyczące zintegrowanego traktowania logistyki i marketingu w skali całego łańcucha dostaw[8]. Podkreśla się wyraźnie, iż „zarządzanie łańcuchem dostaw obejmuje takie funkcje biznesowe ze sobą zintegrowane jak: zaopatrzenie, produkcja, marketing, sprzedaż".

Kolejny etap ewolucji marketingu i logistyki, wiąże się ściśle ze wzrostem znaczenia koncentracji i łączenia się przedsiębiorstw w osiąganiu sukcesu rynkowego. Od tej pory logistyka postrzegana była nie tylko jako determinanta wzrostu efektywności przedsiębiorstwa, ale także źródło kreowania długofalowej przewagi konkurencyjnej. Syntetyczne ujęcie omawianych problemów znajduje wyraz na rysunku 1.

**RYSUNEK 1. MODEL ISTOTY MARKETINGU, ORIENTACJI MARKETINGOWEJ, MARKETINGU RELACJI I ZARZĄDZANIA ŁAŃCUCHEM DOSTAW**

[8] Stock, J.R.,1997, "*Applying theories from other disciplines to logistics*", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 27 No. 9/10, pp. 515-39.




Źródło: Opracowanie własne

Niestety w Polsce w dalszym ciągu mamy do czynienia z niedocenianiem roli logistyki i marketingu jako zintegrowanej koncepcji zarządzania zarówno w obszarze teorii, jak i praktyki a przedsiębiorstwa ograniczają się raczej do operacyjnego sterowania procesami związanymi z przepływami towarowymi i informacyjnymi.

Obecne tendencje w zarządzaniu wymagają od przedsiębiorstw tworzenia unikalnej przewagi konkurencyjnej w oparciu o kluczowe kompetencje i zasoby, przy czym wiodące znaczenie dla przetrwania i osiągnięcia sukcesu rynkowego będą miały głównie czynniki: elastyczności i czasu (szybkość reagowania), jakości (dostosowanie do potrzeb klienta) i kosztów (racjonalizacja kosztów globalnych). Konieczne staje się, zatem orientowanie na dostarczanie klientom pożądanej wartości poprzez kreowanie sprawnych, dynamicznych i elastycznych procesów oraz ich integrację w globalnych sieciach dostaw. Mając na uwadze powyższe trendy, można przypuszczać, iż w najbliższym czasie nastąpią dalsze próby i poszukiwania nowych rozwiązań w aspekcie możliwego zwiększenia stopnia zadowolenia klienta, m.in. poprzez intensyfikację komunikacji rynkowej oraz wprowadzenie zharmonizowanych, wspomaganych informatycznie, metod zarządzania logistyczno-marketingowego.

## Koncepcje i zasady zarządzania marketingowo logistycznego

Polscy autorzy przedstawiają logistykę i marketing najczęściej jako połączenie sfer zaopatrzenia i zbytu w obrębie systemu logistycznego, nadając jej nazbyt często

charakter jedynie instrumentalny. Zaprezentujemy obecnie kilka poglądów w tym zakresie. Bardzo ogólną **a) modelową propozycję integracji marketingu i logistyki, określoną mianem „koncepcji zarządzania marketingowo-logistycznego"**. Obecnie w literaturze światowej propaguje się integrację logistyki i marketingu na najwyższym poziomie organizacyjnym, czyli wkomponowanie strategii logistyczno-marketingowej w ogólną strategię, a nawet misję przedsiębiorstwa oraz stosowanie jej jako podstawowej orientacji w zarządzaniu całą siecią tworzenia i dostarczania wartości. Wynikiem tego są narodziny **b) koncepcji zintegrowanego zarządzania logistyczno-marketingowego.**

Istota zarządzania logistyczno-marketingowego polega na tym, że ono w aspekcie zarządzania przedsiębiorstwem oznacza jednoczesne wprowadzenie zasad oraz filozofii marketingu i logistyki w ogólny przebieg procesu wyznaczania misji, celów, kształtowania strategii i ich ostatecznego zastosowania dla zapewnienia integracji wewnętrznej i zewnętrznej organizacji.

Dalsza interpretacja koncepcji zarządzania logistyczno-marketingowego zmierza do ustalenia jej podstawowych celów, właściwości i przewidywanych w efekcie jej zastosowania rezultatów. W związku z tym pojawia się pilna potrzeba przybliżenia koncepcji zarządzania logistyczno-marketingowego w aspekcie kreowania efektów i wartości dla klienta a przez to konkurencyjności dla przedsiębiorstwa, tzn. przybliżenia do zintegrowanego zarządzania logistyczno-marketingowego.

Cele logistyczno-marketingowe dotyczą najczęściej rynku, przedsiębiorstw i społeczeństwa. Obejmują one głównie wytyczne i dążenia związane z pozycją rynkową i rynkowym prestiżem firmy, rozwojem i procesem innowacji, poziomem zasobów i ich produktywnością oraz rentownością. Mogą mieć także charakter społeczny jak np. ochrona środowiska, bądź też socjalny. Tak rozumiane wieloaspektowe cele mogą stanowić istotną orientację i kryteria, dzięki którym można formułować i realizować skuteczną strategię przedsiębiorstwa. Formułując strategię należy mieć świadomość, że tylko długofalowe i kompleksowe kreowanie oraz wykorzystanie potencjałów i zdolności marketingowych i logistycznych może prowadzić do równoczesnej realizacji i wzajemnego wspomagania wspomnianych celów marketingu i logistyki w strukturze ogólnych celów przedsiębiorstwa.

Zintegrowana logistyka marketingowa - z uwagi na swoją przekrojową orientację, przenikającą całe przedsiębiorstwo - wydaje się odgrywać szczególną rolę we wspomaganiu zorientowanego na procesy zarządzania przedsiębiorstwem. Zorientowane na przyszłość rozszerzenie sfery zadań logistyki i marketingu (kształtowanie relacji z nabywcami i dostawcami) stanowi istotny przejaw skutecznego wspomagania zarządzania procesami. Pełne wykorzystanie potencjałów zorientowanej na procesy zintegrowanej koncepcji logistyki i marketingu możliwe jest jednak przy zastosowaniu szerokiego spektrum innych odpowiednich instrumentów wspomagania zarządzania.

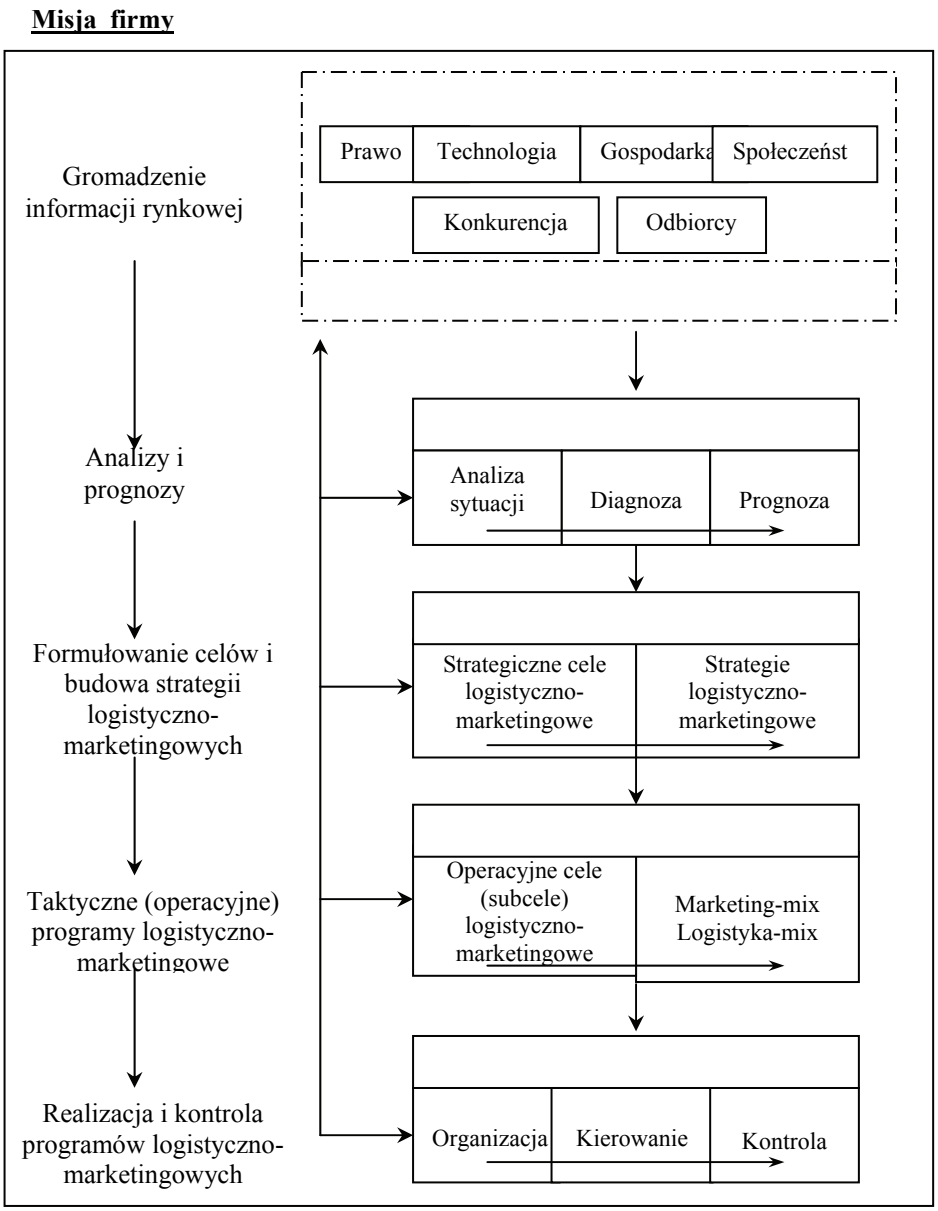
Analizując przedstawione na rysunku 2 sekwencje procesu zarządzania logistyczno-marketingowego należy w pierwszej kolejności zwrócić uwagę na wzajemną integrację wszystkich działań , które oznaczają sprzężenia zwrotne pomiędzy nimi i ich koordynację jako wyraz zarządzania zintegrowanego.

Podczas konkretyzacji procesu zarządzania pomijany jest często etap wyznaczania ogólnej misji działania na rynku, ponieważ jest ona właściwie ustalana przy

podejmowaniu działalności i nie zmienia się przez dłuższy okres czasu, w przeciwieństwie do celów, które służą jej realizacji w długim okresie. Jako podstawowa zasada, intencja strategiczna, czy wyznaczniki funkcjonowania przedsiębiorstwa w stosunkach z otoczeniem, misja ma ogromne znaczenie dla wyboru kierunków rozwoju przedsiębiorstwa. Dokładne sprecyzowanie pola działalności przedsiębiorstwa stanowi bowiem podstawowy wymóg procesu formułowania i rozwoju strategii.

Kolejna faza procesu zarządzania marketingowo-logistycznego stanowi strategiczna analiza marketingowo-logistycznych sytuacji przedsiębiorstwa. W odniesieniu do analizy strategicznej przedsiębiorstwa, mogą znaleźć zastosowanie różnorodne modele, metody i techniki, które wykazują potencjalne związki nie tylko z marketingiem czy też logistyką, ale również z problematyką procesów tworzenia wartości dodanej dla klienta i dla przedsiębiorstwa, oraz problematyką efektywności. Wśród najczęściej stosowanych modeli, metod i technik analizy strategicznej można w tym miejscu wskazać m.in. analizę problemów krytycznych, analizę SWOT, analizę zasobów przedsiębiorstwa, analizę łańcucha wartości, analizę krzywej doświadczenia, analizy popytu, konkurencji i otoczenia, identyfikację pozycji oraz przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku, analizę grup strategicznych. Podsumowując w tej fazie zarządzania logistyczno-marketingowego przedsiębiorstwo gromadzi niezbędne informacje rynkowe z otoczenia na temat nabywców oraz analizuje swoje zasoby strategiczne i kluczowe kompetencje, co jest podstawą opracowywania prognoz rozwoju sytuacji rynkowych, wyboru docelowych segmentów rynku oraz budowy logistyczno-marketingowej strategii konkurencji. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na fakt, iż zbieranie informacji rynkowej było do tej pory domeną działalności marketingowej, a nie logistycznej. Mając jednak na uwadze obecne trendy trzeba stwierdzić, iż przedsiębiorstwo nie jest w stanie skutecznie zaspokajać potrzeb nabywców i wymagań kooperantów bez znajomości ich preferencji w zakresie obsługi logistycznej.

**RYSUNEK 2. PROCES ZINTEGROWANEGO ZARZĄDZANIA LOGISTYCZNO-MARKETINGOWEGO**




Źródło: Opracowanie na podstawie: Blaik, 1998 oraz Sławińska, Urbanowska-Sojkin, 1995

Analiza i ocena obecnej sytuacji przedsiębiorstwa zmierza do ustalenia możliwości działania firmy w oparciu o jej aktualną pozycję rynkową, zasoby strategiczne, kompetencje i procesy w kontekście silnych i słabych stron,

przewidywanych zmian zewnętrznych uwarunkowań oraz związanych z nimi szans i zagrożeń. Potencjał przedsiębiorstwa określają wzajemne relacje jego oferty rynkowej z ofertami konkurentów. Na etapie tym trzeba więc określić także czynniki decydujące o akceptacji wartości i korzyści przez klientów.

Fundamentalne znaczenie w strukturze procesu zarządzania marketingowo-logistycznego posiada precyzyjne zdefiniowanie (identyfikacja) zintegrowanych, strategicznych celów marketingowo-logistycznych, determinujących wybór i zastosowanie określonych, zintegrowanych strategii marketingowo-logistycznych. Tak więc następny etap obejmuje działania związane z tym problemem. Rozpoczyna się on wyznaczeniem długookresowych celów logistyczno-marketingowych, które są podstawą formułowania różnych wariantów strategii w obszarze logistyki i marketingu, a następnie wyboru najlepszego z nich. Strategie logistyczno-marketingowe mogą być wyróżniane w oparciu o różne kryteria w zależności od przyjętych celów i warunków działania przedsiębiorstwa.

Wybrany wariant strategii logistyczno-marketingowej określa względnie trwałe ramy dla działań operacyjnych w zakresie logistyki i marketingu, czyli precyzuje sposób modelowania logistyczno-marketingowego łańcucha wartości i zakres udziału w nim zewnętrznych partnerów, a także kryteria efektywności logistyczno-marketingowego systemu gospodarowania i jego integracji z innymi sferami funkcjonalnymi w przedsiębiorstwie.

Polityka rynkowa musi być zsynchronizowana z działalnością operacyjną przedsiębiorstwa, co znajduje wyraz w kształtowaniu programów taktycznych. Są one dyrektywami dla realizacji zamierzeń strategicznych i stanowią podstawę formułowania konkretnych zadań (w ramach logistyczno-marketingowego łańcucha wartości organizacji), ich koordynacji oraz bieżącej regulacji i kontroli ich skuteczności. Planowanie operacyjne to wyznaczanie logistyczno-marketingowych celów cząstkowych, opracowywanie, w oparciu o te cele, różnych atrybutów konfiguracji instrumentów logistyki i marketingu-mix oraz ich integracji z działaniami operacyjnymi w innych sferach funkcjonalnych.

Na ostatnim etapie procesu zarządzania logistyczno-marketingowego następuje praktyczne wdrożenie opracowanych programów logistyczno-marketingowych oraz ich systemowa kontrola. Ma ona na celu ocenę stopnia wykonania i jakości zastosowania planów operacyjnych oraz ustalenie przyczyn ewentualnych odchyleń. Efektywny controlling powinien działać na zasadzie sprzężenia zwrotnego, zespalać cały proces zarządzania i przyczyniać się do jego ulepszenia.

Relacje pomiędzy zakładanymi celami, a uzyskiwanymi efektami stanowią jedno z kluczowych kryteriów oceny efektywności, możliwe do zastosowania również w obszarze marketingu oraz logistyki, głównie w aspekcie oceny zarządzania marketingowo-logistycznego jako systemowej determinanty efektywności procesów tworzenia wartości. Warto w tym miejscu podkreślić, iż – rzecz jasna – relacje pomiędzy zakładanymi celami a uzyskiwanymi efektami nie stanowią jedynego, czy też nadrzędnego kryterium oceny efektywności procesów tworzenia wartości dodanej dla klienta oraz wartości dodanej dla przedsiębiorstwa. Nie mniej jednak, sprowadzając

powyższe rozważania do szczebla operacyjnego, można wskazać na podstawowe relacje zachodzące pomiędzy instrumentarium marketingowo-logistycznym, którego wybór oraz zastosowanie są wynikiem dążenia do osiągnięcia operacyjnych celów marketingowo-logistycznych, a potencjalnymi efektami, jakie mogą stanowić następstwo realizacji przyjętych celów.

## Podsumowanie

Reasumując należy stwierdzić, iż, zarówno marketing, jak i logistyka wskazują na określony „punkt wyjścia" w procesie podejmowania w warunkach gospodarki rynkowej działań oraz funkcjonowania przedsiębiorstwa.

## Literatura


1. Aniszewska G., *Dążąc do globalizacji*, „Przegląd Organizacji", 2/2000, s. 42-4.
2. Blaik P., *Efektywność procesów logistycznych w aspekcie strategicznym,* [w:] Zarządzanie łańcuchem dostaw, LOGISTICS '98, mat. konferencyjne, t. I, Instytut Logistyki i Magazynowania, Biblioteka Logistyka, Katowice 1998, s. 38.
3. Drucker P. F., *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
4. Kahn B., McAlister L., *Grocery Revolution, the New Focus on the Consumer, Addison Wesley Educational Publishers,* New York 1997, s. 17-18.
5. *Kompendium wiedzy o logistyce*, pod red. Gołembskiej E., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 1999, s. 156-7.
6. Nielsen, *Category Management, Positioning Your Organization to Win,* NTC Business Books, Chicago 1992, s. 16-20.
7. Pokusa T., *Logistyczna obsługa i lojalność klienta jako orientacje rynkowe*, WSZiA, Opole 2001, s. 7.
8. Sławińska M., Urbanowska-Sojkin E., *Marketing w zarządzaniu firmą handlową*, PWE, Warszawa1995.
9. Stewart T.A. *Welcome to the Revolution*, "Fortune", 1993/XII, s. 66-8, 70-2, 76-7.
10. Stock, J.R.,1997, "*Applying theories from other disciplines to logistics*", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 27 No. 9/10, pp. 515-39.



**Summary**

The paper presents the overview of development of logistic-marketing concepts under conditions of market globalization, territorial and technological dispersion of production processes and connected with individual preferences; growing diversity of assortmen, which contribute to an increase of amount of information transmitted in distribution and promotion channels.


<u>Informacje o autorze</u>


**Prof. zw. dr hab. Leonid Worobjow,**
*ZUT w Szczecinie,*
*Wydział Ekonomiczny*
*Katedra Marketingu,*
*ul. Żołnierska 47, 71-210 Szczecin*
*leonid.worobjow@zut.edu.pl*

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Karolina Kalinowska***

# Outsourcing jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem[1]

## Outsourcing as the method of company management

*Przedstawione rozważania nad tematem outsourcingu obejmują jego teoretyczne aspekty, istotę oraz możliwości wykorzystania wśród przedsiębiorstw w Polsce i na świecie. Coraz częściej motywem do podjęcia współpracy outsourcingowej jest nie tylko redukcja kosztów – jak to bywało w znaczeniu pierwotnym outsourcingu – lecz staje się on strategicznym wyborem sposobu funkcjonowania danego przedsiębiorstwa koncentrującego się na swojej kluczowej działalności.*

*Zaprezentowane dane dotyczą outsourcingu, który w ostatnich latach stał się popularny i coraz częściej wykorzystywany przez przedsiębiorstwa. Analiza działalności outsourcingowej wśród polskich firm pozwoliła na wskazanie głównych i najczęściej wydzielanych zadań i procesów biznesowych celem przekazania ich realizacji wybranej firmie (lub kilku firmom). Już prawie ¾ polskich przedsiębiorstw deklaruje korzystanie z usług outsourcingowych, przewidywania dają pozytywne światło dla dalszego rozwoju tego rodzaju usług w Polsce.*

*Charakterystyka obejmuje zarówno polski rynek usług outsourcingowych jak i rozwój outsourcingu na świecie. Zestawiono najczęściej stosowane rodzaje wydzieleń, branże najczęściej korzystające z usług firm outsourcingowych oraz przedstawiono charakterystykę poszczególnych rodzajów outsourcingu w ujęciu branżowym i specyfikę zorganizowania działalności firm outsourcingowych.*

*Szczególnie istotne znaczenie ma poruszony aspekt wykorzystania rozwiązań outsourcingowych w dobie światowego kryzysu – czy outsourcing ma szansę przetrwania trudnych czasów. Aktywność outsourcingowa przedsiębiorstw (przedsiębiorców) ma oczywiście określone skutki ekonomiczne jak i społeczne, co w dobie światowego kryzysu nie pozostaje bez znaczenia.*

*Analiza rynku outsourcingu w Polsce ukazuje pozytywne aspekty wydzieleń, prezentuje dynamiczny rozwoju i szerzący się trend popularyzowania na coraz większą skalę usług outsourcingowych.*

### Wstęp

Niniejsza opracowanie obejmuje teoretyczne aspekty outsourcingu, jego istotę oraz możliwości wykorzystania wśród przedsiębiorstw w Polsce i na świecie. Podstawą omówienia tematu jest dostępna literatura przedmiotu oraz wyniki badań empirycznych, zarówno wśród firm krajowych jak i zagranicznych.

Przedstawione rozważania dotyczą outsourcingu, który w ostatnich latach stał się popularny i dość często wykorzystywany przez przedsiębiorstwa. Analiza działalności outsourcingowej wśród polskich firm pozwoliła na wskazanie głównych

[1] Praca powstała pod kierunkiem dr hab. Eugeniusz Pudełkiewicza, prof. nadz. SGGW w Warszawie

i najczęściej wydzielanych zadań i procesów biznesowych celem przekazania ich realizacji wybranej firmie (lub kilku firmom).

Podstawowym celem niniejszego opracowania jest określenie istoty i możliwości wykorzystania outsourcingu przez polskie przedsiębiorstwa oraz analiza specyfiki działalności outsourcingowej.

**Istota outsourcingu**

Słowo „outsourcing" jest skrótem, powstałym z połączenia trzech pochodzących z języka angielskiego wyrazów: outsider, resource i using/use, który dosłownie oznacza: *korzystanie ze źródeł zewnętrznych*[2] lub według innych autorów *wykorzystanie zasobów zewnętrznych*[3]. Pojęcie outsourcingu do praktyki zarządzania zostało wprowadzone w latach 80. XX wieku przez koncern General Motors, który terminem tym określał system zewnętrznego zaopatrzania w części[4].

Jedną z definicji outsourcingu podaje prof. dr hab. Michał Trocki, zajmujący się tematyką outsourcingową od początku lat 90. Określa on outsourcing, jako przedsięwzięcie, które polega na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazaniu ich do wykonania innym podmiotom gospodarczym[5].

Istotę usług outsourcingowych wydobył Henry Ford wypowiadając w 1923 roku słowa, które stały się mottem outsourcingu: „Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili. Powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej niż my[6]." Hasło to, ponad pół wieku po jego wypowiedzeniu, stało się zasadą outsourcingu i mottem ogólnoświatowego rynku outsourcingowego przytaczanym po dzień dzisiejszy.

**Geneza i rozwój usług outsourcingowych**

Doszukując się początków outsourcingu można zadać sobie pytanie, czy outsourcingiem już było: organizowanie szkolnictwa przez zakony, które prowadziły szkoły, kolegia, organizowały biblioteki; funkcjonowanie rzemieślników w układzie powiązań z dostawcami surowców, konkurentami i odbiorcami swoich wyrobów utrzymujących przy tym swoją niezależność dzięki posiadanym kwalifikacjom i umiejętnościom, które decydowały o ich kompetencjach; zlecanie przez Napoleona Bonaparte firmom prywatnym dostawy amunicji na pola bitew oraz zbieranie rannych.

[2] W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 210.
[3] M. Trocki, *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, wyd. PWE, Warszawa 2001, s. 13.
[4] M. Trocki, …, op. cit., s. 43.
[5] M. Trocki, …, op. cit., s. 13.
[6] W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, …, s. 210.

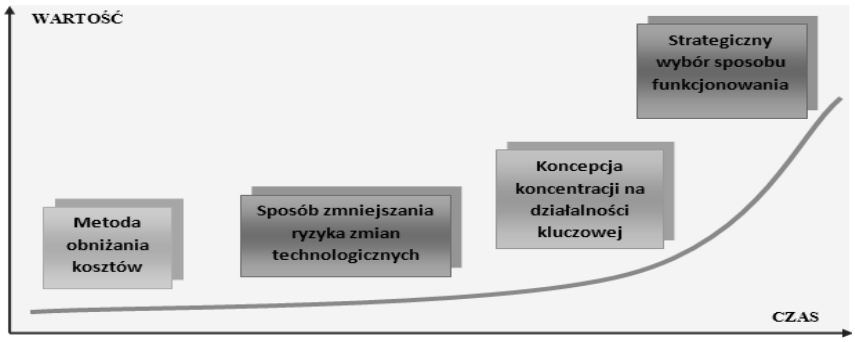
W wieku XIX i w pierwszej połowie XX na szeroką skalę zaczęły powstawać samowystarczalne, wielkie przedsiębiorstwa, które rozwijały się jedynie w obrębie swoich struktur wewnętrznych, brak było między nimi współpracy i powiązań na szerszą skalę. Outsourcing przeżywał w tym okresie swój regres.

Sytuacja ta trwała do lat 60. XX wieku kiedy to uwarunkowania gospodarcze zweryfikowały samowystarczalność przedsiębiorstw i skłoniły je do podejmowania kroków zmierzających do zmniejszenia swych rozmiarów, przy jednoczesnym utrzymaniu zdobytej pozycji i siły na rynku – był to okres masowego powstawania różnorodnych grup kapitałowych (m.in.: koncernów, holdingów). Warunki gospodarcze stały się sprzyjające dla odrodzenia usług outsourcingowych.

Prawdziwy rozwój i początek ery outsourcingu w dzisiejszym wydaniu datuje się na lata 80. XX wieku. Wtedy to właśnie zaczęło pojawiać się w praktyce outsourcowanie funkcji przez przedsiębiorstwa. Praktyka i teoria omawianego zagadnienia na szerszą skalę rozkwitła w latach 90. ubiegłego stulecia i na dobre zakorzeniła się w krajobrazie gospodarczym na całym świecie.

Na rysunku 1 przedstawiono ewolucję podejścia do wydzielania funkcji z przedsiębiorstwa na przestrzeni lat. Wyróżniono cztery sposoby postrzegania różnicujące traktowanie outsourcingu przez firmy zlecające.

**RYSUNEK 1. EWOLUCJA OUTSOURCINGU – SPOSÓB POSTRZEGANIA**




Źródło: Opracowanie własne na podstawie http://www.studiagdanskie.gwsh.gda.pl/

W momencie rodzenia się usług outsourcingowych uważano je jedynie za świetną metodą redukcji kosztów przedsiębiorstwa. Gdy outsourcing w tej formie przyjął się i stał się coraz szerzej stosowaną formą zarządzania, odkryto także jego wpływ na obniżenie ryzyka prowadzenia działalności i zabezpieczenie się przed niekorzystnymi zmianami (szczególnie technologii) w gospodarce. Wkrótce przekonano się o możliwościach coraz szerszego zastosowania outsourcingu do działalności przewodnich i znaczących. Kolejne funkcje, które można było wydelegować poza firmę zostawały wykreślane z jej dowodzenia i przechodziły pod zarządzanie outsourcerów. Gdy outsourcing wpisał się już na dobre do krajobrazu gospodarczego i stał się dość szeroko wykorzystywany przez przedsiębiorstwa z coraz to bardziej różnorodnych branż jego stosowanie przerodziło się w strategiczny dla firmy wybór sposobu prowadzenia biznesu.

**Różnorodność usług outsourcingowych**

W literaturze przedmiotu outsourcing przedstawiany jest w wielu odmianach, dzielony na podstawie różnorodnych kryteriów i typów. Najważniejsze rodzaje outsourcingu to te, wydzielone według kryterium formy podporządkowania: kontraktowy i kapitałowy – mają bardzo ważne znaczenie dla jego procedur, istoty i funkcjonowania. Outsourcing zewnętrzny – kontraktowy wiąże się z rezygnacją realizacji wybranej funkcji w przedsiębiorstwie i przekazaniem jej niezależnemu podmiotowi gospodarczemu na podstawie zawartego między nimi kontraktu. U outsourcującego następuje likwidacja wszystkich elementów związanych z dotychczasowym wypełnianiem funkcji między innymi przez: zwolnienia pracowników, sprzedaż majątku, usunięcie komórek organizacyjnych. Outsourcing kapitałowy natomiast to wydzielenie danej funkcji z organizacji przedsiębiorstwa w wyniku czego powstaje powiązana kapitałowo spółka – córka. Dzięki tej formie elementy struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa nie ulegają likwidacji, lecz są przeniesione do nowopowstałej jednostki gospodarczej (spółki – córki).

Dla Polski istotny jest podział oparty o kryterium geograficzne[7]. Na podstawie miejsca wydzielenia działalności wyróżnia się trzy rodzaje outsourcingu: offshore, onshore i nearshore. Offshoring wiąże się z przeniesieniem wydzielanej funkcji poza terytorium kraju, w którym funkcjonuje dana firma. Motywem do jego zastosowania mogą być znacznie niższe koszty (szczególnie pracy), jednak dotyczy on zwykle prostych i mało skomplikowanych technologicznie funkcji.

Onshoring – zleceniobiorca i zleceniodawca znajdują się w tym samym kraju. Możliwe jest w tym przypadku powierzanie zadań i funkcji bardziej skomplikowanych niż przy offshoringu, takich jak np. księgowość, zarządzanie personelem.

Nearshoring pojawił się, jako ostatni spośród wymienionych rodzajów outsourcingu. Jest formą pośrednią między klasycznym offshoringiem (zbyt radykalnym) a onshoringiem (niespełniającym oczekiwań). Polega on na korzystaniu z usług dostawcy znajdującego się w bliskim otoczeniu kraju, w którym działa firma zlecająca.

**Działalność przedsiębiorstw outsourcingowych w liczbach**

Wyniki badań przeprowadzanych pod koniec lat 90. XX wieku ukazują wiele sprzyjających tendencji dla rozwoju rynku usług outsourcingowych oraz rosnące zainteresowanie nowopowstałą metodą zarządzania.

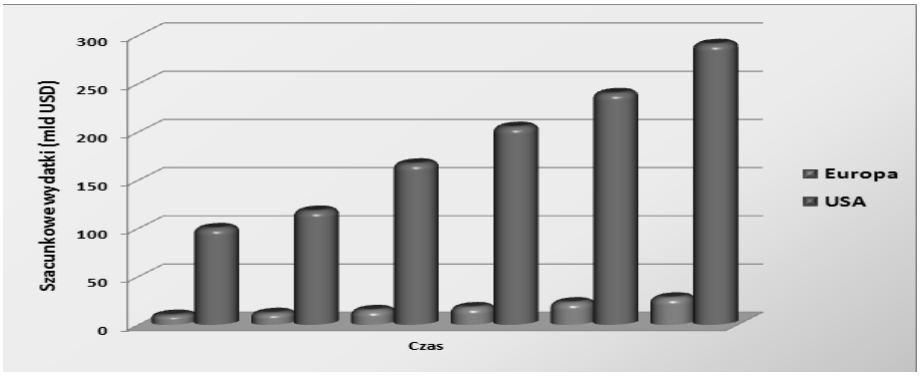
Z analizy liczbowej danych American Management Association można wywnioskować, iż już w latach objętych badaniami prawie 95% przedsiębiorstw

[7]P. Gembicki, *Zastosowanie outsourcingu w sektorze usług finansowych*, wyd. My Book, Szczecin 2006, s. 10.

amerykańskich wydzielało na zewnątrz co najmniej jedną funkcję, natomiast średnio firmy w owym czasie outsourcowały około dziewięciu procesów wewnętrznych[8].

Dane liczbowe wykazywały niebagatelne różnice w stopniu wdrażania rozwiązań outsourcingowych w Europie i w USA (wykres 1). Jednak w obu przypadkach z roku na rok wydatki na outsourcing rosną proporcjonalnie w stosunku do poprzednich wskazań.

**WYKRES 1. TENDENCJA I PORÓWNANIE GLOBALNYCH WYDATKÓW NA OUTSOURCING NA RYNKU EUROPEJSKIM I AMERYKAŃSKIM**




Źródło: Opracowanie własne na podstawie http://www.cwbpartner.pl/

Najczęściej stosowane rodzaje usług outsourcingowych wśród przedsiębiorstw na świecie przedstawione zostały w tabeli 1.

[8] M. Trocki, …, op. cit., s. 44.

**TABELA 1. NAJCZĘŚCIEJ STOSOWANE RODZAJE OUTSOURCINGU NA ŚWIECIE**

| Lp. | Rodzaj outsourcingu | Udział (%) |
|---|---|---|
| 1. | Zarządzanie i administracja | 78 |
| 2. | Zasoby ludzkie | 77 |
| 3. | Transport i dystrybucja | 66 |
| 4. | Systemy informatyczne | 63 |
| 5. | Wytwarzanie | 56 |
| 6. | Marketing | 51 |
| 7. | Rachunkowość i finanse (w firmach >10 000 osób) | 18 (34) |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Trocki, ..., op. cit., s. 46.*

Z tabeli 1 wynika że najrzadziej wydziela się funkcje związane z rachunkowością i finansami.

## Polski rynek outsourcingu w dobie światowego kryzysu gospodarczego

Z racji zaistniałej sytuacji gospodarczej na świecie, wszystkie najśmielsze oraz te najbardziej ostrożne przewidywania i prognozy zdają się być niewiarygodne i coraz trudniejsze do urzeczywistnienia. Liczbowe wyliczenia wzrostu poszczególnych sektorów (w tym sektora usług outsourcingowych) mogą w niedalekiej przyszłości okazać się zbyt optymistyczne. Przewidywania analityków przed pojawieniem się niebezpiecznych oznak kryzysu gospodarczego na świecie, mogą okazać się już nieaktualne i błędne.

Faktem jest zaistniały na całym świecie kryzys gospodarczy, który dotyka państwa, ekonomicznie ze sobą powiązane oraz coraz więcej przedsiębiorstw z branży pozafinansowej. Nikt nie przewidział przebiegu sytuacji gospodarczej świata i nikt nie ostrzegł przedsiębiorców przed zbliżającymi się „chudymi latami". Wszystkie zjawiska gospodarcze przejawiały się bardzo szybko i nieprzewidywalnie, firmy nie miały szans na przygotowanie się i zabezpieczenie na cięższe czasy. Obecna sytuacja zmusza je do bieżącego reagowania na doniesienia z rynku biznesowego i ciągłego uaktualniania strategii przejścia przez kryzys. Szczególnym powiązaniem są objęte firmy, które korzystają z rozwiązań offshoringowych lub nearshoringowych.

Polska, z racji swej pozycji w świecie jako miejsca przyjmowania wydzielanych usług, jest szczególnie podatna na sytuację gospodarczą państw, które inwestują i lokują na terytorium kraju między innymi outsourcowane centra usług. Przedstawione podejście Polski zagrożonej wpływami zagranicznych kontrahentów to jedna strona sytuacji – mniej pozytywna. Drugie, znacznie korzystniejsze ujęcie warunków kryzysowych dla firm outsourcingowych, to fakt, iż przedsiębiorstwa w położeniu zagrożonym niepewnością o wiele bardziej doceniają wszelkiego rodzaju sposoby na obniżenie kosztów działalności i oszczędność czasu. Jak najbardziej do tych

metod można zaliczyć wykorzystanie outsourcingu i pozbycie się ze struktury organizacji procesów, które niekoniecznie muszą być wykonywane samodzielnie. Dla firm outsourcingowych jest to szansa na rozwój działalności i przetrwanie w trudnych czasach kryzysu, a dla firm wydzielających możliwość pełnej koncentracji na tym, w czym są najlepsze i co jest ich podstawową działalnością. Outsourcing w dobie kryzysu jest szczególnie cennym rozwiązaniem, gdyż pozwala przedsiębiorstwom zaoszczędzić czas, zniwelować koszty i skupić się na kluczowej działalności firmy[9].

Firmy będą dążyły do maksymalnego zawężenia swojej działalności do procesów podstawowych, dokładniej przyglądać się będą swym budżetom, część zaplanowanych projektów zostanie przełożona na bardziej sprzyjające czasy, będą szukały jak najwłaściwszych rozwiązań, które im w tym pomogą. Outsourcing dla usługodawców outsourcingowych powinien być szansą na przetrwanie a dla przedsiębiorców wybawieniem w trudnych czasach. Aby jednak spełnił właściwie swoją pomocną rolę w dobie kryzysu, przedsiębiorcy powinni spełnić określone warunki i przede wszystkim dokładnie przeanalizować sytuację przed podpisaniem kontraktu outsourcingowego.

## Możliwości i perspektywy rozwoju outsourcingu w Polsce

Możliwości rozwoju outsourcingu w Polsce są znaczne, coraz więcej firm międzynarodowych zleca usługi (m.in. na prowadzenie księgowości, logistyki czy zarządzania procesami informatycznymi) polskim wykonawcom. Z outsourcingu korzystają zarówno średniej wielkości jak i duże firmy, zlecając takie zadania jak usługi prawne, księgowość, powierzają ochronę obiektów czy poszukiwanie kadr.

Jednym z szeroko rozważanych aspektów potencjalnego outsourcera jest rozwój pod względem nowoczesnych technologii, infrastruktury technicznej itp., ponieważ outsourcing ma sprzyjać rozwojowi innowacyjności, gdyż tylko nowe technologie pozwalają na osiąganie dobrej pozycji rynkowej. Biorąc pod uwagę fakt, iż firma może oddać na zewnątrz prowadzenie niemal całej swojej działalności, zachowując właściwie jedynie zarządzanie we własnej gestii, możliwości dla outsourcerów są bardzo duże i warto pokonać konkurencję innych państw, aby ściągnąć dla kraju jak najwięcej inwestorów.

Polska pod względem warunków inwestycyjnych jest dobrym miejscem dla outsourcingu i często wygrywa konkurencję z innymi europejskimi krajami lecz jej największymi konkurentami są Indie i Brazylia, które mają niższe koszty pracy[10]. Głównie w rynkach azjatyckich przedsiębiorstwa szukają najdogodniejszych rozwiązań dla ulokowania swoich wydzielanych funkcji.

Analitycy przewidują, że popyt na zagraniczne usługi outsourcingowe (a w szczególności nearshoringowe) wśród przedsiębiorstw Europy Zachodniej: Niemiec i Wielkiej Brytanii oraz krajów skandynawskich będzie stale rósł w przeciągu najbliższych lat. Do głównych państw cieszących się zainteresowaniem firm wydzielających zalicza się: Czechy, Węgry, Polskę, Rumunię, Rosję i Słowację.

[9] http://www.dga.pl/, (20.12.2008 r.).
[10] http://gospodarka.gazeta.pl/, (20.12.2008 r.).

W zestawieniu z Irlandią przewagę Polsce zapewniają niskie koszty pracy, natomiast znacznie ustępuje jej pod względem infrastruktury informatycznej i logistycznej. Rosja i Rumunia przedstawiają się atrakcyjniej jeśli bierze się pod uwagę tanią siłę roboczą oraz wysokiej klasy specjalistów z zakresu nauk technicznych. Dość istotną barierą, porównując rynek polski z rosyjskim czy rumuńskim, jest język oraz znikome zaangażowanie tamtejszych władz w ułatwienie zachodnim przedsiębiorcom inwestycji.

Zachętami dla inwestorów powinny być: konkurencyjny rynek pracy, oferowane przez państwo zachęty do tworzenia nowych miejsc zatrudnienia, ogromne nakłady inwestycyjne w związku z organizacją w Polsce Euro 2012 i znaczna poprawa infrastruktury. W regionie Europy Środkowo – Wschodniej bardzo ważne jest posiadanie zdolnych ludzi i fachowców, co umożliwia rozwój usług outsourcingowych i daje pozytywne perspektywy w tej dziedzinie.

Dodatkowymi atutami Polski wynikającymi z analiz rynkowych przedsiębiorców zagranicznych są: wykształceni specjaliści, stabilna sytuacja gospodarcza i polityczna, stosunkowo niski poziom kosztów infrastruktury, ratingowa ocena wiarygodności kraju na dobrym i stabilnym poziomie, perspektywa wzrostu gospodarczego oraz rokowania wejścia do strefy euro.

Uplasowanie Polski na pierwszej pozycji w Europie ze względu na atrakcyjność lokalizacji inwestycji świadczy o szerokim spojrzeniu przedsiębiorców na warunki panujące w danym kraju. Rozważanie jedynie podstawowych kryteriów takich jak: infrastruktura, transport czy koszty pracy mogłyby nie dać Polsce tak satysfakcjonującej pozycji. Inwestorzy są w stanie zaakceptować na przykład nieidealną polską infrastrukturę, niezbyt jasny i przejrzysty system podatkowy w zamian za chociażby dobrze rokujący rynek, z wykwalifikowaną i rzetelną kadrą lub możliwościami skorzystania ze wsparcia finansowego kraju. Dzięki ogólnemu rozrachunkowi ewidentnych plusów polskiej lokalizacji i ewentualnych niedociągnięć w oczach inwestorów całościowo Polska wypada na tle Europy bardzo dobrze.

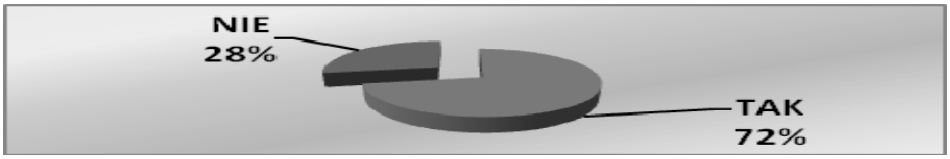
Właściwe wykorzystanie korzyści płynących z inwestycji zagranicznych daje możliwość ściągnięcia kolejnych przedsiębiorców i utrzymanie zadowalającego tempa wzrostu rynku outsourcingu. Sprzyjającymi i zachęcającymi do inwestowania warunkami tworzącymi przyjazny dla przedsiębiorstw zagranicznych klimat w Polsce są na przykład przepisy regulujące działanie specjalnych stref ekonomicznych, w których firmy świadczące wybrane usługi zostają zwolnione z podatku dochodowego. Dotyczy to przedsiębiorstw działających w sferze finansowo – księgowej, audytorskiej czy call center. Firmy outsourcingowe mogą skorzystać również z lokalnych ulg podatkowych od nieruchomości.

Do tej pory w Polsce firmy międzynarodowe lokowały na ogół proste usługi najczęściej z zakresu telefonicznej obsługi klientów, w najbliższym czasie można się spodziewać znacznego poszerzenia zakresu zleceń i napływu nowych zadań związanych z powstawaniem centrów biznesowych (mocną stroną Polski jest dysponowanie coraz większą liczbą specjalistów znających języki obce oraz przodująca pozycja na tle innych krajów europejskich pod względem tworzenia miejsc pracy).

Z drugiej strony firmy polskie jako outsourcujące są dopiero na początku swej przygody z wydzieleniami i na razie niechętnie decydują się na oddawanie na zewnątrz ważniejszych obszarów swej działalności. Jest to bariera, którą jak najszybciej należy pokonać chcąc nie pozostawać w tyle za amerykańskimi i zachodnioeuropejskimi przedsiębiorcami. Rynki rozwijające się, takie jak Polska, muszą przełamać swe obawy i w nowoczesnych rozwiązaniach umieć dostrzegać szanse jakie przed nimi są stawiane, aby nadążyć za światowymi trendami.

Polska, mając silne atuty przemawiające za jej przewagą w walce o inwestycje zagraniczne, powinna w najbliższych latach podjąć konkretne działania, aby nie stracić szansy i możliwości rozwoju usług outsourcingowych (głównie nearshoringowych). Jak najlepsze wykorzystanie zadowalającej sytuacji wymaga szczegółowego zaplanowania oraz systematycznej i wytrwałej realizacji długookresowej wizji rozwoju. Wniosek dla Polski nasuwa się podstawowy: do zbudowania podstawy przyszłego sukcesu kraju koniecznością są inwestycje w zasoby ludzkie, ich wiedzę i zdolności, których pomysły dzięki właściwej edukacji z łatwością będą się przekładać na sukcesy biznesowe.
Z badań przeprowadzonych przez Outsourcing Magazine w roku 2006 i 2007 wynika że prawie ¾ polskich przedsiębiorstw deklaruje korzystanie z usług outsourcingowych (wykres 2).

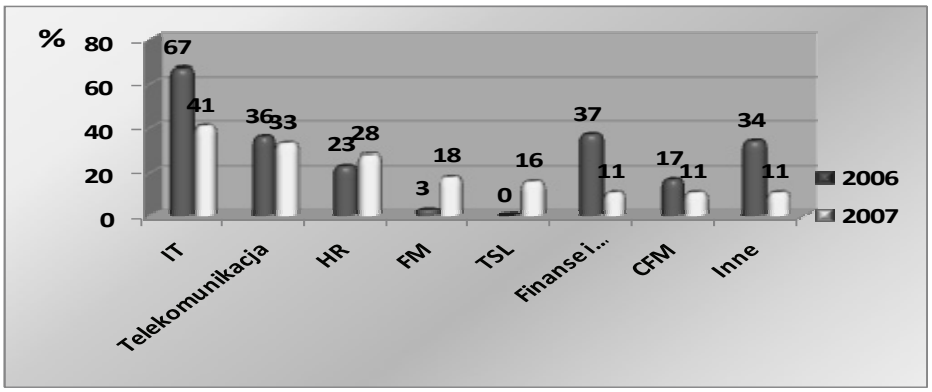
**WYKRES 2. KORZYSTANIE Z USŁUG OUTSOURCINGOWYCH W 2006 ROKU**




*Źródło: Opracowanie własne na podstawie Outsourcing w Polsce 2006, Raport specjalny Outsourcing Magazine, wyd. IPM.*

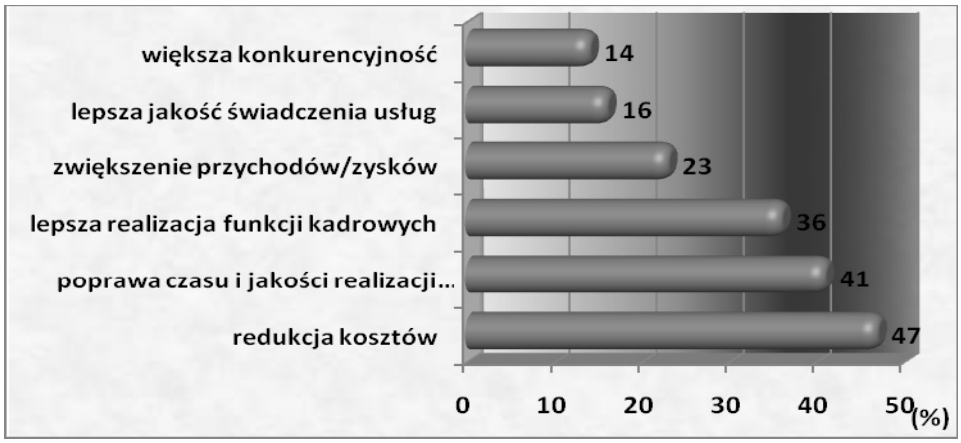
Z przeprowadzonych badań wynika także, że usługi informatyczne (IT) wraz z usługami telekomunikacyjnymi stanowią łącznie w 2006 i 2007 roku kategorię najczęściej outsourowanych procesów przez polskie przedsiębiorstwa (wykres 3).

**WYKRES 3. ZESTAWIENIE BRANŻ NAJCZĘŚCIEJ OUTSOURCUJĄCYCH PROCESY**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Outsourcing w Polsce 2006*, oraz *Outsourcing w Polsce w 2007*, Raport specjalny Outsourcing Magazine, wyd. IPM.

**WYKRES 4. NAJWAŻNIEJSZE REZULTATY OUTSOURCINGU OSIĄGANE PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA**




Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Outsourcing w Polsce 2006*, Raport specjalny Outsourcing Magazine, wyd. IPM.

Najczęściej zauważaną korzyścią wynikającą z wydzielenia funkcji na zewnątrz, podkreślaną niemal przez połowę przedsiębiorców jest redukcja kosztów (wykres 4). Ta ogólna kategoria zawiera w sobie zarówno zmniejszenie kosztów operacyjnych, administracyjnych, jak i kosztów zatrudnienia, kosztów szkoleń itp. Jak widać ekonomiczny wydźwięk zalet outsourcingu jest stawiany przez menadżerów na pierwszym miejscu.

Przedsiębiorcy za największe korzyści wydzielenia uznali główne zalety outsourcingu i wymieniali je jako najważniejsze rezultaty oddawania funkcji na zewnątrz, tym samym potwierdzając pożytki, dobrodziejstwa i celowość korzystania z outsourcingu.

Z racji szerokich korzyści płynących z wydzielenia funkcji na zewnątrz przedsiębiorstwa, które poznały zalety outsourcingu coraz częściej oddają kolejne procesy usługodawcom zewnętrznym. Natomiast przedsiębiorcy, którzy jeszcze nie podjęli decyzji o wydzielaniu jakichkolwiek funkcji przekonują się o słuszności outsourcingu i w swych planach zawierają zamierzenia oddania wybranych procesów na zewnątrz.

## Podsumowanie

Każde oddanie na zewnątrz pojedynczego procesu lub jakiejś większej części przynosi firmie znaczne korzyści, pozytywne efekty i jest bardzo pożyteczne, głównie z ekonomicznego punktu widzenia. Jednak nie tylko finansowy aspekt wydzieleń pozwala

na przychylne nastawienie do outsourcingu, chociaż jest on przeważający. Ważne jest także znaczenie społeczne czy organizacyjne.

Przeprowadzona wnikliwa analiza rynku outsourcingu w Polsce potwierdziła zalety płynące ze stosowania wydzieleń przez przedsiębiorstwa. Znaczne korzyści dla funkcjonowania jednostki (nie tylko finansowe) osiągane dzięki oddaniu na zewnątrz wybranych funkcji przynoszą wymierne efekty, a generowane koszty nie zakłócają jej pozytywnego charakteru. Brak jest ograniczeń zamykających perspektywy wydzielenia, uzależnione jest to od inwencji zarządzających.
Outsourcing pomaga jednostkom oddzielić zbędne procesy od ich kluczowej działalności.

Korzystanie z wydzieleń umożliwia wprowadzenie nowoczesnych technologii, a tym samym podniesienie prestiżu firmy. Pomaga nadążać za nowinkami technologicznymi, ułatwia dostęp do know – how. Dodatkowymi zaletami stosowania wydzieleń jest poszerzanie horyzontów, eksperckie podejście do problemów, pomaga także utrzymać relacje z otoczeniem.

Outsourcing jako stosunkowo młoda dziedzina bardzo szybko się rozprzestrzenia i zdobywa zwolenników. Przeszkodą i trudnościami, szczególnie dla offshoringu i nearshoringu, jest brak precyzyjnych przepisów odnoszących się do działalności outsourcingowej i konieczność wyszukiwania i interpretowania istniejącego prawa pod kątem wymogów i ograniczeń związanych z wydzieleniami.

Outsourcing jest szansą dla polskich przedsiębiorstw. Zaistniały kryzys gospodarczy na świecie jest sprzymierzeńcem polskiego outsourcingu. Współpraca outsourcingowa pozwala dostosować strukturę organizacyjną, zasoby, wielkość zatrudnienia itp. do potrzeb jednostki i zoptymalizować działalność do najkorzystniejszych warunków. Podjęcie współpracy outsourcingowej umożliwia lepsze rozdysponowanie i wykorzystywanie zasobów przedsiębiorstwa.

**Literatura**

1. „CIO Magazyn Dyrektorów IT" 2008, nr 12.
2. Gembicki P., *Zastosowanie outsourcingu w sektorze usług finansowych*, wyd. My Book, Szczecin 2006.
3. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, wyd. Difin, Warszawa 2004.
4. *Outsourcing w Polsce 2006*, oraz *Outsourcing w Polsce w 2007*, Raporty specjalne Outsourcing Magazine, wyd. IPM.
5. Trocki M., *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, wyd. PWE, Warszawa 2001.
6. http://www.cwbpartner.pl/.
7. http://www.dga.pl/.
8. http://gospodarka.gazeta.pl/.
9. http://www.outsourcing.com.pl/.
10. http://www.paiz.gov.pl/.
11. http://www.studiagdanskie.gwsh.gda.pl/.

**Summary**

*Presented reflections on the topic of outsourcing include the theoretical aspects of the nature and possible use among enterprises in Poland and abroad. Increasingly motive to cooperate outsourcing is not just cost reduction - as it was in the original sense of outsourcing - but it becomes a strategic choice of how the company focuses on its core business.*

*Data relates to outsourcing, which in recent years has become popular and are increasingly used by businesses. Analysis of outsourcing among Polish companies helped to identify the main and most secreted tasks and business processes in order to forward their implementation selected company (or several firms). Almost ¾ of Polish enterprises declare the use of outsourcing services, predicting produce positive light for the further development of such services in Poland.*

*Characteristics include both the Polish market for outsourcing services and development outsourcing in the world. It lists the most common types of partial, businesses often use the services of outsourcing companies, and features of the different types of outsourcing in terms of industry and organization specific business outsourcing companies.*

*Particularly important aspect is moved using outsourcing solutions in the era of global crisis - whether outsourcing has a chance to survive tough times. Activity outsourcing companies (entrepreneurs) have clearly defined the effects of economic and social, as in the times of world crisis is not without significance.*

*Analysis of the outsourcing market in Poland demonstrates the positive aspects of partial, represents a dynamic development and the pervasive trend of popularizing the increasingly outsourcing services.*

Informacje o autorze

**mgr Karolina Kalinowska**
*ul. Kowalczyka 16/1118*
*03-193 Warszawa*
*e-mail: kalinowska-k@wp.pl*

# CZĘŚĆ V

## WSPÓŁCZESNE KONCEPCJE MARKETINGOWE W PERSPEKTYWIE TEORETYCZNO-METODOLOGICZNEJ

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Magdalena Krzyżanowska***

# Kierunki rozwoju marketingu

## Marketing development directions

*Celem opracowania jest wskazanie nowych kierunków badań naukowych w dziedzinie marketingu. Tłem do ich przedstawienia stały się uwagi na temat wyboru problemu badawczego oraz kategorii jego analizy. Zawarto w nich postulaty odnoszące się do sposobów formułowania problemów badawczych, tak aby miały charakter naukowy, a nie menedżerski oraz większej dyscypliny w tworzeniu nowych pojęć. Istotą propozycji nowych kierunków badań jest silne ich osadzenie w kontekście rynku i rozszerzenie perspektywy, która ma obejmować nie tylko przedsiębiorstwo w jego relacjach z nabywcami, ale także z innymi podmiotami rynku. Ponadto, podniesiona została kwestia zależności między rynkami oraz ich wpływu na przedsiębiorstwo oraz jego marketing. Te ogólne postulaty zostały zilustrowane jedenastoma kierunkami badań, których podjęcie służyłoby rozwojowi marketingu.*

### Wstęp

Można wskazać co najmniej trzy powody uzasadniające dążenie do rozwoju marketingu jako dziedziny wiedzy. Pierwszy z nich ma charakter czysto poznawczy i jego istotą jest chęć powiększania wiedzy dla niej samej, w tym przypadku - wyjaśniania wpływu zmian zachodzących na rynku na relacje pomiędzy jego podmiotami[1], a więc między innymi - na marketing[2]. Drugi powód ma charakter normatywny i jest związany z potrzebami praktyków gospodarczych, którzy oczekują nie tylko trafnego opisu rzeczywistości, ale ponadto wskazania, jakie działania marketingowe prowadzą do wzrostu skuteczności oraz efektywności przedsiębiorstw. Trzeci powód ma charakter regulacyjny związany z zadaniami państwa w zakresie ochrony praw konsumentów oraz konkurencji. Chęć stanowienia dobrego prawa w wymienionych dziedzinach wywołuje potrzebę poszerzania wiedzy na temat marketingu, który jest sposobem działania na rynku ingerującym w relacje przedsiębiorstwa z nabywcami oraz konkurentami.

Dyskusja na temat marketingu – zarówno praktycznej działalności przedsiębiorstw jak i dziedziny wiedzy – trwa w zasadzie od jego narodzin, czyli lat pięćdziesiątych ubiegłego wieku. Przegląd tej dyskusji na gruncie literatury polskiej był w ostatnich latach czyniony wielokrotnie[3]. W ramach krytycznych jej wątków m.in.

[1] Sz. Figiel: Problem poznania naukowego w marketingu w: Ekspansja czy regres marketingu? pod. red . E. Duliniec i in., PWE, Warszawa 2006, s. 30-37.
[2] Przez marketing rozumiemy sposób działania przedsiębiorstwa oparty na orientacji rynkowej i zintegrowanym zbiorze instrumentów i działań. L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek: Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy, PWE, Warszawa 2001, s. 29.
[3] Ł. Sułkowski: Marketing w świetle paradygmatów nauk społecznych w: Marketing w gospodarce opartej na wiedzy, red. nauk. Sz. Figiel, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2007, s. 11-23.

formułowano warunki, jakie marketing powinien spełniać, aby mógł być traktowany jako równoprawna z innymi dziedzina wiedzy[4]. Za jeden z tych warunków uznano pogłębioną eksplorację właściwie wybranego przedmiotu badań[5]. Podzielając to stanowisko, autorka postanowiła w niniejszym opracowaniu wskazać nowe kierunki badań w dziedzinie marketingu, których podjęcie, częściowo przynajmniej, będzie realizować postulaty poznawcze, normatywne i regulacyjne. Dodatkową motywacją do podjęcia próby wskazania nowych kierunków badań było to, że istnieje istotna dysproporcja pomiędzy wątkami dyskusji na temat marketingu, które dotyczą jego statusu a konstruktywnymi propozycjami inspirującymi badaczy do dalszych, twórczych prac. Trzeba zaznaczyć, że postulowane tutaj kierunki badań oczywiście nie wyczerpują wszystkich istniejących możliwości w tej dziedzinie, ale mają charakter przykładowy. Wybór tych kierunków w dużej mierze wynika z naukowych zainteresowań autorki, które koncentrują się wokół związków pomiędzy konkurencją a marketingiem. Dyskusja nad kierunkami rozwoju marketingu została w niniejszym opracowaniu poprzedzona syntetyczną charakterystyką procesu formułowania problemu badawczego. Szczególną uwagę poświęcono dwóm pierwszym etapom i trudnościom związanym z ich realizacją, ze względu na ich bezpośredni związek z celem opracowania. Charakter opracowania spowodował, że zawarty w nim przegląd literatury został ograniczony tylko do wybranych pozycji; tam gdzie było to możliwe powoływano się na źródła zawierające wyczerpującą bibliografię odnoszącą się do poruszanych problemów.

**Wybór problemu badawczego w marketingu**

Wybór problemu badawczego jest kluczową decyzją w procesie poznania naukowego. Od jego trafności bowiem zależy, jakie zależności będą analizowane i w związku z tym, czy zostanie osiągnięty postęp wiedzy. Wybór problemu badawczego ma charakter procesu, który można podzielić na cztery etapy[6]:

1. ustalenie pola badawczego, wyznaczającego badane zależności,
2. wybór i zdefiniowanie pojęć, przy pomocy których będzie prowadzona analiza,
3. wybór teorii, która będzie służyć do wyjaśniania badanych zjawisk (ewentualnie stworzenie podwalin nowej teorii),
4. sformułowanie hipotez w postaci stwierdzeń na temat badanych zależności, które będą podlegać procesowi weryfikacji.

Podstawowym warunkiem podjęcia analizy o charakterze naukowym jest **klarowne ustalenie pola badawczego**. W dziedzinie marketingu polega to na odniesieniu się do dwóch kategorii zjawisk: rzeczywistości rynkowej, którą tworzą relacje pomiędzy podmiotami rynku oraz statusu wiedzy na ten temat. Rzeczywistość rynkowa tworzy przestrzeń, w której badacz identyfikuje zjawiska i wybiera takie, które uznaje za interesujące. W naukowym poznaniu marketingu trudność realizacji tego zdania polega przede wszystkim na odróżnieniu problemu badawczego o charakterze

[4] Ł. Sułkowski: Epistemologiczne rozterki marketingu i B. Pilarczyk, T. Wanat, Podstawowe dylematy tożsamości marketingu akademickiego w: Tożsamość i wizerunek marketingu, red. nauk. R. Niestrój, PWE, Warszawa 2009, s. 156-163, s. 112-119.
[5] H. Mruk: Teoria marketingu przesłanką jego rozwoju w: Ekspansja czy…, op.cit., s. 92-97.
[6] E. Babbie: Badania społeczne w praktyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 613 i dalsze.

naukowym od problemu menedżerskiego[7]. Problemy menedżerskie powstają w trakcie zarządzania przedsiębiorstwami i ich rozwiązywanie jest podporządkowane doraźnym potrzebom, w których przyjmuje się perspektywę wybranego podmiotu i poszukuje najlepszych z jego punktu widzenia rozwiązań (np. o ile można podnieść cenę, aby nie stracić nabywców). Poznanie naukowe marketingu wymaga bardziej uniwersalnego podejścia do badanych zjawisk, takiego w którym konkretny przypadek (rodzaju nabywcy, produktu, marki, przedsiębiorstwa, branży) mieści się, ale uwzględniane są także inne sytuacje. Poznanie naukowe marketingu powinno prowadzić do ujęć modelowych, a nie tylko studiów przypadku, które ze swej natury nie mogą odzwierciedlać zróżnicowania badanych zjawisk. Identyfikacja istniejącego stanu wiedzy na dany temat służy przede wszystkim jako uzasadnienie do podjęcia badań wybranych zależności. Chodzi nie tylko o stwierdzenie istnienia pewnych luk, ale ukazanie czemu będzie służyć ich uzupełnienie. Nie jest bowiem wystarczające stwierdzenie, że jakieś zjawiska nie były badane, ponieważ fakt niepodejmowania takich badań może wynikać z braku merytorycznych przesłanek lub istnienia barier metodycznych, które uniemożliwiają zgłębienie jakiegoś problemu. Podjęcie badania wybranych zależności wymaga ich ulokowania w dotychczasowej wiedzy, określenia oczekiwanego wkładu rezultatów danego badania w rozwiązanie problemów naukowych i praktycznych, ale także ograniczeń, które to badanie ze sobą niesie. W dziedzinie marketingu na gruncie literatury polskiej postulat ten jest realizowany tylko w ograniczonym stopniu. Na ogół, uzasadnienie do podjęcia badań jest formułowane w ujęciu normatywnym, natomiast brak jest syntezy dotychczasowych osiągnięć badawczych. Określenie układu zależności, który zostanie poddany poznaniu naukowemu, wymaga następnie dokonania **wyboru kategorii analizy i ich precyzyjnego zdefiniowania**. Zarówno jednoznaczny wybór kategorii, jak i ich definiowanie na gruncie marketingu nastręczają badaczom problemy. Często postulat ten bywa wręcz ignorowany lub jest realizowany tylko w zautonomizowanych dyskusjach na temat pewnych pojęć[8]. Badacze nie definiują pojęć, którymi się posługują, często też wprowadzają własne - bez odniesienia się do już istniejących lub równolegle używają różnych pojęć bez wskazania sposobu ich interpretacji. Klasycznymi już przykładami pojęć często używanych bez ich klarownego zdefiniowania, za to rozumianymi w różny sposób, są: *przewaga konkurencyjna*, *orientacja rynkowa*, *wartość klienta*, czy choćby sam *marketing*, którego już sama liczba istniejących w literaturze definicji powinna skłaniać badaczy do określenia, jak go interpretują[9].

Odrębnym problemem związanym z kategoriami analizy jest powoływanie do istnienia pojęć nieprawidłowych. Powstają one w wyniku błędów metodycznych popełnionych przez ich twórców (np. euromarketing[10]), pogłębiają chaos pojęciowy poprzez nieuzasadnione sugerowanie występowania bliskiego pokrewieństwa znaczeniowego pomiędzy jakimiś kategoriami (np. pomiędzy aromamarketingiem a

[7] I. Rutkowski: O praktycznym znaczeniu badań naukowych w dziedzinie marketingu, w: Tożsamość i wizerunek, op.cit., s. 120-127.
[8] W szczególności konferencje poświęcone wybranemu problemowi sprzyjają takim dyskusjom.
[9] Por.: J. Kamiński: Nowa definicja marketingu AMA, *Marketing i Rynek* 2009, nr 5, s. 7-12.
[10] Czy można bowiem przyjąć, że stosowanie marketingu w Europie jest wystarczającym uzasadnieniem do wyróżniania obok koncepcji *marketingu* także *euromarketingu*?

marketingiem[11]), a także wprowadzają nierozłączne podziały bliskich znaczeniowo terminów (np. marketing internetowy, marketing wirusowy, marketing partyzancki, marketing szeptany).

Sformułowanych powyżej krytycznych uwag, na temat powiększania zbioru kategorii służących do opisu zjawisk rynkowych oraz zależności pomiędzy nimi, nie należy rozumieć jako wyrazu przyjęcia przez autorkę niniejszego opracowania skrajnie niechętnego stanowiska do wszelkich nowych pojęć. Innowacje terminologiczne są oczywiście uzasadnione i pożądane, gdy badacz identyfikuje nowe zjawiska lub zgłębia dotychczas istniejące a nie znajduje właściwych do opisania tych zjawisk terminów. Konieczne jednak jest zachowanie pewnej wstrzemięźliwości w tym zakresie, autokrytycyzmu, a przede wszystkim szacunku dla innych badaczy, którzy danym problemem lub jakimś jego aspektem zajmowali się już wcześniej. W przeciwnym bowiem przypadku poszczególne nurty badawcze będą się autonomizować i z błahego powodu, jakim są różnice terminologiczne, niektóre z nich nie będą nawiązywać do ustaleń prac wcześniejszych. Zjawisko nadmiernej aktywności w tworzeniu pojęć nie pozwala na rozwój wiedzy, ale skutecznie go hamuje, choć dzięki różnorodności terminologicznej może tworzyć pozory postępu.

**Nowe kierunki badań w marketingu**

Podstawowym założeniem, jakie przyjęto przy określaniu przedmiotu naukowego poznania marketingu, jest to, że stanowią je rynek i zachowania jego podmiotów. Założenie to ma istotne konsekwencje dla poszukiwania problemów badawczych, ponieważ obejmuje złożone układy zależności, w których funkcjonuje przedsiębiorstwo, a nie koncentruje się tylko na relacji przedsiębiorstwa z nabywcami. Dwa podstawowe układy, które można wyodrębnić to, pokazane na rysunku 1:

- układ transakcyjny (zbiór podmiotów zaangażowanych w procesy wymiany – łańcuch tworzenia wartości),
- układ konkurencyjny (zbiór podmiotów rywalizujących ze sobą).

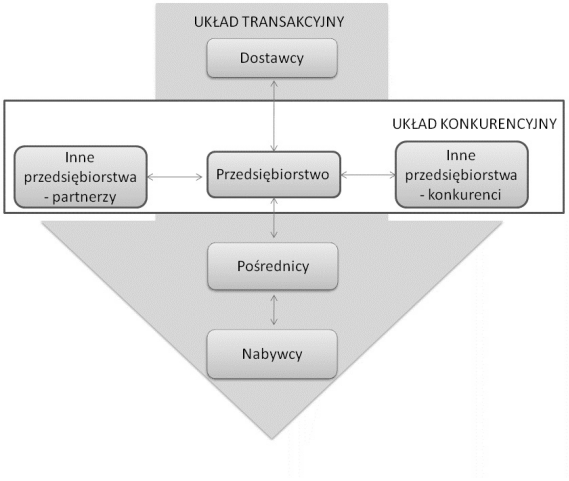
Układ transakcyjny i układ konkurencyjny tworzą możliwość podjęcia badań dotyczących funkcji marketingu w przedsiębiorstwie, jako części wymienionych układów. Rozszerzenie tej perspektywy w istocie skłania do badań w ujęciu makro, w których identyfikowana byłaby **rola marketingu w systemie regulacji procesów gospodarowania**. Wyniki takich badań służyłyby uogólnionej refleksji na temat wkładu marketingu w procesy gospodarowania, w tym jego znaczenia dla efektywności tych procesów. Takie badania byłby również cenne z powodu tworzenia przeciwwagi dla nurtu krytycznego, w ramach którego marketing jest traktowany jako źródło nadużyć w odniesieniu do nabywców, społeczeństwa, a także zjawisk rynkowych – w szczególności zaś ograniczania konkurencji[12]. Zobiektywizowanie znaczenia marketingu w procesach gospodarowania służyłoby zbliżeniu spolaryzowanych w tej chwili stanowisk przeciwników i zwolenników marketingu, co mogłoby stanowić mocniejszą podstawę do

[11] Pojęcie aromamarketingu wprowadza błąd polegający na sugestii, że jest to „rodzaj" marketingu, podczas gdy jego związek z marketingiem polega na tym, że może to być technika oddziaływania na potencjalnych nabywców zapachem wywołującym pozytywne skojarzenia i zachęcającym do dokonania zakupu.

[12] Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong., Marketing. Podręcznik europejski, PWE, Warszawa 2002, s. 71-78.

określenia warunków regulowania tej działalności, obecnie w Polsce realizowaną przede wszystkim przez: *Ustawę z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów* oraz *Ustawę z dnia 23 sierpnia 2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym*.

**RYSUNEK 1. PRZEDSIĘBIORSTWO W UKŁADACH TRANSAKCYJNYM I KONKURENCYJNYM**




*Źródło: Opracowanie własne*

W dotychczasowych badaniach w dziedzinie marketingu dominuje, nie wyrażane wprost, ale chyba dosyć powszechnie podzielane przekonanie, że marketing jest bezalternatywnym sposobem działania, na który przedsiębiorstwa są współcześnie „skazane". Obserwacja życia gospodarczego przez pryzmat funkcjonowania przedsiębiorstwa w ramach układu transakcyjnego i układu konkurencyjnego pozwala zdystansować się do tego przekonania i dostrzec, że przedsiębiorstwo może w zróżnicowanym stopniu być motywowane do wykorzystywania marketingu. Wpływ warunków, w których działa przedsiębiorstwo może bowiem skutkować zmniejszeniem użyteczności marketingu na rzecz innych sposobów postępowania, np. związanych z integracją (pionową lub poziomą)[13]. W świetle tego można stwierdzić, że pożądanym z normatywnego punktu widzenia kierunkiem badań, byłoby podjęcie kwestii **czynników określających marketing jako efektywny sposób osiągania celów przedsiębiorstwa**. Na ich podstawie można by określić nie tylko, kiedy i jak przedsiębiorstwo może poszukiwać sposobów zwiększania swojej efektywności działania za pośrednictwem marketingu - co służyłoby realizacji podnoszonego już od pewnego czasu postulatu o ekonomicznym uzasadnieniu wykorzystywania marketingu (ang. *marketing accountability*)[14] - ale także pokazywałoby jego alternatywy, czyli inne sposoby osiągania przez przedsiębiorstwo pożądanych przez nie rezultatów.

[13] M. Krzyżanowska: Marketing a inne sposoby budowania przewagi konkurencyjnej, *Marketing i Rynek* 2009, nr 1, s. 2-8.
[14] Efektywność marketingu, red. nauk. W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2002, s. 13-32, Koszty i efekty działań marketingowych, red. nauk. L. Garbarski, SGH, Warszawa 2008, s. 121-127.

Wymienione dwa układy, w których funkcjonuje przedsiębiorstwo, do tej pory w niejednakowym stopniu skupiały uwagę badaczy w dziedzinie marketingu. Można dostrzec, że o ile problematyka zachowania nabywców była zgłębiana intensywnie, o tyle zachowania konkurentów i ich postrzeganie przez przedsiębiorstwo są obszarem nie eksploatowanym równie silnie. Przyjmowany był raczej model analizy zjawisk, w którym konkurenci stanowią względnie jednorodną kategorię (nieuwzględniającą różnic w zachowaniu tych podmiotów). Zaniedbanie to spowodowało istnienie dysproporcji w wiedzy na temat prawidłowości rządzących zachowaniem nabywców a zachowaniem konkurentów. Wiemy więcej na temat wpływu zachowań nabywców na możliwości skutecznego na nich oddziaływania, natomiast w mniejszym stopniu rozumiemy, jakiemu wpływowi ze strony konkurentów w tym zakresie podlegają przedsiębiorstwa. Wydaje się w związku z tym, że podjęcie pogłębionej analizy **wpływu zachowań konkurentów na wykorzystywanie marketingu** (w tym m.in. na wybór strategii marketingowych, czy kształtowanie marketingu-mix) przez przedsiębiorstwo byłoby pożyteczne zarówno z poznawczego, jak i normatywnego punktu widzenia. Jej wyniki byłyby tym bardziej wartościowe, gdyby zidentyfikowano wpływ subiektywnego postrzegania zjawisk konkurencyjnych przez przedsiębiorstwo (a precyzyjniej rzecz ujmując – przez decydentów w tych przedsiębiorstwach) na marketing. Funkcjonujące obecnie (choć niewyrażane wprost) uproszczone założenie, że przedsiębiorstwa mają zdolność do obiektywnego oglądu warunków działania, a w ich ramach procesów konkurencyjnych – daleko odbiega od rzeczywistości[15].

Kwestia badania zachowań uczestników rynku (nabywców i przedsiębiorstw w roli konkurentów) wywołuje także problem przyjmowanych w tych badaniach założeń. Ze względu na ścisły związek marketingu z ekonomią modelowe założenia, które są w nim przyjmowane, nawiązują do klasycznego wyobrażenia o nabywcy, którym jest *homo oeconomicus* – podmiot racjonalnie podejmujący decyzje. Pomimo istnienia tych ekonomicznych korzeni omawianego założenia, w literaturze marketingowej w niewielkim stopniu obecne są ślady rozwoju myśli ekonomicznej, która dystansuje się do tego jawnego uproszczenia, nie znajdującego potwierdzenia w rzeczywistości gospodarczej, poprzez koncepcję ograniczonej racjonalności (ang. *bounded rationality*)[16]. Biorąc pod uwagę **konsekwencje ograniczonej racjonalności podmiotów rynku** – nie tylko nabywców, ale także przedsiębiorstw, można stwierdzić, że podjęcie badań wpływu tego zjawiska na marketing jest nieodzowne. Ignorowanie tego postulatu może prowadzić do utrzymywania w mocy uproszczonych modeli postępowania podmiotów rynku (np. odnoszących się podejmowania decyzji przez nabywców), co uniemożliwi jakikolwiek postęp wiedzy w dziedzinie marketingu oraz jego praktyce.

Kolejnym układem zależności, który wydaje się być do tej pory w niedostatecznym stopniu analizowany jest **wpływ koniunktury gospodarczej na stosowanie marketingu**. Choć nastąpił wzrost zainteresowania tą problematyką w

[15] Więcej na ten temat: M. Krzyżanowska: Wpływ zachowań konkurentów na kształtowanie struktury marketingu-mix w: R. Bartkowiak, J. Ostaszewski: Gospodarka Polski: system funkcjonowania i zarządzania w dobie globalizacji i internacjonalizacji procesów ekonomicznych, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 425-435.

[16] D. Kahneman: Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics, *The American Economic Review* 2003, December, s. 1449-1475.

ostatnim czasie pod wpływem kryzysu gospodarczego zapoczątkowanego w 2008 roku, to koncentruje się ono głównie wokół rozstrzygnięcia problemu, czy przedsiębiorstwa powinny zmniejszać wydatki na działania marketingowe, co stanowi pewnego rodzaju uproszczenie problemu. Analiza literatury przedmiotu pozwala także dostrzec, że zainteresowanie zagadnieniem wpływu koniunktury na marketing ma charakter falowy – zapoczątkowane kryzysem naftowym w latach siedemdziesiątych, ożywione zostało kryzysem azjatyckim w końcówce lat dziewięćdziesiątych, a następnie pęknięciem „bańki internetowej" w 2000 r., by powrócić w 2008 roku jako efekt zapaści wywołanej na rynku kredytów hipotecznych w Stanach Zjednoczonych[17]. Na tym tle można sformułować wniosek, że problem wpływu sytuacji gospodarczej na marketing jest analizowany wycinkowo, tzn. analizuje się wpływ pogorszenia koniunktury na marketing, pozostawiając kwestię warunków jej polepszenia bez refleksji. Poprawa tego stanu rzeczy wymagałaby kompleksowego odniesienia się do cykliczności zjawisk koniunkturalnych, co pozwoliłoby sformułować wnioski na temat sposobów reagowania na nie w sferze marketingu.

W świetle uwag na temat wpływu ogólnej sytuacji ekonomicznej na marketing można także zgłosić postulat szerszego uwzględniania warunków stosowania marketingu przez przedsiębiorstwa, jakim jest **wpływ zależności zachodzących między różnymi rynkami na stosowanie marketingu** przez przedsiębiorstwo. Można wyróżnić tu cztery rodzaje zjawisk. Pierwsze z nich dotyczy **wpływu rynku pieniądza na warunki stosowania marketingu na rynku produktu**. W szczególności znaczące dla możliwości osiągania celów przedsiębiorstwa za pośrednictwem marketingu są zaburzenia zachodzące na rynku pieniądza (np. zmniejszenie dostępności kredytu dla nabywców indywidualnych i przedsiębiorstw) i wywoływane przez nie reperkusje na rynku produktów - zarówno w ramach układu transakcyjnego, jak i konkurencyjnego. Eksploatacja tego obszaru badawczego uchylałaby jeszcze jedno milcząco przyjmowane założenie, że przedsiębiorstwa uruchamiając działania ukierunkowane na nabywców napotykają przede wszystkim barierę ich preferencji oraz ewentualnie, wielkości ich dochodu do dyspozycji (która częściowo może być usuwana dzięki dostępowi do kredytów). W warunkach zaburzeń na rynku pieniądza ograniczenie dostępu do kredytów może zmieniać hierarchię znaczenia tych barier i jednocześnie wpływać na zmniejszenie użyteczności marketingu. Podjęcie tego problemu byłoby zgodne z wcześniej już sugerowanym kierunkiem badań problematyki marketingowej, dotyczącym uwarunkowań efektywności marketingu.

**Zależności zachodzące pomiędzy rynkami różnych produktów i ich wpływ na sferę marketingu** tych produktów stanowią kolejny proponowany kierunek badań. Sugestia nie dotyczy związków pomiędzy produktami o charakterze komplementarnym, gdyż one były już przedmiotem badań naukowych (w szczególności w dziedzinie polityki cenowej takich produktów), ale o zależności wywoływane przez inne zjawiska o charakterze przyczynowo-skutkowym (np. wpływ wzrostu cen benzyny na wzrost zainteresowania samochodami hybrydowymi, czy zjawiska konwergencji branż i jej wpływu na zachowania nabywców i konkurentów). W dotychczasowych analizach poszczególne rynki traktuje się raczej jako wyizolowane układy i poza ewentualnym

[17] Patrz np.: R. Srinivasan, G.L. Lilien: R&D, advertising and firm performance in recessions, working paper 3-2009, Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University 2009.

zagrożeniem ze strony produktów substytucyjnych w niewielkim stopniu dostrzega się możliwości innych wpływów zewnętrznych. A przecież nabywcy - a także inne podmioty rynku - uczestniczą w różnych rynkach i przenoszą swoje doświadczenia z jednego rynku na drugi. Z jednej strony zjawiska te mogą ułatwiać, a z drugiej - utrudniać przedsiębiorstwom osiąganie ich celów, co ma swój bezpośredni wpływ na sposób wykorzystywania marketingu. Zbadanie mechanizmu wpływu oddziaływań międzyrynkowych na skuteczność marketingu pozwoliłoby formułować wnioski o charakterze praktycznym.

Kolejny proponowany kierunek badawczy dotyczy **wpływu jednoczesnego konkurowania przedsiębiorstw na kilku rynkach** (ang. *multimarket competition*) **na stosowanie marketingu przez te podmioty**. Problem ten, podejmowany na gruncie literatury polskiej przez nielicznych badaczy[18], wymaga większej uwagi, ponieważ dotyczy wielu sytuacji rynkowych - szczególnie na rynkach dojrzałych (np. szybkozbywalnych produktów codziennego użytku), na których najczęściej uformowała się konkurencja oligopolistyczna, której istotą jest współzależność tworzących ją podmiotów. Zgłębienie istoty oddziaływań przedsiębiorstw konkurujących ze sobą na różnych rynkach i wpływu tego zjawiska na marketing wzbogaciłoby wiedzę na temat wyboru skutecznej strategii konkurowania. Ponadto, służyłoby rozpoznaniu mechanizmu wzajemnych dostosowań konkurujących ze sobą przedsiębiorstw, którego identyfikacja mogłaby stanowić podstawę do tworzenia bardziej skutecznych sposobów przeciwdziałania nielegalnym porozumieniom ograniczającym konkurencję oraz prawa konsumentów.

Czwarty kierunek badań, związany z zależnościami między rynkami i ich wpływem na marketing, nie dotyczy wszystkich przedsiębiorstw, ale tylko tych, które są spółkami giełdowymi, czyli występują w podwójnej roli: jako oferenci produktów i podmioty rynku kapitałowego. Istotą tego kierunku badań, jest więc **wpływ uczestnictwa w rynku produktów i rynku kapitałowym na marketing**. Zainteresowanie badaczy tym problemem jest w fazie początkowej i skupia się przede wszystkim na aspekcie konkurowania na rynku kapitałowym[19]. Pożądane jest więc rozpoznanie wpływu tego zjawiska na marketing, także w sferze relacji inwestorskich, ciągle pozostających na marginesie zainteresowania badaczy marketingu.

Wśród relatywnie mało rozpoznanych zjawisk w dotychczasowych badaniach jest też **wpływ zasobów i umiejętności nabywców na marketing**. Co prawda zajmowano się już wieloma różnymi problemami cząstkowymi, takimi jak: wpływ wielkości zasobów finansowych nabywców na ich zachowanie, czy bardziej złożonym problem współudziału nabywców w procesie tworzenia wartości (ang. *co-creating value*). Jednak do tej pory nie analizowano całościowego wpływu charakterystyki nabywców na intensywność działań marketingowych. Biorąc pod uwagę, że zarówno zasoby, jak i umiejętności są zróżnicowane, można stwierdzić, że tworzą one szerokie pole badawcze. Jego eksploracja pozwoliłaby m.in. zidentyfikować przyczyny i mechanizm wyczerpywania się skuteczności oddziaływania marketingowego w odniesieniu do wielu grup nabywców, co do tej pory nie zostało rozpoznane w wystarczającym stopniu.

[18] Rutkowski I.: Konkurowanie przedsiębiorstw na wielu rynkach, *Marketing i Rynek* 2007, nr 10, s. 2-8.
[19] Pietrewicz L., Identyfikacja konkurentów na giełdzie, *Marketing i Rynek*, 2008, nr 7, s. 2-8.

Poszukując nowych kierunków badań w dziedzinie marketingu, nie można zapominać o konieczności aktualizowania wiedzy. Dotyczy to przede wszystkim prawnych uwarunkowań działalności przedsiębiorstw, a w szczególności tych, które są związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa w ramach układu transakcyjnego i konkurencyjnego. Dotychczas **wpływ uwarunkowań prawnych na marketing,** poza nielicznymi przykładami[20], nie był przedmiotem całościowych i pogłębionych studiów. Co prawda, niemalże w każdym podręczniku czynnik prawny jest wymieniany jako istotny element makrootoczenia wpływający na przedsiębiorstwo (i w związku z tym na marketing), ale brak jest analizy wpływu konkretnych rozwiązań prawnych oraz ich zmian na możliwości prowadzenia kompleksowych działań marketingowych. Pożądane byłoby więc scalenie istniejących, ale zautonomizowanych wątków badań, które dotyczą cen, reklamy, sponsoringu, czy zasad prowadzenia badań marketingowych, oraz ich uzupełnienie o wątki dotychczas nie podejmowane. Wnioski z tych badań byłyby wielce znaczące zarówno dla sfery ustawodawczej - poprzez wskazanie konieczności ujednolicenia interpretacji pewnych instrumentów marketingu (np. reklamy, sponsoringu) oraz istniejących w prawodawstwie luk. Dla przedsiębiorstw badania takie stanowiłyby źródło wiedzy na temat prawnych granic prowadzenia działalności marketingowej, co bezpośrednio służyłoby zmniejszeniu ryzyka narażenia się na zarzut nieuczciwej praktyki rynkowej, zaś pośrednio - służyłoby ochronie praw konsumentów i ochronie konkurencji.

**Podsumowanie**

Marketing, jak każda dziedzina wiedzy, aby mógł się rozwijać, wymaga prowadzenia badań naukowych. Ponieważ jest dziedziną stosunkowo młodą, tym bardziej potrzebuje takiego wysiłku. W niniejszym opracowaniu przedstawiono refleksje, które mają służyć rozwojowi marketingu poprzez identyfikację luk w aktualnej wiedzy na jego temat oraz poprzez wskazanie nowych kierunków badań. Tłem do ich przedstawienia stały się ogólniejsze uwagi na temat wyboru problemu badawczego oraz kategorii analizy w dziedzinie marketingu. Zawarto w nich postulaty odnoszące się do: sposobów formułowania problemów badawczych, tak aby miały charakter naukowy, a nie menedżerski, oraz do dyscypliny w tworzeniu nowych pojęć. Istotą przedstawionych tutaj propozycji nowych kierunków badań jest silne ich osadzenie w kontekście rynku i rozszerzenie pola badawczego, które ma obejmować nie tylko przedsiębiorstwo w jego relacjach z nabywcami, ale także z innymi podmiotami rynku. Ponadto, podniesiona została kwestia zależności między różnymi rynkami oraz ich wpływu na przedsiębiorstwo oraz jego marketing. Te ogólne postulaty zostały zilustrowane jedenastoma kierunkami badań, których podjęcie (lub silniejsza eksploracja, jeśli były już podejmowane) służyłoby rozwojowi marketingu. Jest oczywiste, że przedstawione tutaj propozycje nie wyczerpują, ani nie stanowią nawet znaczącej części niewyeksploatowanego potencjału problematyki badawczej w marketingu. Zostały wskazane w sposób wybiórczy, zdeterminowany w dużym stopniu zainteresowaniami autorki opracowania. To wycinkowe ujęcie, ma jednakże zaletę w postaci ukazania - na

[20] Ashton J.K., Pressey A.D.: Regulatory Perceptions of Marketing: Interpreting U.K. Competition Authority Investigations from 1950 to 2005, *Journal of Public Policy &Marketing* 2008, nr 2, s. 156-164.

zasadzie kontrastu – ile jeszcze pozostaje nie podjętych wątków analizy, skoro przy relatywnie wąskim podejściu udaje się zidentyfikować ich aż tyle.

Na koniec pozostaje wyrazić nadzieję, że niniejsze opracowanie zainspiruje zarówno do poszukiwania nowych tematów, jak i zgłębiania tych zaprezentowanych, bowiem dojrzewanie marketingu jako dziedziny wiedzy wymaga zwiększonego wysiłku badaczy.

**Bibliografia**


1. Ashton J.K., Pressey A.D.: Regulatory Perceptions of Marketing: Interpreting U.K. Competition Authority Investigations from 1950 to 2005, Journal of Public Policy &Marketing 2008, nr 2.
2. Babbie E.: Badania społeczne w praktyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
3. Efektywność marketingu, red. nauk. W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2002.
4. Figiel Sz.: Problem poznania naukowego w marketingu w: Ekspansja czy regres marketingu? pod. red . E. Duliniec i in., PWE, Warszawa 2006, s. 30-37.
5. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W.: Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy, PWE, Warszawa 2000.
6. Kahneman D.: Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics, The American Economic Review 2003, December.
7. Kamiński J.: Nowa definicja marketingu AMA, Marketing i Rynek 2009, nr 5.
8. Koszty i efekty działań marketingowych, red. nauk. L. Garbarski, SGH, Warszawa 2008.
9. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V.: Marketing. Podręcznik europejski, PWE, Warszawa 2002.
10. Krzyżanowska M., Wrzosek W.: Ograniczenia popytowe a marketing, *Marketing i Rynek*, 2009, nr 5, s. 2-6.
11. Krzyżanowska M.: Marketing a inne sposoby budowania przewagi konkurencyjnej, *Marketing i Rynek* 2009, nr 1.
12. Krzyżanowska M., Wpływ zachowań konkurentów na kształtowanie struktury marketingu-mix w: Bartkowiak R., Ostaszewski J.: Gospodarka Polski: system funkcjonowania i zarządzania w dobie globalizacji i internacjonalizacji procesów ekonomicznych, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 425-435.
13. Mruk H.: Teoria marketingu przesłanką jego rozwoju w: Ekspansja czy regres marketingu? pod. red . E. Duliniec i in., PWE, Warszawa 2006, s. 92-97.
14. Pietrewicz L.: Identyfikacja konkurentów na giełdzie, *Marketing i Rynek*, 2008, nr 7.
15. Pilarczyk B., Wanat T.: Podstawowe dylematy tożsamości marketingu akademickiego w: Tożsamość i wizerunek marketingu, red. nauk. R. Niestrój, PWE, Warszawa 2009, s. 112-119.
16. Rutkowski I.: O praktycznym znaczeniu badań naukowych w dziedzinie marketingu, w: Tożsamość i wizerunek marketingu, red. nauk. R. Niestrój, PWE, Warszawa 2009, s. 120-127.
17. Rutkowski I.: Konkurowanie przedsiębiorstw na wielu rynkach, Marketing i Rynek 2007, nr 10
18. Srinivasan R., Lilien G.L.: R&D, advertising and firm performance in recessions, working paper 3-2009, Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University 2009.
19. Sułkowski Ł.: Epistemologiczne rozterki marketingu w: Tożsamość i wizerunek marketingu, red. nauk. R. Niestrój, PWE, Warszawa 2009, s. 156-163.

20. Sułkowski Ł.: Marketing w świetle paradygmatów nauk społecznych w: Marketing w gospodarce opartej na wiedzy, red. nauk. Sz. Figiel, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2007, s. 11-23.

**Summary**

The aim of this article is to identify new directions of research in marketing. The directions have been provided background by more general comments on the choice of research problem and categories of its analysis. It was postulated that research problems should have scientific character not managerial one and new terms of analysis should be introduced with more discipline than it has been done so far. The essence of the new research directions is their settlement in the context of market and their focus not only on firm's relations with buyer but also with other market agents. Moreover, the problem of markets interrelations has been raised and their influence on marketing. There have been eleven new research directions proposed.

Informacje o autorze

**Magdalena Krzyżanowska**
*Katedra Marketingu,*
*Akademia Leona Koźmińskiego*
*ul. Jagiellońska 57/59, 03-301 Warszawa*
*mkrzyz@kozminski.edu.pl*

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Karolina Zięba***

# Skuteczność działań marketingowych

## Efficiency of marketing activities

*W artykule omówiono metody oceny skuteczności działań marketingowych, z uwzględnieniem głównych problemów z tym związanych. Wskazano na różnice pomiędzy skutecznością a efektywnością marketingu. Przedstawiono również przykłady pochodzące z rynku polskiego wskazujące na popularność stosowania poszczególnych mierników przez przedsiębiorstwa oraz na błędy w procesie pomiaru efektów działań marketingowych.*

### Wstęp

Każda organizacja powinna wiedzieć, jakie skutki wywołują jej działania na grupy docelowe oraz znać koszty tych przedsięwzięć, najlepiej w porównaniu z efektami. Dlatego ważne jest, aby przedsiębiorstwo potrafiło zarówno sformułować cele, jak i określić wysokość nakładów niezbędnych do realizacji zakładanych celów i mierniki oceny skuteczności i efektywności działań. Niniejszy artykuł koncentruje się na problemach związanych z określaniem skuteczności działań marketingowych.

Marketing jest ukierunkowany przede wszystkim na realizację interesów klientów, jednak w długoterminowym wymiarze ma służyć nadrzędnym celom przedsiębiorstwa, do jakich mogą należeć maksymalizacja zysku, wzrost wartości czy przetrwanie. Wzrost wartości można osiągnąć poprzez np. odpowiednie zarządzanie marką; wzrost zysku – poprzez wzrost przychodów lub spadek kosztów sprzedaży; przetrwanie jest pochodną oferowania klientom pożądanych przez nich dóbr i osiągania za nie zadowalających cen. Gdy poruszany jest problem oceny działalności marketingowej przedsiębiorstwa, najczęściej dotyczy to głównie komunikacji marketingowej, a więc działalności promocyjnej. Promocja jest bowiem najbardziej spektakularnym i widocznym narzędziem marketingu-mix. Jej głównym zadaniem jest kontaktowanie przedsiębiorstwa z nabywcą czy pośrednikiem. Ma oddziaływać na odbiorców poprzez przekazywanie im informacji, które mają w odpowiednim stopniu zwiększać wiedzę na temat towarów firmy i samej firmy w celu stworzenia dla nich preferencji na rynku.

### Skuteczność a efektywność działań marketingowych

Ocena skuteczności i efektywności działań marketingowych przedsiębiorstwa – mimo wielu lat badań – nadal stanowi nierozwiązany problem. Pierwszy dylemat dotyczy już samego definiowania tych pojęć, które często – zarówno w kręgach teoretyków, jak i praktyków – są stosowane zamiennie lub bywają mylone. Może się to wiązać również z tłumaczeniem tych terminów z języka angielskiego, w którym brzmią one podobnie: *efficiency* (skuteczność) i *effectiveness* (efektywność).

Kolejny problem wiąże się z właściwym definiowaniem obu pojęć i wskazaniem różnic pomiędzy nimi. Skuteczność oznacza osiągniecie pożądanych efektów na rynku, które związane są z celami wyznaczanymi przez zarząd przedsiębiorstwa. Wyraża sprawność działania pod względem zbliżania się do zamierzonego celu[1]. Za skuteczne przyjęło się więc uważać takie działania, które w jakimś stopniu prowadzą do skutków zamierzonych jako cel, tzn. które umożliwiają lub powodują jego osiągnięcie – częściowe lub całkowite[2]. Nie jest tu brany pod uwagę koszt osiągnięcia celu ani efekt ekonomiczny. Natomiast efektywność związana jest z określeniem relacji pomiędzy efektami a nakładami na działalność marketingową. Odnosi się ona do relacji między efektami działania a nakładami na ich osiągnięcie. Działanie jest efektywne, jeśli w rzeczywistości przyniosło nadwyżkę mierzalnych efektów nad kosztami[3].
Jak więc wynika z powyższego, pojęcia te zdecydowanie się różnią. Skuteczność należy rozumieć jako stopień, w jakim zaplanowane projekty zostały zrealizowane, a efektywność – jako relację między osiągniętymi efektami a nakładami wykorzystanymi do realizacji działań. Określone działanie może być skuteczne, ale może jednocześnie okazać się nieefektywne.

**Etapy oceny skuteczności działań marketingowych**

Pomiar skuteczności działań jest procesem złożonym, do którego można zaliczyć następujące etapy:
- ustalenie celów ilościowych,
- zbudowanie systemu monitorowania,
- analiza danych dla oddzielenia efektów badanego czynnika od efektów innych czynników,
- ocena według określonych standardów[4].

Określenie skuteczności kampanii promocyjnej wymaga wyznaczenia wartości odpowiednich wielkości z okresu przed kampanią (np. świadomości marki) i porównanie ich z wartościami osiągniętymi podczas lub po kampanii. Dane porównuje się ze wskazaniami w grupie odniesienia, tj. wśród osób, które nie zetknęły się z przekazem, a dokonały określonej czynności (np. zakupu). Natomiast dzięki porównaniom z wynikami kampanii konkurentów, można zweryfikować, jak bardzo skutecznie komunikuje się przedsiębiorstwo w danym środowisku rynkowym.

Bardzo ważnym etapem w działaniach zmierzających do oceny skuteczności marketingu jest właściwe sfomułowanie **celów**, do których osiągnięcia przedsiębiorstwo będzie dążyło. Cele powinny być formułowane zgodnie z koncepcją S.M.A.R.T. - (*Simple,*

---

[1] E. Pudełkiewicz, *Problem pomiaru (efektywności i skuteczności) w badaniach marketingowych*, Prace Naukowe Nr 28, Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa 2004,

[2] T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa 1959, s. 131.

[3] A. Łapiński, *Badania mediów dla celów reklamy*. W: M. Rydel (red.), *Komunikacja marketingowa*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2001, s. 349.

[4] M. Gieruła, *Skąd wiadomo, że reklama zadziała?* „Businessman Magazine", 1992, nr 7, s. 36-39.

*Measurable, Achievable, Relevant, Timely defined*). Tak więc dobrze określony cel ma być:

- prosty - jego zrozumienie nie powinno stanowić kłopotu, sformułowanie powinno być jednoznaczne i nie pozostawiające miejsca na luźną interpretację,
- mierzalny - tak sformułowany, by można było liczbowo wyrazić stopień realizacji celu, lub przynajmniej umożliwić jednoznaczną „sprawdzalność" jego realizacji,
- osiągalny - czyli realistyczny; cel zbyt ambitny podkopuje wiarę w jego osiągnięcie i tym samym motywację do jego realizacji,
- istotny - powinien być ważnym krokiem naprzód, jednocześnie musi stanowić określoną wartość dla tego, kto będzie go realizował,
- określony w czasie - powinien mieć dokładnie określony horyzont czasowy, w jakim przedsiębiorstwo zamierza go osiągnąć[5].

Przykładowo cel: „zwiększyć sprzedaż" nie jest to cel zgodny z koncepcją S.M.A.R.T., gdyż jest niejednoznaczny - nie da się w sposób wymierny stwierdzić, czy i w jakim stopniu został osiągnięty. Choć jest osiągalny, to jednak każde (nawet minimalne) zwiększenie sprzedaży będzie oznaczało zrealizowanie celu. Cel nie jest też określony w czasie, w związku z czym posiada nieskończenie długą perspektywę, w której może być zrealizowany. Przykład celu sformułowanego właściwie to „Do końca roku 2009 zwiększyć sprzedaż produktów X o 12% w stosunku do roku 2008".

Jeśli założone cele zostaną osiągnięte, stanowią punkt odniesienia pozwalający oceniać dane działanie, czyli jego skuteczność. Porównanie zakładanego celu z uzyskanym rezultatem wskazuje na sukces lub porażkę działania, ale nie daje możliwości oceny jego efektywności.

**Proces odbioru komunikacji marketingowej a wskaźniki jej skuteczności**

Badanie wpływu komunikacji marketingowej na konsumentów jest bardzo złożone. Proces odbioru tych komunikatów można rozłożyć na części, a w każdej z nich analizie będą poddawane inne efekty oddziaływania na odbiorców. Do etapów odbioru komunikatów marketingowych można zaliczyć 3 fazy:

- poznawczą (konsument otrzymuje informację),
- emocjonalną (konsument przetwarza informację, co prowadzi do określonego stanu emocjonalnego),
- behawioralną (konsument podejmuje określone działania).

W fazie **poznawczej** najważniejszym celem komunikacji marketingowej jest dotarcie przekazu do świadomości odbiorcy. Ustalenie efektu powinno być możliwe przez obserwację reprezentantów grupy docelowej. Do oceny efektów mogą służyć następujące wskaźniki:

a) spontaniczna świadomość marki,
b) pierwsza wymieniona marka,
c) wspomagana świadomość marki.

W fazie **emocjonalnej** mierzony jest wpływ komunikatu na zmianę postawy i stosunku odbiorców do produktu / marki. Do właściwej oceny skuteczności w tej fazie

[5] *Encyklopedia zarządzania*, www.mfiles.ae.krakow.pl/pl/index.php/Zasada_SMART

niezbędne jest ustalenie stanu wizerunku produktu / marki przed realizacją danego programu. Za pomocą tych samych metod określa się stan wizerunku po realizacji programu. Do oceny efektów tej fazy mogą służyć:
a) metoda DAGMAR (*Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results*) - opiera się ona na podziale potencjalnych nabywców, jeśli chodzi o ich stosunek do danego produktu na: nieświadomych (nigdy nie słyszeli o produkcie), świadomych (słyszeli o produkcie, ale nie dostrzegają jego wartości), rozumiejących (słyszeli o produkcje i znają jego cechy) , przekonanych (znają wartość produktu w porównaniu z produktami konkurencyjnymi i zamierzaj go w przyszłości kupić), aktywnych nabywców (dokonali zakupu towaru, lub zrobili cokolwiek aby to zrobić); przekaz będzie uważany za tym bardziej skuteczny, im bardziej wzrośnie liczebność grup osób znajdujących się na końcu wymienionej listy[6];
b) model Markova - polega na badaniu lojalności wobec marki; kampanię uważa się za skuteczną, jeśli wskaźnik lojalności wobec marki się zwiększy[7],
c) Attitude Adjustment ROI (*Return on Investment*) - polega na przeprowadzeniu sondaży postaw wobec produktu wśród grupy docelowej, do której skierowana była kampania; potrzebne jest także badanie porównawcze na grupie, do której program nie był kierowany; tzw. wskaźnik zmiany postaw netto otrzymuje się po odjęciu zmiany zaistniałej po przeprowadzeniu działań promocyjnych od zmiany od nich niezależnej[8].

W fazie **behawioralnej** chodzi o zbadanie, na ile przekaz wpłynął na odbiorców w sposób zgodny z zamierzeniami przedsiębiorstwa – najczęściej tym działaniem jest zakup produktów. Dopiero w tej fazie można także ocenić efektywność działań, ponieważ istnieją dane do porównań – koszty przekazu i wyniki sprzedaży. Metody oceny skuteczności działań promocyjnych to:
a) badanie sprzedaży w przeszłości;
b) badania rynków testowych;

Narzędziem badania skuteczności działań marketingowych może być wiele pomiarów. Wśród najpopularniejszych (m.in. przez uniwersalność zastosowania) wskaźników wymienia się:

- udział w rynku (sprzedaż firmy/sprzedaż na całym rynku),
- wskaźnik penetracji rynku (liczba osób, które przynajmniej raz kupiły produkt w badanym okresie / liczba wszystkich badanych osób),
- dynamika wzrostu sprzedaży (sprzedaż w okresie a / sprzedaż w okresie b),
- wskaźnik satysfakcji klientów (suma punktów przyznanych przez klientów w poszczególnych kategoriach / liczbę kategorii),
- wskaźnik alokacji środków marketingowych (liczba klientów w segmentach „wielbiciel marki" i „zadowoleni"/ ogólna liczba klientów)
- zasięg reklamy (liczba osób z danego segmentu/populacji, które miały kontakt z przekazem reklamowym w określonym czasie / wielkość danego segmentu / populacji)

[6] A. Sznajder, *Sponsoring, czyli jak promować firmę wspierając innych.* Business Press Ltd., Warszawa 1996, s. 120-122.
[7] J. Łodziana-Grabowska, *Efektywność reklamy*, PWE, Warszawa 1996, s. 104-112.
[8] W. Waglowski, *ROI w public relations*, „Marketing w Praktyce" 2006, nr 9, s. 67.

Wiele wskaźników używa się też szczególnie do konkretnego, określonego rodzaju działań marketingowych. Np. do badania skuteczności marketingu szeptanego stosuje się pomiar zasięgu - bada się rozprzestrzenianie informacji o produkcie czy marce, czyli liczbę kontaktów z komunikatem. Wskaźnik ten wykorzystuje się także do pomiaru skuteczności oddziaływania mediów masowych.
Popularną i prostą metodą jest wykorzystanie wskaźnika NPS (*Net Promoter Score*) – opracowanego przez F. Reichhelda. Jest on obliczany przez odjęcie liczby krytyków firmy od liczby jej promotorów / ambasadorów[9]. Wykorzystanie tej metody wymaga jednak porównania wielkości NPS w grupie poddanej kampanii do grupy kontrolnej, nieuczestniczącej w kampanii.
Wśród wskaźników skuteczności marketingu bezpośredniego i promocji osobistej wymienia się z kolei:
- współczynnik zapytań (Response Rate – RR) – określający jaka część klientów, do których skierowano ofertę, wyraziła nią zainteresowanie,
- wskaźnik zamówień (Conversion Rate - CR) – określający, jaka część klientów zainteresowanych ofertą dokonała zakupu[10]; ten sam wskaźnik w przypadku marketingu on-line przybiera formę: udział osób, które zdecydowały się wykonać pożądaną przez reklamodawcę akcję w stosunku do całkowitej liczby wyświetleń.
Natomiast do oceny skuteczności promocji sprzedaży wykorzystuje się wskaźnik dokładnie dopasowany do rodzaju prowadzonych działań promocyjnych, np. wskaźnik zwrotu kuponów.
Należy podkreślić, że podczas dokonywania analiz efektów działań promocyjnych, trzeba brać również pod uwagę możliwość zaistnienia poniższych zjawisk:

- *spiel over* – pozytywne efekty dla przedsiębiorstwa mogły powstać w innych obszarach niż zakładane,
- *carry over* - obecne działanie może wywrzeć wpływ na skuteczność środków zastosowanych w przyszłości lub obecne rezultaty to wynik działań wcześniejszych;
- *time lag* - odłożenie się w czasie planowanych efektów obecnych działań promocyjnych[11].

**Praktyka pomiarów skuteczności działań marketingowych**
Na potrzebny niniejszego artykułu przeanalizowano przykłady pochodzące z polskiego rynku, dotyczące metod oceny skuteczności działań marketingowych. Posłużono się danymi dotyczącymi przedsiębiorstw, których kampanie promocyjne zostały nagrodzone w konkursie dotyczącym branży reklamowej, w którym bierze się pod uwagę nie estetykę a skuteczność kampanii – EFFIE. Warto wspomnieć, że już sami organizatorzy tego konkursu powielają popularny błąd w definiowaniu skuteczności i efektywności

[9] A. Deshmukh, A. Karandikar, *The net promoter movement*, „Brand Strategy", 2007, nr 4, s. 40-41.
[10] R. Nestorowicz, *Badanie skuteczności i efektywności komunikacji bezpośredniej*, Zeszyty Naukowe Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Menedżerskiej „Milenium", 2007, nr 1, s. 35-36.
[11] B. Frątczak-Rudnicka, R. Adamski, *Jak nas widzą na rynku?* "Marketing w Praktyce" 1997, nr 3, s. 12-14.

działań. Regulamin konkursu podaje bowiem, że: „celem Konkursu jest wyłonienie i nagrodzenie najskuteczniejszych komunikacji marketingowych, których efektywność jest mierzona poprzez porównanie celów biznesowych postawionych przed kampanią (wynikających z kontekstu rynkowego i celów kampanii) z wynikami uzyskanymi po jej realizacji (dokumentacja badawcza i sprzedażowa)."[12]
Do analizy przyjęto kampanie oceniane w polskiej edycji konkursu EFFIE z roku 2004 i 2007. Kilka przykładów zestawiono w tabelach 1 i 2.

**TABELA 1. SKUTECZNOŚĆ KAMPANII – LAUREATÓW KONKURSU EFFIE 2004 – PRZYKŁADY**

| | |
|---|---|
| **Nagroda: brąz; kategoria: żywność; produkt: Actimel (Danone)** | |
| **Cel 1** | Wzrost sprzedaży w grudniu 2003 o 21% vs. grudzień 2002 |
| **Skutek 1** | Sprzedaż wzrosła o 55% vs. grudzień 2002 |
| | **Wniosek:** Cel osiągnięty (przekroczenie o 34%) |
| **Cel 2** | Wzrost świadomości rekomendacji Instytutu Żywności i Żywienia |
| **Skutek 2** | Wzrost z 38% do 52% |
| | **Wniosek:** Cel osiągnięty |
| **Nagroda: złoto; kategoria: napoje alkoholowe; produkt: piwo Żubr (Kompania Piwowarska)** | |
| **Cel 1** | Osiągnięcie 3% udziału marki w rynku w ciągu 12 miesięcy od wdrożenia planu marketingowego. |
| **Skutek 1** | Po 12 miesiącach, w lipcu 2004, udział w rynku wyniósł 6,5% |
| | **Wniosek :** Cel osiągnięty (przekroczenie o 3,5%) |
| **Cel 2** | Zbudowanie świadomości marki Żubr: spontanicznej na poziomie 20%, wspomaganej 70% w ciągu 12 miesięcy od wdrożenia planu. |
| **Skutek 2** | Świadomość marki po 12 miesiącach osiągnęła poziom: spontaniczna 27%, wspomagana 85% |
| | **Wniosek:** Cel osiągnięty (przekroczenie odpowiednio o 7% i 15%) |
| **Nagroda: brąz; kategoria: kampanie non-profit; akcja: Europejski rok osób niepełnosprawnych 2003 (Stowarzyszenie Przyjaciół Integracji)** | |
| **Cel 1** | Zbudować świadomość akcji społecznej. |
| **Skutek 1** | Średni poziom spontanicznej świadomości akcji społecznych wyniósł 50%. Znajomość spontaniczna badanej kampanii wyniosła 57% |
| | **Wniosek :** Cel osiągnięty |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie: www.effie.pl*

[12] Regulamin konkursu EFFIE, www.effie.pl

**TABELA 2. SKUTECZNOŚĆ KAMPANII – LAUREATÓW KONKURSU EFFIE 2007 – PRZYKŁADY**

| | |
|---|---|
| **Nagroda: srebro; kategoria: żywność; produkt: 7 Days (Chipita)** | |
| **Cel 1** | Przyrost sprzedaży o 25 proc. do końca 2006 r. |
| **Skutek 1** | W roku 2006 sprzedaż wzrosła o 41,9 proc. |
| | **Wniosek:** Cel osiągnięty (przekroczenie o 16,9%) |
| **Nagroda: złoto; kategoria: napoje alkoholowe; produkt: piwo Tyskie (Kompania Piwowarska)** | |
| **Cel 1** | Odwrócenie trendu spadkowego i uzyskanie wzrostów na kluczowych wymiarach związanych z kondycją marki. |
| **Skutek 1** | Wskaźniki marki (wyniki przed i po kampanii): Top of Mind: 19,5 % > 21,5 %; Funnel – marka najczęściej wybierana: 17 % > 19 %; Wizerunek – piwo dla mnie: 31 %> 32 %; Wizerunek – staje się coraz bardziej popularne: 22 % > 24 %. |
| | **Wniosek :** Cel osiągnięty |
| **Cel 2** | Zbudowanie silnej kampanii sponsora, „któremu naprawdę zależy" i nakłonienie polskich kibiców do konkretnego działania |
| **Skutek 2** | Setki tysięcy spontanicznie wywieszonych billboardów z rozdanych flag kibica w całej Polsce. Darmowy PR – ponad 200 pozytywnych wzmianek w prasie, radiu, telewizji, na forach internetowych i sportowych blogach. Flaga stała się atrybutem polskich kibiców na wielkich imprezach sportowych – i to nie tylko piłkarskich. |
| | **Wniosek:** Cel uznany za osiągnięty (trudno mierzalny) |
| **Nagroda: srebro; kategoria: kampanie non-profit; akcja: Kampania na rzecz dzieci w śpiączce (Fundacja Ewy Błaszczyk „AKOGO?")** | |
| **Cel 1** | Zebranie funduszy na rzecz kampanii |
| **Skutek 1** | Kwota pozyskana z akcji: 1 946 187 zł |
| | **Wniosek :** Cel osiągnięty |
| **Cel 2** | Nieodpłatne zaangażowanie mediów, dyskusja społeczna, przekonanie społeczeństwo do braku obojętności. |
| **Skutek 2** | Połączenie sił trzech głównych, na co dzień konkurujących ze sobą, operatorów telewizyjnych: TVP, grupy ITI i Polsatu. |
| | **Wniosek :** Cel osiągnięty |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie: www.effie.pl*

Ponieważ w materiałach dostępnych przez organizatorów konkursu znajdują się tylko te kampanie, które zostały nagrodzone, bądź przynajmniej nominowane je do nagrody, w znacznej większości przypadków zaplanowane cele zostały osiągnięte, co było wyraźnie wskazane w opisie efektów. W wielu przypadkach osiągnięte efekty były znacznie lepsze od zamierzonych. Znaleziono jednak takie cele, do których nie było odniesienia w efektach i takie, które można uznać za niewłaściwie sformułowane, np.: „Poinformowanie o opcji finansowej…", „Zadowolenie partnera mediowego", „Wykreowanie potrzeby...", „Edukacja grupy docelowej", „Dotarcie do grupy docelowej". W odniesieniu do ostatniego przykładu, znalazło się następujące wyjaśnienie: „Nie możemy zbadać, gdyż stacje telewizyjne …. nie są monitorowane

przez…". Inny cel został sformułowany tak: „Osiągnięcie jak największej frekwencji kinowej", ale w dalszym opisie można było znaleźć wyjaśnienia o dążeniu do pokonania określonego wyniku. Podobnie niejasno sformułowano cel „Poinformowanie o rekomendacji …", ale w opisie efektów wskazano poziom świadomości grupy docelowej przed i po kampanii. Jak wskazano na powyższych przykładach oraz w tabelach 1 i 2, cele formułowane przez instytucje zgłaszające kampanie do konkursu, nie zawsze zostały określone w sposób zgodny z koncepcją S.M.A.R.T.

Następną analizowaną kwestią było zbadanie popularności wskaźników stosowanych przez przedsiębiorstwa w ocenie skuteczności kampanii promocyjnych. Na potrzeby tej analizy zebrano dane dotyczące wszystkich kampanii nominowanych i nagrodzonych, których było 60 w 2004 roku i 143 w 2007 roku. Łącznie wyłoniono 155 sformułowanych celów w 2004 r. i 192 w 2007 r. Tabela 3 zawiera dane z podziałem na edycje konkursu. Wyniki nie wykazują znaczących różnic w poszczególnych latach. Wskaźniki wykorzystywane przez przedsiębiorstwa posortowano zgodnie z etapami odbioru komunikatów marketingowych, przedstawionymi we wcześniejszej części artykułu. Wyniki wyraźnie wskazują, że najpopularniejszymi pomiarami są te dotyczące zachowań konsumentów i ich efektu w postaci zwiększenia wielkości sprzedaży (wielkość sprzedaży i udział w rynku). Następnym najważniejszym miernikiem była znajomość marki.

**TABELA 3. STOSOWANE WSKAŹNIKI OCENY SKUTECZNOŚĆ KAMPANII W KONKURSIE EFFIE**

| **Przedmiot pomiaru** | **Popularność stosowania (w %)** | |
|---|---|---|
| | **EFFIE 2004** | **EFFIE 2007** |
| **Pomiary dotyczące świadomości klienta (faza poznawcza)** | | |
| - spontaniczna znajomość marki | 15 | 10 |
| - wspomagania znajomość marki | 10 | 6 |
| - natychmiastowa znajomość marki TOM (Top of Mind) | 4 | 4 |
| - stworzenie wizerunku | 8 | 7 |
| - wzmocnienie wizerunku | 6 | 5 |
| - zmiana wizerunku | 3 | 2 |
| **Pomiary dotyczące postaw klienta (faza emocjonalna)** | | |
| - deklarowanie intencji zakupu | 3 | 3 |
| **Pomiary dotyczące działań klienta (faza behawioralna)** | | |
| - wielkość sprzedaży (wzrost / utrzymanie, wejście na rynek) | 24 | 28 |
| - udział w rynku (wzrost / utrzymanie – ilościowo lub wartościowo, zdobycie / utrzymanie pozycji) | 17 | 20 |
| - odwiedzanie miejsca sprzedaży | 2 | 1 |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie: www.effie.pl*

W odniesieniu do popularności wielkości sprzedaży jako miernika skuteczności działań promocyjnych, należy zwrócić jednak uwagę, że podlega on pewnym ograniczeniom:

- zależność pomiędzy kwotami wydawanymi na promocję a wielkością sprzedaży nie ma charakteru liniowego - ich wzrost nie musi powodować proporcjonalnego wzrostu sprzedaży,

- sprzedaż może wzrastać po upływie znacznego czasu od momentu kontaktu między konsumentem a bodźcem promocyjnym,
- promocja nie jest jedynym elementem marketingu-mix oddziałującym na nabywcę, trudno więc oddzielić jej wpływ od pozostałych elementów,
- działania firm konkurencyjnych mogą także oddziaływać na wielkość sprzedaży.

**Podsumowanie**

Na skuteczność kampanii promocyjnych wpływ ma wiele czynników. Wśród nich z pewnością należy wskazać na wybór odpowiedniego segmentu i dostosowanie oferty do jego preferencji. Z pewnością do czynników tych należy także zaliczyć atrakcyjność przekazu reklamowego i promowanego produktu. Wymienione determinanty są zmiennymi zależnymi od przedsiębiorstwa, bo to w nim zapadają decyzje, kto będzie adresatem komunikatu, kiedy zostanie od przekazany grupie docelowej. Do tych czynników należy jednak zaliczyć i te niezależne od firmy, jak np.: działania konkurencji, uwarunkowania prawne na danym rynku, czynniki ekonomiczne, nowe trendy w zachowaniach konsumenckich, rozwój nowych technologii. Im więcej czynników jest branych pod uwagę przy projektowaniu i realizacji działań marketingowych, tym większa szansa na ich skuteczność.
Problem pomiaru skuteczności działań promocyjnych – bo to te najczęściej są badane – wydaje się być dość złożony. Czynników jest wiele, ale na pewno należy zwrócić uwagę na brak możliwości wyeliminowania wpływu innych czynników na wyniki, poza ocenianym narzędziem (efekt synergii). Efekty działań promocyjnych są często odłożone w czasie, a niektóre są uzyskiwane niezależnie od konkretnej promocji (np. efekt marki). Na sprzedaż oddziałuje także udział firmy w rynku i różne czynniki z otoczenia firmy. Dlatego też wydaje się, iż łatwiej badać efekt kampanii promocyjnych jako całości niż poszczególnych narzędzi. Tak też podchodzą do tego analizowane przedsiębiorstwa, które były ocenianie w konkursie EFFIE. Wracając do ich przykładu, należy również wspomnieć, iż problemem w ocenie skuteczności działań może być także brak dobrze określonych celów lub nieumiejętne dobieranie miar.

**Literatura**

1. Deshmukh A., Karandikar A., *The net promoter movement*, „Brand Strategy", 2007,
   nr 4.
2. *Encyklopedia zarządzania*, www.mfiles.ae.krakow.pl
3. Frątczak-Rudnicka B., Adamski R., *Jak nas widzą na rynku?* „Marketing w Praktyce" 1997, nr 3.
4. Gieruła M., *Skąd wiadomo, że reklama zadziała?* „Businessman Magazine", 1992,
   nr 7.
5. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa 1959.
6. Łapiński A., *Badania mediów dla celów reklamy*. W: M. Rydel (red.), *Komunikacja marketingowa*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2001.

7. Łodziana-Grabowska J., *Efektywność reklamy*. PWE, Warszawa 1996.
8. Nestorowicz R., *Badanie skuteczności i efektywności komunikacji bezpośredniej*, Zeszyty Naukowe Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Menedżerskiej „Milenium", 2007, nr 1.
9. Pudełkiewicz E., *Problem pomiaru (efektywności i skuteczności) w badaniach marketingowych*, Prace Naukowe Nr 28, Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa 2004.
10. Sznajder A., *Sponsoring, czyli jak promować firmę wspierając innych,* Business Press Ltd., Warszawa 1996.
11. Waglowski W., *ROI w public relations*, „Marketing w Praktyce" 2006, nr 9.
12. www.effie.pl

**Summary**

*In the paper there have been analyzed the methods for assessing the efficiency of marketing activities, including main problems related with them. There have been pointed out the differences between the effectiveness and efficiency of marketing. It has been also presented the examples from the Polish market indicating the popularity of various measures by companies and the mistakes in the process of measuring the effects of marketing activities.*

Informacje o autorze:

**Dr Karolina Zięba**
*Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie,*
*Katedra Marketingu, Wydział Ekonomiczny;*
*ul. Żołnierska 47, 71-210 Szczecin*
*e-mail: karolina.zieba@zut.edu.pl*

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Jan Kreft***

# Siła mediów jako piąty element marketingu – mix na rynku mediów

## Media power as the fifth element of marketing - mix on the media market

*Działające jednocześnie na rynku reklamy i rynku odbiorców medium o znaczących postrzeganych możliwościach oddziaływania na opinię publiczną może liczyć na sukces ekonomiczny w postaci przychodów reklamowych o wielkości większej niż wskazywałby na to, w przypadku prasy, poziom ich czytelnictwa i wielkość sprzedaży egzemplarzowej, czyli parametry brane przede wszystkim pod uwagę przy doborze mediów do kampanii promocyjnych przez agencje i domy mediowe. Tę uświadamianą i postrzeganą oraz braną pod uwagę przez czytelników i reklamodawców możliwość wywierania przez media określonego skutku społecznego, gospodarczego i politycznego można określić jako „siłę" (Power) mediów i wprowadzić do katalogu składników promocji.*

### Wstęp

U podstaw oceny, że ekonomiczne fundamenty mediów sprowadzają się w znacznej mierze do oferowania przez nie dostępu do audytorium leży przeświadczenie o społecznym oddziaływaniu środków masowego przekazu. Ma ono charakter fundamentalny dla istnienia rynku medialnego i stanowi podstawę decyzji o wyborze medium jako nośnika przekazu promocyjnego. Za wpływ mediów należy uznać wszelkie konsekwencje ich działania, niezależnie od tego, czy były zamierzone, czy nie. Natomiast określenie „skuteczność (siła) mediów" odnosi się do potencjalnej możliwości wywierania przez media sterowanej siły lub kontrolowanego wpływu, szczególnie wywoływania planowanego skutku społecznego.[1] W tym kontekście skuteczność mediów polega na osiąganiu założonego celu i zawsze zakłada intencję lub cel komunikacyjny.[2] Poglądy na tak rozumianą siłę mediów ewoluowały wraz z rozwojem rynku i pojawianiem się nowych mediów. Początkowe przekonania o potędze oddziaływania mediów i traktowaniu ich jak „magiczny pocisk" (wystrzelony w odpowiednim kierunku, gdy dotrze do właściwych oczu i uszu wywoła zamierzone skutki) doprowadziły do empirycznej weryfikacji wiary w wszechpotężne media zapoczątkowanej przez Payne Fund w Stanach Zjednoczonych.[3] Przyniosła ona m.in. tezę J. Klappera, iż wpływ środków masowego przekazu ustępuje innym sposobom i

[1] M. Karwat, Sztuka manipulacji politycznej, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001, s. 172 – 181; H.M. Kula, Propaganda współczesna, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2005, s. 53 – 79.
[2] T. Goban – Klas, Media i komunikowanie masowe, PWN, Warszawa – Kraków 1999, s. 241.
[3] M.L. DeFleur, E. Dennis, Uderstanding Mass Communications. Houghtomn Mifflin Co., Boston, 1996, s.25.

metodom perswazji i że działa on poprzez istniejące struktury i relacje społeczne.[4] J. Klapper w swojej „teorii minimalnych efektów" głosił, iż zwolennicy twierdzeń o wszechmocy mediów nie uwzględniali wpływu pośrednich czynników oddziaływania mediów oraz tego, że oddziaływanie to jest filtrowane przez otoczenie, sieć społecznych związków i interakcji, oraz że istotny jest kontekst społeczny tego oddziaływania.[5] Medialny przekaz jest zatem modelowany przez szereg czynników, np.: percepcję, spostrzegawczość, a przyjmowanie informacji przez odbiorców nie musi automatycznie oznaczać zmiany ich postaw.

Koncepcja J. Kleppera była popularna w latach 60. XX. wieku, zwłaszcza w środowisku akademickim i wśród wydawców, albowiem akcentując bezsilność komercjalizujących się mediów w zmienianiu postaw społecznych zwalniała je ze społecznej odpowiedzialności za rozpowszechniane treści. Bardzo okrojony był natomiast jej wymiar praktyczny, nie miała bowiem istotnego wpływu na przeświadczenie społeczne (i agencji reklamowych) o wpływie mediów na opinię społeczną. Te bowiem jednoznacznie i niezachwianie wspierały wszelkie głosy na temat znaczącego wpływu mediów i ignorowały głosy przeciwne. Podzielanie takiego przeświadczenia przez uczestników rynku było wszak podstawą jego funkcjonowania i pozwalało na prowadzenie zyskownych przedsięwzięć gospodarczych. Inspiracją nowych prac badawczych nad oddziaływaniem mediów była ekspansja telewizji.[6] Ponieważ przy okazji analiz jej oddziaływania zakładano mniejsze znaczenie mediów, pozwoliło to zaakceptować mniejsze oczekiwania i przyjąć bardziej precyzyjne metody badawcze. Poza tym koncentrowano się na długofalowym oddziaływaniu mediów i na nastrojach opinii publicznej oraz zmianach kulturowych. Krytycy tez J. Klappera wskazywali przy tym – należał do nich m.in. T. Gittlin - że skupiał się on na krótkoterminowych efektach oddziaływania, zwłaszcza w czasie politycznych wyborów, pomijając inne badania.[7] Podejście takie stanowiło podatny grunt dla powrotu do koncepcji potężnych mediów wiązanej z pracami E. Noelle – Neuman i M. McLuhana. Media są wedle niej najważniejszym dostawcą wiedzy o świecie i mogą tę wiedzę reglamentować, bądź powtarzać wybrane informacje i opinie.

Lata 70. XX. wieku przyniosły nowe podejście do oceny skutków mediów, które można określić mianem „konstruktywizmu społecznego".[8] Badania nad długofalowym wpływem mediów zaowocowały twierdzeniami, że media nie mają nieograniczonej władzy nad odbiorcami. Ich oddziaływanie jest natomiast wieloetapowe i ma taki zakres, w jakim poddają się jemu odbiorcy. Najistotniejszym skutkiem oddziaływania mediów jest tworzenie definicji społecznych znaczeń. Media tworzą symboliczne środowisko człowieka i interpretacyjne ramy rzeczywistości i ich znaczenia. Nie mogą natomiast zmusić odbiorców do przyjęcia tych znaczeń, albowiem to odbiorcy sami konstruują własne obrazy rzeczywistości. Relacje między odbiorcami a mediami można zatem lapidarnie określić w następujący sposób: „naprzeciw silnych

[4] J. Klapper , The Effect of Mass Communications, Free Press, New York, 1960.
[5] S. Chaffe, Political Communications, Sage, Beverly Hills 1975.
[6] D. McQuail, Influence and effects of mass media, [w:] J. Curran, M. Gurevitch, J. Woolacott, The Open University, Sage Publications Inc. and Edward Arnold (Publishers) Ltd., s. 70 – 93.
[7] T. Gittlin, "Media Sociology: The Dominant Paradigm", Theory and Society, vol.6/2, s. 205 – 253.
[7] T. Goban – Klas, Media… op.cit., s. 247.
[8] Tamże, s. 247.

mediów stają równie silni odbiorcy, a istotę tego, co się dzieje między mediami i odbiorcami, ilekroć dochodzi do kontaktu między nimi, najtrafniej wyraża kategoria negocjacji".[9]

Tak rozumiana rola mediów zaznaczała ich możliwości konstruowania społecznych sytuacji przez komponowanie obrazów rzeczywistości, ale to odbiorcy sami mieli konstruować własny pogląd na rzeczywistość społeczną. Obrazy i informacje prezentowane przez media miały tworzyć wizje nie odzwierciedlające w fotograficzny sposób rzeczywistości, ale kreujące jej publiczne obrazy. Siła mediów miała być poza tym zmienna w czasie, zależna od kontekstu społecznego i ujawniać się przede wszystkim w okresach kryzysowych. To w czasie kryzysów bowiem media stawały się szczególnie poszukiwanym źródłem informacji i wskazówek.

Z punktu widzenia praktyki marketingowej szczególne znaczenie ma zagadnienie zależności pomiędzy poziomem wykształcenia, a selekcjonowaniem przekazów medialnych. Problem ten został przedstawiony w szeroko komentowanej hipotezie „różnic wiedzy", zaprezentowanej w 1970 roku a głoszącej, że „gdy rośnie dopływ informacji do społecznego systemu, segmenty społeczeństwa o wyższym społeczno – ekonomicznym statusie szybciej przyswajają informacje niż warstwy o statusie niższym, a różnica pomiędzy stopniem poinformowania między warstwami ma tendencję do powiększania się raczej niż do zmniejszania".[10] Jednocześnie: „szansa na zniwelowanie różnic w wielu płaszczyznach nauki i spraw publicznych jest beznadziejna".[11]

Innym, powszechnie odczuwanym skutkiem działania mediów w dłuższym okresie jest możliwość pobudzania społecznych oczekiwań, wskazywania nowych możliwości zaspokajania potrzeb i zwiększania aspiracji. Taka rola miała służyć rozbudzaniu większych motywacji, by zaspokajać coraz to bardziej rosnące, kreowane przez media oczekiwania i potrzeby. Jeżeli jednak tempo postępu społecznego nie odpowiada wzrostowi oczekiwań, ludzie pod wpływem mediów pragną więcej niż mogą otrzymać i może pojawić się „rewolucja rosnących frustracji".[12] Do najważniejszych, nawiązujących do długotrwałych efektów działalności mediów, należy inna ważna, szeroko opisywana teoria, tzw. porządku dziennego (agenda – setting).[13] Opisuje ona zdolność mediów do kształtowania hierarchii wydarzeń w świadomości indywidualnej i zbiorowej. Głosi ona, iż prasa ma wpływ nie tyle na to, co ludzie myślą, ale o czym myślą „tworząc w głowach" obrazy otaczającego świata. Wedle tej teorii: „odbiorcy uzyskują z mediów nie tylko aktualne informacje o wydarzeniach krajowych i zagranicznych, ale również nabywają przekonania o wadze i wartości, jakie mają poszczególne problemy. Nawet osoby, które to w żaden sposób nie dotyczy, zostają przekonane o ważności problemu, choć mają własną na jego temat opinię".[14] Hipoteza ta

[9] M. Mrozowski, Media masowe, Oficyna wydawnicza ASPRA – JR, Warszawa 2001, s. 372.
[10] P.J. Tichenor, G.A. Donohue, C.N. Olien, Mass media flow and differential growth in knowledge, "Public Opinion Quarterly", 34/1970, s. 159-160.
[11] Tamże, s. 170.
[12] D. Lerner, Toward a Communication Theory of Modernization [w:] L. Pye, Communications and Political Development, Princeton University Press, Princeton 1980, s. 328-329.
[13] A. Pyzikowska, Teoria agenda – setting" i jej zastosowanie [w:] B. Dobek – Ostrowska (red.), Nauka o komunikowaniu. Podstawowe orientacje teoretyczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001, s. 74.
[14] T. Goban – Klas, Media..., op. cit, s. 267.

opisuje możliwości i skuteczność mediów przede wszystkim w takiej sferze jak polityka i gospodarka.

Efekt porządku dziennego ma być wzmacniany przez silną potrzebę informacji i orientacji prowadzącą m.in. do częstego korzystania z mediów. Im potrzeba ta jest większa, tym większa gotowość do akceptowania hierarchii tematów występujących w mass mediach. Ponieważ efekt porządku dziennego występuje pod wpływem długotrwałego oddziaływania środków masowego przekazu, odbiorcy/czytelnicy opornie zmieniają swoje poglądy na hierarchię spraw publicznych pod wpływem mediów.

Badania związane z teorią porządku dziennego prowadzone przez G.R. Funkhousera doprowadziły do wniosku, że im częściej prasa zajmowała się danym tematem, tym stawał się on ważniejszy dla opinii publicznej.[15] Media tworzą zatem własną „medialną rzeczywistość" o różnym znaczeniu dla zachowań ludzi. „Gdy struktura aksjologiczna względnie dany subsystem określonego społeczeństwa znajduje się w procesie zmian, wtedy przed mediami pojawia się szczególnie duża szansa bezpośredniego wpływu na odbiorców, i to dokładnie w kierunku pożądanym przez nadawcę komunikatu. Podobnie duże znaczenie mają środki masowego przekazu przy tworzeniu się postaw wobec dotychczas nieznanych obiektów. (…) Tak powstają stereotypowe wyobrażenia o innych narodach, rasistowskie poglądy na temat określonych mniejszości czy też uprzedzenia wobec określonych grup zawodowych, co więcej mogą one przynajmniej w krótkim okresie, zachowywać swoją ważność. Gdy nie ma dostępu do innych źródeł informacji, to również wówczas można oczekiwać wpływu środków masowego przekazu o największej skuteczności."[16] Mimo znaczącego wysiłku badawczego, wielkiej liczby badań (w zdecydowanej większości cząstkowych) nie ma współcześnie zgody, co do efektów komunikowania masowego. Nie brakuje przy tym głosów, iż jest to naturalny stan. „Niewielu z nas może myśleć o zdobyciu ważnej informacji bez pomocy mediów. Kupujemy reklamowane towary (...) Może pojawić się wiele różnych skutków komunikowania masowego, ale mimo to nie będzie jednego generalnego wzoru wpływu lub kierunku oddziaływania."[17] Taka konstatację można odnieść do rynku medialnego. Można żywić bowiem w konsekwencji przekonanie, że szczególne, konkretne efekty działania mediów zdarzają się nieustannie, a mimo to nie jesteśmy w stanie przewidzieć wyniku profesjonalnie przygotowanej kampanii promocyjnej czy propagandowej lub ustalić na ile pewne zdarzenie społeczne można przypisać mediom.[18]

Reasumując: istnieją różne próby systematyzacji efektów oddziaływania mediów. Ze względu na poziom wpływu wyróżniane są poziomy jednostki, grupy, organizacji, instytucji społecznych, całego społeczeństwa, kultury itd. Z kolei ze względu na głębokość wpływu na postawy – efekty działania mediów można podzielić na: umacnianie postaw, modyfikowanie postaw i na ich konwersję. Często stosowany, zwłaszcza w kontekście polityczno – gospodarczym, jest także inny podział: na efekty krótkotrwałe i długotrwałe.[19] Media są bowiem generalnie uznawane za skuteczne

[15] R. Funkhouser, „The issues of the sixties", „Public Opinion Quarterly", 37/1973, s. 62-75.
[16] M. Kunczik, A. Zipfel, Wprowadzenie do nauki o dziennikarstwie i komunikowani, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000,s. 185-186.
[17] Tamże, s. 236.
[18] Tamże, s.237.
[19] M. Mrozowski, op. cit., s. 372 - 374.

narzędzie perswazji, a: praktycznym testem efektywności mediów są rozmaite kampanie informacyjne i perswazyjne (wyborcze, reklamowe, promocyjne, public relation, charytatywne itd.).[20]

**Badanie siły medium**

Rynkiem ilustrującym rolę odgrywaną przez media jest rynek prasy ogólnopolskiej. Dobór ten podyktowany jest przede wszystkim zróżnicowaniem pod względem wielkości funkcjonujących na nim podmiotów (mierzoną wielkością przychodów i czytelnictwa oraz sprzedaży egzemplarzowej) oraz relatywnie niewielką skalą. Dla tych też racji badanie ograniczone zostało do okresu 1999 – 2004. W tym okresie funkcjonowało na rynku prasy ogólnopolskiej 12 tytułów, z którym wybrano pięć ze względu na ich opiniotwórczy charakter (dziennik Życie był wydawany do 2002 r.). Porównanie przychodów reklamowych gazet ogólnopolskich z wielkością ich czytelnictwa, podstawowym miernikiem opisującym audytorium gazet zaprezentowano w tabeli 1.

**TABELA 1. ZESTAWIENIE PRZYCHODÓW REKLAMOWYCH GAZET OGÓLNOPOLSKICH Z WIELKOŚCIĄ ICH CZYTELNICTWA (DANE W MLN ZŁ I CCS)**

| Rok | Czytelnictwo/ Przychody reklamowe | Gazeta wyborcza | Rzeczpospolita | Super express | Życie | Trybuna |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1999 | Czytelnictwo | 17,0 | 5,6 | 14,2 | 2,0 | 1,8 |
| | Przychody reklamowe | 413 | 120 | 77 | 10 | 2 |
| 2000 | Czytelnictwo | 15,6 | 4,4 | 12,7 | 1,2 | 1,2 |
| | Przychody reklamowe | 476 | 157 | 85 | 9 | 2 |
| 2001 | Czytelnictwo | 16,7 | 4,3 | 14,4 | 1,2 | 1,2 |
| | Przychody reklamowe | 450 | 133 | 82 | 4 | 5 |
| 2002 | Czytelnictwo | 17,5 | 4,7 | 13,3 | 1,0 | 1,0 |
| | Przychody reklamowe | 375 | 101 | 63 | 3 | 2 |
| 2003 | Czytelnictwo | 18,9 | 4,5 | 13,7 | - | - |
| | Przychody reklamowe | 669 | 148 | 89 | - | - |
| 2004 | Czytelnictwo | 18,9 | 3,8 | 11,2 | - | 1 |
| | Przychody Reklamowe | 704 | 148 | 93 | - | 1 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Agora monitoring, Expert Media,SMG/KRC.

Na podstawie powyższego zestawienia obliczyć można, że Rzeczpospolita sprzedając dostęp do 1 proc. czytelników (wskaźnik Czytelnictwo Cyklu Sezonowego (CCS)) w Polsce osiągnęła przeciętnie w latach 1999 – 2004 przychody reklamowe na poziomie 29,5 mln zł. Ten sam wskaźnik dla Gazety Wyborczej wyniósł 22,9 mln zł, Super Expressu – 6,1 mln zł, Życia - 4,8 mln zł, a Trybuny – 2,1 mln zł. Zatem najwyższą cenę dotarcia do audytorium zapłacili reklamodawcy – klienci

[20] Tamże, s. 378 – 392.

Rzeczpospolitej, a nieco tylko mniej klienci Gazety Wyborczej. Znacznie tańszy okazał się dostęp do audytorium Super Expressu i Życia, a najtańsze było dotarcie do czytelników Trybuny. Przeciętny koszt dotarcia do 1 proc. Czytelników na rynku gazet ogólnopolskich wyniósł w całym okresie lat 1999 – 2004 około 19,98 mln zł.

Gdyby powyższy koszt przypisać czytelnictwu gazet osiąganemu przez nie np. W 2004 roku, ich przychody reklamowe różniły by się diametralnie od rzeczywiście osiągniętych (tabela 2).

**TABELA 2. SYMULACJA PRZYCHODÓW REKLAMOWYCH GAZET OGÓLNOPOLSKICH UWZGLĘDNIAJĄCA PRZECIĘTNY KOSZT DOTARCIA DO 1 PROC. CZYTELNIKÓW.**

| Tytuł | Czytelnictwo (przeciętnie w latach 1999 – 2004) | Uzyskane przeciętne roczne przychody reklamowe (w mln zł) | Przeciętne roczne przychody w latach 1999 - 2004, które gazeta osiągnęłaby po uwzględnieniu przeciętnego dla rynku gazet ogólnopolskich kosztu dotarcia do 1 proc. Ogółu czytelników (w mln zł) |
|---|---|---|---|
| Gazeta Wyborcza | 17,4 | 571 | 348 |
| Rzeczpospolita | | | |
| Super Express | 4,6 | 134 | 92 |
| Życie | 13,3 | 85 | 266 |
| Trybuna | 1,3 | 5 | 26 |
| | 1,3 | 3 | 26 |

Źródło: Obliczenia własne.

Gdy uwzględnić podział na poszczególne lata – w okresie 1999 – 2004 przychody reklamowe i czytelnictwo gazet zmieniało się dynamicznie – przychody roczne dzienników po uwzględnieniu przeciętnego dla rynku kosztu dotarcia do 1 proc czytelników przedstawiałoby się jak w tabeli 3.

**TABELA 3. SYMULACJA PRZYCHODÓW REKLAMOWYCH GAZET OGÓLNOPOLSKICH W LATACH 1999 – 2004 PO UWZGLĘDNIENIU PRZECIĘTNEGO KOSZTU DOTARCIA DO 1 PROC. CZYTELNIKÓW PRZEZ GAZETY OGÓLNOPOLSKIE.**

| Gazeta/lata | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Gazeta Wyborcza | 340 | 312 | 334 | 350 | 372 | 384 |
| Rzeczpospolita | 113 | 80 | 87 | 93 | 91 | 81 |
| Super Express | 280 | 258 | 296 | 261 | 269 | 273 |
| Życie | 36 | 23 | 25 | 19 | - | - |
| Trybuna | 36 | 23 | 24 | 20 | 20 | 16 |

Źródło: Obliczenia własne.

Porównanie powyższych danych z przychodami reklamowymi uzyskanymi w latach 1999 - 2002 przez poszczególne gazety przedstawia tabela 4. Tak znaczących dysproporcji w poniesionych przez reklamodawców kosztach dotarcia do audytoriów poszczególnych gazet nie tłumaczą jedynie różnice dzielące te audytoria. Czytelników Trybuny i życia nie dzieliło tak wiele od czytelników Gazety Wyborczej i Rzeczpospolitej, by koszt dotarcia do nich przez reklamodawców różnił się nawet 10 – krotnie. Do takiego wniosku skłania przegląd profili czytelniczych analizowanych tytułów. Można zatem uznać, że nierówności powyższe są efektem łącznego, skumulowanego oddziaływania szeregu elementów składających się na ostateczny efekt funkcjonowania wydawnictwa, a istotnym wśród nich jest siła medium. Relacje

pomiędzy wielkością czytelnictwa i przychodami reklamowymi są relacjami jedynie wstępnie opisującymi potencjał gazet. Przykład Super Expressu w gronie gazet ogólnopolskich dowodzi też, iż relatywnie wysoki poziom czytelnictwa i sprzedaży egzemplarzowej stanowi element ważny, ale niewystarczający dla osiągnięcia odpowiednio wysokich przychodów reklamowych. Tym bowiem, w porównywalnych dla wydawców warunkach otoczenia marketingowego, sprzyjają przede wszystkim:

- Atrakcyjna z punktu widzenia reklamodawców grupa docelowa dziennika.
- Atrakcyjny dla reklamodawcy koszt dotarcia do audytorium dziennika.
- Wysoki poziom merytoryczny gazet.
- Profesjonalnie pracujący działy sprzedaży reklam, marketingu i sprzedaży gazet w obrębie wydawnictwa prasowego i fachowa dystrybucja.

**TABELA 4. PORÓWNANIE PRZYCHODÓW REKLAMOWYCH UZYSKANYCH PRZEZ GAZETY OGÓLNOPOLSKIE W LATACH 1999 –2004 Z PRZYCHODAMI, KTÓRE GAZETY TE UZYSKAŁYBY PO UWZGLĘDNIENIU PRZECIĘTNEGO KOSZTU DOTARCIA DO 1 PROC. CZYTELNIKÓW I ICH PRZYPISANIU CZYTELNICTWU GAZET**

| Gazeta / Lata | | Gazeta Wyborcza | Rzeczpospolita | Super Express | Życie | Trybuna |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1999 | A | 413 | 120 | 7 | 1 | 2 |
| | B | 289 | 95 | 1 | 3 | 3 |
| 2000 | A | 476 | 157 | 5 | 9 | 1 |
| | B | 324 | 91 | 64 | 2 | 2 |
| 2001 | A | 450 | 133 | 2 | 4 | 2 |
| | B | 298 | 77 | 57 | 2 | 5 |
| 2002 | A | 375 | 101 | 3 | 3 | 2 |
| | B | 254 | 68 | 93 | 4 | 2 |
| 2003 | A | 669 | 123 | 9 | | 1 |
| | B | 372 | 91 | 69 | | 4 |
| 2004 | A | 704 | 148 | 3 | | 20 |
| | B | 384 | 81 | 73 | | 16 |

a – przychody reklamowe uzyskane.
b – przychody reklamowe, które gazety uzyskałyby po uwzględnieniu przeciętnego kosztu dotarcia do 1 proc. czytelników na rynku gazet ogólnopolskich i ich przypisaniu czytelnictwu gazet w poszczególnych latach.

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych Agory Monitoring i SMG/KRC.

Znaczące oddziaływanie tych czynników redukuje wpływ siły mediów. Sprawia też, że jest on niewymierny, albowiem zarówno poziom merytoryczny gazet jak i profesjonalizm wydawnictw pozostają trudnymi do precyzyjnej oceny. A jednocześnie oddziałują na czynniki pozostałe redukując je, w skrajnych przypadkach, do minimum. Profesjonalna praca wydawnictwa, atrakcyjna z punktu widzenia reklamodawców grupa docelowa oraz znaczący poziom merytoryczny gazety mogą być bowiem zniwelowane

przez odczytywaną przez czytelników i reklamodawców destrukcyjną siłę gazety, przejawiającą się na przykład w używaniu przez redakcję agresywnej retoryki, indoktrynującej formy kontaktu z czytelnikami służącej np. „nierynkowej" misji pisma. Dopiero łączne występowanie wszystkich tych czynników w najkorzystniejszym wymiarze, pozwala by wydawnictwo osiągnęło sukces komercyjny połączony z sukcesem czytelniczym.

**Piąte „P"**

Przedstawiony w powyższym przykładzie element korygujący wprowadzony do katalogu składników promocji można na potrzeby rynku mediów określić jako „siłę medium" (power) i dodać do katalogu klasycznych pięciu „p" marketingu – mix, obok produktu, ceny, promocji i dystrybucji. Przyjąć można, że jest to uświadamiana/postrzegana i brana pod uwagę przez czytelników i reklamodawców możliwość wywierania przez media określonego skutku społecznego, gospodarczego i politycznego. Świadomość siły mediów wiąże się z przeświadczeniem odbiorców, a zwłaszcza reklamodawców, o potencjalnej i praktycznej możliwości zmieniania przez media postaw społecznych i wywierania wpływu na społeczną opinię, tak w krótkim, jak i długim okresie. Przekonanie to jest tym silniejsze, im bardziej powszechniej akceptowane jest teoria, iż media kreują obrazy rzeczywistości nie będąc jej fotograficznym obrazem, i że wydawcy oraz redakcje dysponują możliwością wywierania wpływu na społeczną i gospodarczą rzeczywistość, a czytelnicy na ich podstawie wyrabiają sobie na nią pogląd. Tak określona siła mediów ujawnia się przede wszystkim w okresie recesji, a z taką – zarówno w wymiarze społecznym jak i gospodarczym – wydawcy mieli do czynienia w badanym okresie[21]. Rola mediów rośnie wówczas, stają się one bowiem pożądanym cenionym źródłem informacji. Perswazyjny, krótkotrwały wpływ dzienników ogólnopolskich uwidacznia się także w krótkich przedziałach czasu i przejawia w ich wykorzystaniu przez reklamodawców w kampaniach promocyjnych. Czytelnicy, a zwłaszcza reklamodawcy wybierają przy tym te dzienniki, z którymi kojarzą długotrwale efekty wynikające z ich siły. Uznają wpływ gazet na konsumentów, a redakcyjne zabiegi mają na celu wywarcie wpływu na postawy i zachowania czytelników poprzez m.in. ustalanie hierarchii ważności wydarzeń.

Ponieważ efekt dziennego porządku tematów ustalanych i podawanych przez dzienniki, a odczytywanych i komentowanych przez audytoria występuje w większym wymiarze wtedy, gdy rośnie potrzeba informacji, czyli w okresie dynamicznych zmian społeczno – gospodarczo – politycznych, siła mediów, w tym prasy ogólnopolskiej zwiększała się w czasie recesji[22]. Tym samym mogła wówczas wzrastać gotowość do akceptacji sposobu przedstawiania przez gazety hierarchii spraw publicznych. Jednocześnie jeśli nawet uczestnicy rynku prasowego uznawali, że efekty kampanii promocyjnych bądź komunikacji politycznej pozostają nieprzewidywalne, to byli zgodni, że efekty działania mediów są nieustanne i szczególnie wyraziste w okresie recesji, gdy zapotrzebowanie na informację jest większe. Przeświadczenie to było podtrzymywane stwierdzeniami, iż „niezależna prasa narodziła się nie z potrzeby upowszechniania czystej informacji, ale z potrzeby głoszenia opinii: przekonywania,

[21] E. Noelle – Neumann, Spirala milczenia, Wydawnictw Zysk i S-ka, Warszawa 2004.
[22] Tamże.

prowadzenia debaty, budowania wspólnoty poglądów oraz uczestniczenia (czynnego lub tylko „kibicującego") w życiu publicznym"[23] Ta świadomość wystarczała, by reklamodawcy kierowali się czynnikami nie związanymi z wynikami badań czytelnictwa i wielkością sprzedaży, bo uznawali, że nie powinny one mieć wyłącznego wpływu na dobór mediów do kampanii promocyjnej.

Opiniotwórczy charakter dzienników i ich siła medialna są zatem w dużej mierze nieweryfikowalne. Było ono stosowane m.in. przy podtrzymywaniu wizerunku dzienników lub zmianie tego wizerunku, jak to miało miejsce w przypadku Życia i Super Expressu, a w ograniczonym zakresie także Rzeczpospolitej. Dla wydawcy Gazety Wyborczej jej medialna siła była np. ważkim argumentem przy pozyskiwaniu akcjonariuszy w okresie upublicznienia spółki. Stanowiła także istotny atut w konkurencyjnej walce intermedialnej z nadawcami telewizyjnymi.

Dla Trybuny i Życia ich „opiniotwórczy" charakter, rozumiany jako uczestniczenie w publicznych debatach i traktowanie tych gazet jako reprezentantów politycznych stron, stał się wręcz elementem misji obu wydawnictw. Tak interpretowana siła była znaczącym argumentem na rzecz ich ekonomicznego bytu. Jednocześnie siła ta stanowiła argument przy okazji interpretowania powodów posługiwania się Trybuną i Życiem w docieraniu do ich audytoriów - ogłaszanie się w obu tytułach było interpretowane przez ich konkurentów, jako wspieranie przez reklamodawców stron politycznej sceny, a powstrzymywanie się od ogłaszania jako wyraz dezaprobaty bądź niechęci wobec tychże. W tym znaczeniu zatem siła medium stanowiła znaczącą przeszkodę w walce konkurencyjnej bądź pomagała w uzyskaniu konkurencyjnej przewagi.

W efekcie promowania wizerunku „gazety opiniotwórczej" doszło do stopniowego przesuwania percepcji dzienników w nawiązaniu do ich konkretnej właściwości, za jaką przedstawiano ich „siłę". Jednocześnie „opiniotwórczość" niektórych gazet była wykorzystywana jako wystarczający element perswazyjny do tego, by przechylić szalę na ich korzyść podczas podejmowania decyzji o zakupie gazety przez czytelników, a przede wszystkim reklamodawców o umieszczeniu w nim reklam. Siła oddziaływania dziennika ma znaczenie także na etapie doboru mediów do kampanii reklamowych z innego powodu. „dziennik opinii" (bądź „dziennik wpływowy") jest medium pożądanym gdyż wspiera wizerunek reklamodawców. Wybierają oni Gazetę Wyborczą i Rzeczpospolitą kierując się przeświadczeniem, że może dojść do „przeniesienia" wizerunku tych gazet na wizerunek ich przedsiębiorstwa, produktów bądź usług. Gdy społeczna ocena dziennika jest pozytywna, korzystna jest też sytuacja dla reklamującego się przedsiębiorstwa i dochodzi do wzajemnego wzmacniania wizerunku i podnoszenia prestiżu. Niekorzystna opinia może z kolei wpłynąć na zmniejszenie wiarygodności i atrakcyjności oferty reklamowej nadawcy. Ta wzajemna zależność prowadzi do swoistej dodatkowej akwizycji „dobrych marek" przez opiniotwórcze dzienniki reklamodawców ponad poziom wyznaczany przez ich czytelnictwo i sprzedaż egzemplarzową. W bardzo ograniczonym zakresie występuje natomiast zależność odwrotna, gdy reklamowanie się niektórych reklamodawców wpływa na pogorszenie się wizerunku dzienników.

[23] P. Legutko, D. Rodziewicz, Mity czwartej władzy, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2002, s. 224.

Powyższe racje skłaniają do postawienia tezy, iż medium opinii, czyli medium o znaczących możliwościach oddziaływania na opinię publiczną, wpływając na działalność władz ustawodawczych i wykonawczych może liczyć na sukces ekonomiczny w postaci przychodów reklamowych o wielkości większej niż wskazywałby na to poziom ich czytelnictwa i wielkość sprzedaży egzemplarzowej, czyli parametry brane przede wszystkim pod uwagę przy wyborze gazet do kampanii reklamowych przez agencje i domy mediowe. Zjawisko to nie ma jednak charakteru uniwersalnego i nie dotyczy wszystkich dzienników. Występuje wówczas, gdy polityka redakcyjna dziennika mieści się w głównym nurcie nie kwestionowanych poglądów społeczno – politycznych. Gdy nie podważa powszechnie akceptowanych poglądów gospodarczych, zwłaszcza swobodnie traktowanych zasad wolnorynkowych.

## Literatura


1. Agory Monitoring
2. Chaffe S., Political Communications, Sage, Beverly Hills 1975.
3. DeFleur M.L., Dennis E., Uderstanding Mass Communications. Houghtomn Mifflin Co., Boston, 1996.
4. Funkhouser R., The issues of the sixties, „Public Opinion Quarterly", 37/1973.
5. Gittlin T., Media Sociology: The Dominant Paradigm, "Theory and Society" 1986, vol.6/2.
6. Goban – Klas T,, Media i komunikowanie masowe, PWN, Warszawa – Kraków 1999.
7. Karwat M., Sztuka manipulacji politycznej, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001.
8. Klapper J. , The Effect of Mass Communications, Free Press, New York, 1960.
9. Kula H.M., Propaganda współczesna, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2005.
10. M. Kunczik, A. Zipfel, Wprowadzenie do nauki o dziennikarstwie i komunikowani, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000.
11. Legutko P., Rodziewicz D., Mity czwartej władzy, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2002.
12. Lerner D., Toward a Communication Theory of Modernization [w:] L. Pye, Communications and Political Development, Princeton University Press, Princeton 1980.
13. McQuail D., Influence and effects of mass media, [w:] J. Curran, M. Gurevitch, J. Woolacott, The Open University, Sage Publications Inc. and Edward Arnold (Publishers) Ltd.
14. Mrozowski M., Media masowe, Oficyna wydawnicza ASPRA – JR, Warszawa 2001.
15. Noelle – Neumann E., Spirala milczenia, Wydawnictw Zysk i S-ka, Warszawa 2004.
16. Pyzikowska A., Teoria agenda – setting" i jej zastosowanie [w:] B. Dobek – Ostrowska (red.), Nauka o komunikowaniu. Podstawowe orientacje teoretyczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001.
17. SMG/KRC.
18. Tichenor P.J., Donohue G.A., Olien C.N., Mass media flow and differential growth in knowledge, "Public Opinion Quarterly", 34/1970.



**Summary**

A medium that is at the same time present on the advertising market and media receivers' market and has significant abilities to influence public opinion may count on economical success in the form of advertising income. This income may be higher than, in case of press, the level of

readership and the level of individual copy sales would indicate. These two parameters are specifically taken into consideration by media agencies and media houses when choosing media for advertising campaigns.
This realised and perceived opportunity for media to exert a specific social, economical and political influence may be described as media power. This definition may be successfully introduced into the promotion indegredients catalogue.

Informacje o autorze

**dr Jan Kreft**
*Uniwersytet Gdański*
*Wydział Ekonomiczny*
*Instytut Transportu i Handlu Morskiego,*
*ul. Pana Tadeusza 36*
*80-123 Gdańsk*
*e-mail: jankreft@wp.pl*

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Teresa Nowogródzka***

# MERCHANDISING JAKO SKUTECZNA TECHNIKA MARKETINGU HANDLOWEGO

## Merchandising as an efficiency technology of marketing

*W opracowaniu przedstawiono istotną rolę, jaką w życiu każdego konsumenta odgrywa merchandising. Zwrócono szczególną uwagę na merchandising handlowy, opisując jego techniki oraz obrazując je na przykładzie wybranego hipermarketu Carrefour w Siedlcach. Przy pomocy opisu wyników badań podjęto próbę określenia, w jakim stopniu merchandising wpływa na konsumenta i jego wybory dotyczące zakupów. Stwierdzono, że umiejętne stosowanie wyszukanych technik sprzedaży – w tym merchandisingu sprawiają często, że klienci nabywają produkty, które są im zbędne lub kupują większe ich ilości. Dzieje się tak dlatego, że merchandising na rozwiniętym rynku gospodarki wolnorynkowej w sposób bardzo istotny oddziałuje na zachowanie każdego konsumenta.*

### Wstęp

W gospodarce rynkowej przedsiębiorstwa stosują różnorodne środki oraz metody nakłonienia konsumentów do zakupu dóbr i usług, oferowanych na rynku. Charakterystyczną cechą współczesnego handlu detalicznego jest zorientowanie na konsumentów, zwrócenie uwagi na ich potrzeby i oczekiwania - co znalazło odzwierciedlenie w różnorodności sposobów oferowania towarów. Merchandising jako technika aktywacji sprzedaży stosowany jest głównie w handlu detalicznym. Pierwsze idee merchandisingu pojawiły się na początku XX wieku w Stanach Zjednoczonych wraz z powstaniem nowej kategorii punktów sprzedaży detalicznej – sklepów samoobsługowych[1]. Podstawowym problemem towarzyszącym początkom merchandisingu w Polsce była niska świadomość na temat jego roli i znaczenia; na rynku nie funkcjonowała „czytelna" jego definicja, zaś handlowcy nie potrafili wyjaśnić, na czym polega rola merchandisingu . W Polsce od połowy lat dziewięćdziesiątych XX wieku zauważalna jest tendencja do tworzenia wielkopowierzchniowych sklepów – jak np. domów towarowych, supermarketów, hipermarketów.[2] Działalność hipermarketów skierowana jest na tworzenie atmosfery konsumpcjonizmu, co prowadzi do zwiększenia poziomu konsumpcji; skłania ludzi do kupowania czegoś, czego wcześniej nie planowali, dokonują oni zakupów pod wpływem nagłej chęci posiadania, wywołanej przez konkretny bodziec - na przykład zapach, smak, dotyk.

[1] J. Chwałek, Innowacje w handlu, PWE, Warszawa 1992, s.93.
[2] L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, Marketing-punkt zwrotny nowoczesnej firmy, PWE, Warszawa 1996, s.413.

Stosowany przez hipermarkety merchandising definiuje się jako działania promocyjne producenta, realizowane w punkcie sprzedaży, obejmujące reklamę sklepową oraz odpowiednią ekspozycję i rozlokowanie produktów w sklepie[3]. Dzięki samoobsługowej metodzie sprzedaży w handlu detalicznym, możliwe stało się osiąganie znacząco wyższych obrotów przez pojedyncze placówki handlowe; zaistniała możliwość rozwijania asortymentu, zwiększania przepustowości i przelotowości sklepów, nastąpił wzrost powierzchni sprzedażowej, co było również powodem generowania zakupów impulsywnych (eksponując towary na zasadzie swobodnego dostępu, generując bodźce zmysłowe). Istotne jest, że klient, który może samodzielnie dokonać wyboru, nie musi pamiętać nazw potrzebnych towarów, wystarczy, że je rozpozna. Należy zauważyć, że samoobsługa w znaczącym stopniu umożliwiła przedsiębiorstwom handlu detalicznego dynamiczny ich rozwój.[4] Obecna sytuacja znacząco różni się od tej np. sprzed 10 lat. Zarówno producenci, jak i zarządzający sieciami handlowymi dostrzegają konieczność ciągłych działań promocyjnych w miejscu sprzedaży. Niewątpliwie jest to związane z dynamicznymi zmianami, jakie zaszły w polskim handlu w ostatnim czasie. Jak wynika z raportu, przygotowanego przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, w latach 2000 – 2004 liczba supermarketów zwiększyła się niemal o 50%, a liczba hipermarketów wzrosła aż trzykrotnie. Z badań przeprowadzonych przez CBOS wynika, że ponad 66 proc. polskich konsumentów robi zakupy w hipermarkecie lub w dużym centrum handlowym. Te czynniki okazały się ważnym impulsem, który pozytywnie wpłynął na rozwój merchandisingu w Polsce.

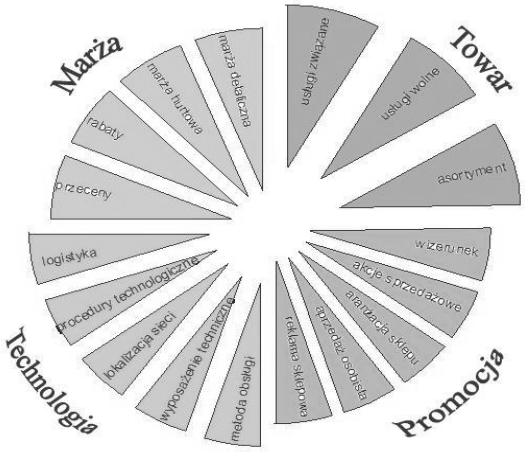
## Istota merchandisingu

Słowo merchandising pochodzi z języka łacińskiego oraz angielskiego; mercari (łac.) oznacza handlować.[5], merchandise (ang.)oznacza towar/y[6], ale także handlować, sprzedawać – oznacza sprzedaż, sztukę sprzedaży[7]. W literaturze przedmiotu występują dwa podejścia do merchandisingu: podejście szerokie, utożsamiające merchandising z marketingiem handlowym oraz podejście wąskie, gdzie merchandising oznacza jedynie wizualne aspekty ekspozycji lub wyłącznie instrument promocji.[8] Prekursorem podejścia szerokiego w literaturze polskiej był J. Chwałek, który zdefiniował merchandising jako współczesną, systemową, dynamiczną i innowacyjną koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem handlowym (marketing przedsiębiorstw handlowych). Merchandising oznacza kontrolowanie poziomu wyników ekonomicznych, osiąganych przez przedsiębiorstwo handlowe dzięki celowemu i kompleksowemu kształtowaniu usług handlowych wobec dostawców i odbiorców za pomocą narzędzi tworzących merchandising mix[9] (rysunek 1). Zestaw instrumentów merchandisingu - to

[3] B. Borusiak, Merchandising, [w:] Kompendium wiedzy o handlu, praca zbiorowa pod red. M. Sławińska, PWN, Warszawa 2008, s. 169.
[4] Ibidem, s. 162.
[5] W. Kopaliński, Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Wiedza Powszechna, Warszawa 1985, s. 272.
[6] J. Stanisławski, Wielki słownik angielsko-polski, Wiedza Powszechna, Warszawa 1975, s. 526.
[7] M. Woytowicz-Neymann, R. Kozierkiewicz, M. Puławski, English-Polish Business Dictionary, PWE, Warszawa 1991, s. 423.
[8] H. Szulce, Struktury i strategie w handlu, PWE, Warszawa 1998, s.225-226.
[9] J. Chwałek, Innowacje w handlu, PWE, Warszawa 1992, s. 95.

zmodyfikowany odpowiednik klasycznego zestawu instrumentów marketingu mix (4P) i obejmuje: towar (będący odpowiednikiem produktu), marżę (odpowiednik ceny), technologię (zamiast dystrybucji) oraz promocję.

**RYSUNEK 1. INSTRUMENTY MERCHANDISINGU-MIX**




*Źródło: J. Chwałek, Innowacje w handlu, PWE, Warszawa 1992, s. 95.*

Towar jest syntetycznym określeniem asortymentu, czyli celowo dobranego zestawu produktów oferowanych na sprzedaż, uzupełnionego usługami zarówno związanymi (np. dostępność czasowa i przestrzenna, formy płatności, doradztwo), jak i wolnymi (np. dostawa zakupionych dóbr do domu, montaż). Marża oznacza cenę usługi handlowej i stanowi różnicę między ceną sprzedaży, a ceną zakupu lub – globalnie – między przychodami ze sprzedaży, a kosztami zakupu. Jest źródłem pokrycia kosztów sprzedaży oraz zysku przedsiębiorstwa. Technologia rozumiana jest jako określona metoda sprzedaży, charakterystyczna dla każdego rodzaju punktu sprzedaży detalicznej. Składają się na nią: metoda obsługi, lokalizacja szczegółowa sklepu, jego asortyment, system logistyczny, wyposażenie techniczne, rodzaj budynków oraz budowli sklepowych i magazynowych, a także procedury pracy na różnych stanowiskach[10]. Promocja to system komunikowania się z uczestnikami rynku za pomocą zestawu odpowiednich narzędzi.

Analiza literatury źródłowej wskazuje na dwojakie podejście do pojęcia merchandising. Pierwszym podejściem jest tzw. podejście utożsamiające merchandising ze sztuką ekspozycji towarów, zaś drugim jest podejście traktujące merchandising jako zespół działań promocyjnych[11]. Sztuka ekspozycji towarów w punkcie sprzedaży detalicznej ma zachęcić klientów do nabywania towarów i usług. Marchandising jest więc metodą wystawiania towarów w sklepie, mającą na celu zainspirowanie i

[10] J. Chwałek, Nowoczesny sklep, WSiP, Warszawa 1993, s. 28.
[11] M. Drzazga, Merchandising w przedsiębiorstwie handlowym, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2002, s. 6.

skłonienie klientów do ich kupowania.[12] Do sztuki ekspozycji towarów należy zaliczyć także określenie merchandisingu jako zagospodarowania powierzchni i rozmieszczenia towarów.[13] Merchandising jako zespół działań promocyjnych prowadzony jest w miejscach sprzedaży detalicznej. Określany jest jako forma wewnątrzsklepowej promocji, która została zaprojektowana w celu zwiększenia obrotów sprzedaży[14]. Przedstawiona koncepcja merchandisingu dotyczy działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa handlowe. W odniesieniu do merchandisingu producenta przyjęto, że jest to grupa technik, których stosowanie ma na celu uatrakcyjnienie ekspozycji produktów w punkcie sprzedaży (głównie detalicznej).[15]

**Merchandising handlowy i merchandising producenta**

Wyróżnia się dwa typy merchandisingu: handlowy - realizowany przez detalistów w punkcie sprzedaży oraz merchandising producenta - związany z organizacją działu sprzedaży i zasadami współpracy z detalistami. W opracowaniu zwrócono szczególnie uwagę na merchandising: handlowy. Celem detalisty jest atrakcyjna prezentacja całego asortymentu; odbywa się ona poprzez logiczny układ asortymentu, budowanie przewagi nad konkurentami w zakresie organizacji sali sprzedażowej oraz sterowanie ruchem nabywców. Równie ważna w merchandisingu handlowym jest spójność z pozostałymi podsystemami przedsiębiorstwa, takimi jak system logistyczny, gospodarka majątkiem trwałym, systemem komunikacji rynkowej (promocja). Detalista, mając w ofercie produkty wielu marek danej kategorii, może z różnych względów faworyzować niektóre z nich, zaś pozostałe może utrzymywać w ofercie, aby zachować odpowiednią głębokość asortymentu. Może je też traktować jako cenowy punkt odniesienia dla własnej marki (którego cena – poprzez zasadę kontrastu – stanie się w oczach klienta bardziej atrakcyjna). Jedną z technik merchandisingu detalisty jest sterowanie ruchem nabywców w sklepie, którego zasadniczym celem jest spowodowanie, aby klient odwiedził możliwie wszystkie części sali sprzedażowej. Rezultatem wydłużenia drogi poruszania klienta w sklepie jest jego dłuższy w nim pobyt. Zagospodarowanie powierzchni sklepu determinowane jest przez całkowitą powierzchnię punktu sprzedaży, liczbę klientów odwiedzających sklep, stosowane metody obsługi oraz metody sterowania ruchem nabywców. Kolejną techniką merchandisingu handlowego jest rozmieszczenie towarów w obrębie regału oraz tworzenie ekspozycji promocyjnych. Celem tej techniki jest podniesienie poziomu obrotów, sprzedaży nadmiernego poziomu zapasu towarów oraz wprowadzenie nowych produktów na rynek[16]. Istotne jest, aby detalista tak zaprezentował i zaoferował towar w miejscu sprzedaży, aby zachęcić konsumenta do zakupienia towarów i usług. Złe zorganizowanie układu sali sprzedaży czy brak czytelnych wskazówek informujących o występowaniu poszczególnych grup towarów zmuszają klienta do poszukiwań, zniechęcając go do powtórnej wizyty.

[12] G.R. Foxall, R.E. Goldsmith, Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu, PWN, Warszawa 1998, s. 228.
[13] P.J. McGoldrick, Retail marketing, McGraw-hill, London 1990, s. 293.
[14] F. Buttle, Merchandising, „European Journal of Marketing" 1984, nr 6/7, s. 111.
[15] B. Borusiak, Merchandising, [w:] Kompendium wiedzy o handlu, praca zbiorowa pod red. M. Sławińska, PWN, Warszawa 2008, s. 169.
[16] F. Buttle, Merchandising, dz. cyt., s. 111.

W branży artykułów spożywczych, chemii gospodarczej i używek wyeksponowanie towarów odgrywa niezwykle istotną rolę. Są to artykuły kupowane przez klientów w ogromnej większości pod wpływem impulsu; jeśli są one niewidoczne dla klientów, sprzedają się bardzo słabo, dlatego ich kampanie reklamowe poparte są często działaniami merchandisingowymi pracowników tych firm w sklepach.[17]

Nieodłącznymi elementami merchandisingu są looping i placing. Looping to właściwe rozmieszczenie dróg poruszania się nabywców, sprzedawców i towaru, w szczególności właściwe umiejscowienie korytarzy międzyregałowych, zaś placing to rozmieszczenie grup towarowych w sklepie. Dodatkowym elementem merchandisingu jest umiejętne wyłożenie towarów w obrębie regałów i innych urządzeń ekspozycyjnych. Rozmieszczenie dróg komunikacyjnych oraz rozmieszczenie asortymentu są ze sobą ściśle powiązane; można wyszczególnić trzy zasady, którymi kieruje się placing. Pierwsza zasada polega na wyodrębnieniu i precyzyjnym definiowaniu poszczególnych grup asortymentowych (reguła pokrewieństwa handlowego towarów należących do jednej grupy, a więc komplementarność lub substytucyjność). Nabywca kieruje się kryteriami przeznaczenia towarów. Dlatego też np. układ: kawa, śmietanka, filtry, ekspresy do kawy jest dla niego czytelny i wygodny. Druga zasada polega na zachowaniu logicznego powiązania w ustalaniu poszczególnych grup; obowiązują zasady, jakimi ludzie kierują się w swym codziennym postępowaniu, czyli np. układ: ja, rodzina, dom, praca, wypoczynek. Ostatnia zasada polega na zachowaniu strefowego układu wewnątrz grup (działów). Mogą tu wystąpić różne sposoby wyodrębniania stref, np. strefy tematyczna, agresywna cenowo i promocyjnie oraz strefa towarów markowych[18].

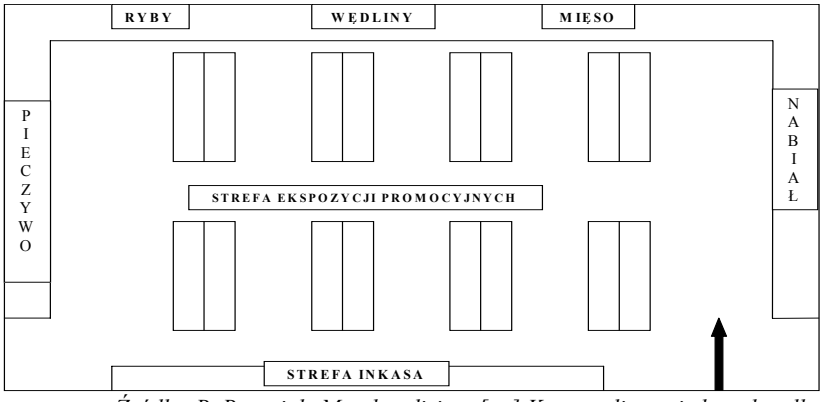
**Techniki merchandisingu handlowego**

Jedną z wykorzystywanych technik merchandisingu handlowego jest sterowanie ruchem nabywców w sklepie. Istotne jest, aby klient odwiedził możliwie wszystkie części sali sprzedażowej oraz aby czas pobytu klienta w sklepie był jak najbardziej wydłużony (poprzez wydłużenie ścieżki poruszania się). Na podstawie obserwacji P. Underhill stwierdził, że klienci odwiedzający większą część sali sprzedażowej oraz przebywający w sklepie dłużej dokonują zakupów o wyższej wartości.[19] Do podstawowych instrumentów sterowania ruchem nabywców należą tło muzyczne (za pomocą którego można wpływać na tempo poruszania się klientów w sali sprzedażowej, na emocje, a nawet stwarzać preferencje dla konkretnych produktów) oraz sposób zagospodarowania powierzchni sprzedażowej. Nadawanie muzyki sprzyja wytworzeniu właściwego tempa poruszania się; pożądane tempo jest uzależnione od formatu sklepu (asortymentu i powierzchni). W sklepach o niewielkiej powierzchni zalecane jest stosowanie muzyki o wolniejszym tempie, ponieważ powoduje ona spowolnienie tempa poruszania się. W przypadku obiektów wielkopowierzchniowych korzystne może być nadawanie muzyki szybkiej, dzięki której klienci poruszają się szybciej; większe jest więc prawdopodobieństwo, że obejdą całość sali sprzedażowej; percepcję oferty ułatwia eksponowanie poszczególnych pozycji asortymentowych w dużych ilościach.

[17] D. Stopczyński, Marketing w Praktyce „Sztuka merchandisingu", 1996, Nr 12, s. 27.
[18] J. Chwałek, Nowoczesny sklep, WSiP, Warszawa 1995, s. 97.
[19] P. Underhill, Dlaczego kupujemy, MT Biznes, Warszawa 2001, s. 59.

W zagospodarowaniu powierzchni sprzedażowej stosuje się tzw. tworzenie labiryntu, którym porusza się klient (poprzez układ mebli, ścianek działowych) oraz naprzemienne umieszczanie towarów kupowanych pod wpływem impulsu oraz tzw. towarów-magnesów (ich zakup został wcześniej zaplanowany przez klienta), przy czym te pierwsze najczęściej umieszcza się w „dobrych miejscach", zaś te drugie – w „gorszych".[20]. Należy pamiętać o tym, aby nie grupować towarów-magnesów (nawet jeśli wszystkie te towary miałyby się znaleźć na końcu sali sprzedażowej), ponieważ wtedy klient może skierować się tylko do tej części sklepu, pomijając wszystkie inne. Ponieważ najczęściej grup towarów-magnesów nie ma zbyt wiele, muszą więc być one rozdzielone i umieszczone w różnych częściach sali sprzedażowej (rysunek 2).

**RYSUNEK 2. PRZYKŁAD STEROWANIA RUCHEM NABYWCÓW ZA POMOCĄ ROZMIESZCZANIA GRUP TOWAROWYCH**

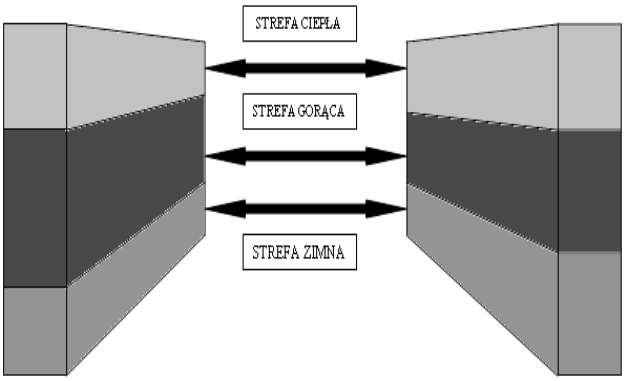



*Źródło: B. Borusiak, Merchandising, [w:] Kompendium wiedzy o handlu, praca zbiorowa pod red. M. Sławińska, PWN, Warszawa 2008, s. 176.*

Sposób wyłożenia towarów na półkach i urządzeniach ekspozycyjnych jest bardzo ważny, gdyż różne miejsca regału (tak jak różne fragmenty sali sprzedażowej) są mniej lub bardziej dostrzegalne i atrakcyjne. Najgorsze są półki najniższe, usytuowane tuż nad ziemią; jest to tzw. poziom schylania się, oceniany przeciętnie na poniżej 80 cm; wykorzystywany jest głównie na produkty kupowane nieprzypadkowo, wcześniej zaplanowane przez większość klientów; (np. środki higieny osobistej, drobny sprzęt domowy, artykuły mączne, cukier, oleje roślinne)[21]. Mało wydajnym miejscem jest także tzw. strefa wysokiego sięgania - powyżej 160 centymetrów. Najbardziej efektywna strefa ekspozycji na półkach to poziom wzroku (od 120 do 160 centymetrów) oraz poziom sięgania ręką (od 80 do 120 centymetrów – rysunek 3); tam właśnie grupuje się znaczną część towarów impulsowych, specjalnie oznakowanych listwami z nazwami towarów, informacjami o promocjach, nowościach i konkursach, mających skłonić klienta do zakupu konkretnego produktu.[22]

[20] B. Borusiak, Merchandising, [w:] Kompendium wiedzy o handlu, praca zbiorowa pod red. M. Sławińska, PWN, Warszawa 2008, s. 175.
[21] R. Nowacki, Reklama, Gryfin 2006, s. 151.
[22] D. Stopczyński, Marketing w Praktyce, „Sztuka merchandisingu" 1996, nr 12, s. 27.

**RYSUNEK 3. UMIEJSCOWIENIE PRODUKTÓW NA PÓŁKACH**



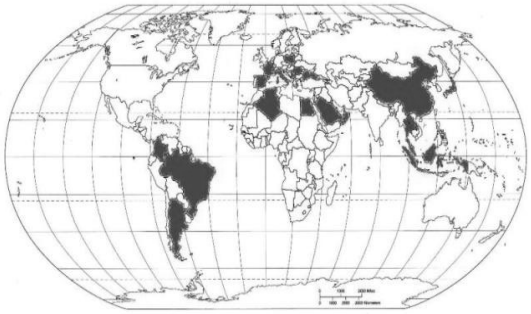

*Źródło: R. Nowacki, Reklama, Gryfin 2006, s. 151.*

Aby zwrócić uwagę nabywcy, wykorzystuje się również tzw. regułę prawej ręki (ponieważ zdecydowana większość populacji to osoby praworęczne), eksponuje się na półkach zwiększoną liczbę opakowań (łatwiej się je wtedy dostrzega), przygotowuje się ekspozycje specjalne, ze zwróceniem szczególnej uwagi na sposób, w jaki są eksponowane (w celu wywołania właściwych wrażeń zmysłowych, emocji, skojarzeń), wykorzystuje się „grę" świateł i kolorów (odpowiednie oświetlenie, podświetlane napisy, itp.). W celu zwrócenia uwagi nabywców wykorzystuje się znajomość psychologii nabywcy i określonych jego zachowań, np. stosuje się ceny o nierównych końcówkach (9,99 zł zamiast 10 zł), ceny wielokrotne (gdzie jedno opakowanie zawiera kilka opakowań jednostkowych), wykorzystuje psychologiczny aspekt cen – czyli relację między ceną a jakością produktów, czy też tzw. downsizing – czyli „manewrowanie" zawartością i kształtem opakowania. Przytoczone przykłady technik merchandisingu handlowego są jedynie wybranymi, najczęściej stosowanymi technikami w sieciach handlowych.

## Zastosowanie merchandisingu na przykładzie Carrefour w Siedlcach

Carrefour to sieć hipermarketów i supermarketów, która powstała we Francji 3 czerwca 1957 roku. Pierwszy supermarket należący do rodzin Marcela Fourier i Louisa Defforey'a, otwarty był w Annecy we Francji w 1963 roku. Wybudowano go na skrzyżowaniu pięciu ulic i stąd nazwa Carrefour – co w języku francuskim oznacza „skrzyżowanie". Grupa Carrefour prowadzi swoją działalność w 31 krajach na 4 kontynentach, między innymi w: Belgii, Hiszpanii, Włoszech, Portugalii, Polsce, Turcji, Tajwanie, Singapurze, Chinach, Brazylii, Argentynie, Meksyku (rysunek 4).

**RYSUNEK 4. DZIAŁALNOŚĆ GRUPY CARREFOUR NA ŚWIECIE**



*Źródło: www.carrefour.pl*, 02.09.2009 r.

Carrefour funkcjonuje na rynku ponad 50 lat i znajduje się w grupie dziesięciu największych i najlepiej funkcjonujących hipermarketów w Europie, nadal rozwija się i poszerza swoją działalność.[23] Hipermarket Carrefour w Siedlcach został otwarty w 2007 roku, przy ulicy Monte Cassino; przekształcono go z dotychczas istniejącego sklepu Champion. W sklepie Carrefour, oprócz szerokiej gamy produktów markowych w atrakcyjnych cenach, klienci mogą kupić artykuły marki własnej Carrefour i produkty Nr 1. Wszystkie markowe produkty posiadają swoje substytuty wśród towarów marki własnej Carrefour i produktów Nr 1. Hipermarket oferuje też wyroby lokalnych producentów, między innymi piekarni Bagietka w Białej Podlaskiej, Okręgowej Spółdzielni Mleczarskiej w Siedlcach, Okręgowej Spółdzielni Mleczarskiej w Piątnicy.

Polityka handlowa oparta jest na strategii promocyjnej i reklamowej. Grupa Carrefour prowadzi politykę niskich cen, wzmacniając swe działania promocjami dla klientów korzystających z programów lojalnościowych. Koncepcja sprzedaży polega na oferowaniu dużej ilości towarów, których większość pochodzi od lokalnych dostawców i producentów. Ofertę handlową uzupełniają punkty handlowo-usługowe, zlokalizowane w pasażu hipermarketu. Są to między innymi takie punkty jak: punkt z prasą, telefony komórkowe, upominki, biżuteria, kwiaciarnia. Hipermarket stosuje metody sterowania ruchem nabywców. Miedzy innymi w ten sposób, aby klienci nie mogli skrócić sobie drogi de wyjścia. Rozmieszczenie grup towarowych w obrębie sali zaplanowane jest poprzez naprzemienne usytuowanie towarów, które kupowane są pod wpływem impulsu oraz tak zwanych magnesów - czyli towarów, których zakup został zaplanowany. Towary impulsowe umieszczone są w „dobrych" miejscach, a te planowane w „gorszych". Usytuowanie takich artykułów jak pieczywo, sery i wędliny na końcu sklepu powoduje „wciągnięcie" klientów w głąb sali sprzedażowej. Urządzenia ekspozycyjne są całkowicie wypełnione towarami. Wysokiej jakości artykuły umiejscowione są na wysokości oczu, dzięki czemu wzrasta prawdopodobieństwo, że klienci je zauważą. Produkty tańsze ułożone na najniższych półkach tworzą kontrast dla tych droższych, co stwarza tańszym produktom większe preferencje. Czytelne i aktualne etykiety znajdują się na każdej półce oraz na początku każdego regału. Przy promocyjnych cenach znajduje się etykieta w czarno – żółte pasy z napisem „blokada

[23] Carrefour, www.carrefour.pl, 02.09.2009 r.

cenowa"; na etykietach celowo użyto ostrych kolorów dla zwrócenia uwagi kupujących. Stałe miejsca ekspozycji grup towarowych ułatwiają klientom orientację w przestrzeni sali sprzedażowej. Ekspozycje promocyjne zmieniane są raz w tygodniu - w piątek, co wykorzystuje skłonność do większych zakupów w weekend. Informacja o ofertach promocyjnych przedstawiana jest w postaci gazetki raz w tygodniu oraz na stronie internetowej hipermarketów Carrefour pod adresem www.carrefour.pl. Carrefour oddziałuje na emocje klientów poprzez odpowiednio dobrane tło muzyczne, które wpływa na tempo poruszania się; za pomocą głośników przekazywane są informacje, dotyczące aktualnych promocji i korzystnych cen.

**Wpływ merchandisingu na konsumentów w Carrefour w Siedlcach – wyniki badań**

Badania były przeprowadzone w maju 2009 roku na terenie hipermarketu Carrefour w Siedlcach przy użyciu kwestionariusza ankiety. Dobór próby badawczej był losowy, liczebność próby wyniosła 100 osób. Struktura wiekowa badanej populacji w hipermarkecie Carrefour przedstawia się następująco: najliczniejszą grupę (29%) stanowili respondenci w wieku 46 i więcej lat, zaś najmniej liczną (22,4%) w wieku 26-35 lat, pozostałe grupy wiekowe to: 36-45 lat (25,4%) oraz 18-25 lat (23,2%). W badaniu wzięły udział 62 kobiety i 38 mężczyzn. Klientom Carrefour zdecydowanie nie odpowiada to, że sprzedawane owoce i warzywa są pochodzenia zagranicznego (28%), są niezadowoleni z długich kolejek do kas (62%) oraz zbyt dużej powierzchni sklepu (24%). Tylko 14% ankietowanych odpowiedziało, że odpowiada im dokonywanie zakupów w tym hipermarkecie. Częstotliwość dokonywania zakupów przedstawiono w tabeli 1. Konsumenci Carrefour prawie w 50% dokonują zakupów codziennie, około 30% robi zakupy dwa lub trzy razy w tygodniu.

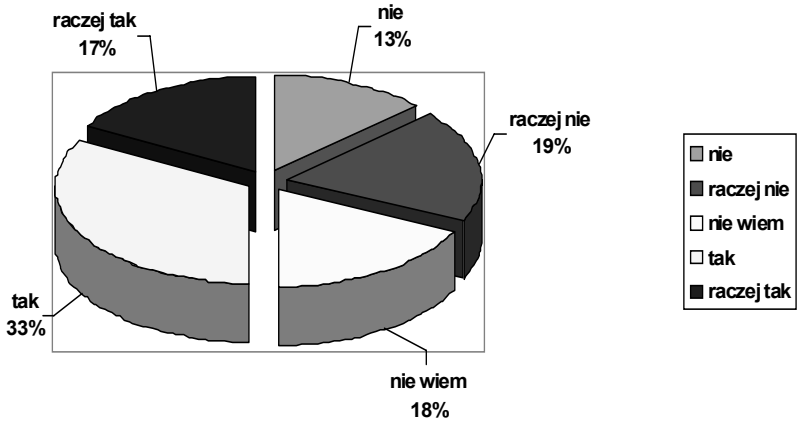
**TABELA 1. CZĘSTOTLIWOŚĆ DOKONYWANIA ZAKUPÓW W CARREFOUR**

| Częstotliwość zakupów | Klienci Carrefour (%) |
|---|---|
| codziennie | 47 |
| raz w tygodniu | 17 |
| 2-3 razy w tygodniu | 34 |
| co dwa tygodnie | 2 |
| raz w miesiącu | 0 |
| RAZEM | 100 |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań autorki.*

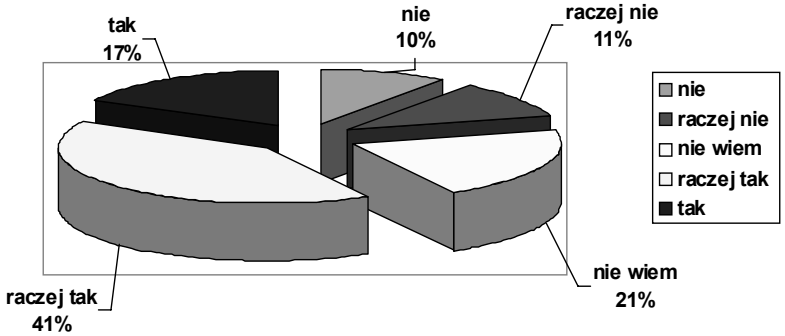
Wpływ muzyki w Carrefour na wartość dokonywanych zakupów przez klientów hipermarketu, jest istotny, co przedstawiono na rysunku 5. Na podstawie wyników badań stwierdzono, że 33% konsumentów hipermarketu Carrefour uważa, iż muzyka ma wpływ na wartość dokonywanych zakupów, zaś 17% uważa, że raczej ma wpływ.

**RYSUNEK 5. WPŁYW MUZYKI W SKLEPIE NA WARTOŚĆ DOKONYWANYCH ZAKUPÓW W CARREFOUR**




*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań*

**RYSUNEK 6. WYBÓR PRODUKTU UMIESZCZONEGO NA PÓŁCE SKLEPOWEJ NA WYSOKOŚCI OCZU**




*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań*

Respondenci hipermarketu Carrefour częściej kupują produkty umieszczone na wysokości oczu (41%); tylko 10% ankietowanych stwierdziło, że nie ma to dla nich znaczenia (rysunek 6). Klienci Carrefour często nie zauważają produktów na dole półki sklepowej (42%); jednakże wśród dokonujących zakupy znaczna część respondentów (23%) stwierdziła, że te produkty również zauważa. U ponad 80% badanych klientów hipermarketu Carrefour niższa cena powoduje większe chęci zakupu; w tej grupie większość stanowiły kobiety (68% ankietowanych). Spośród czynników, ułatwiających zakupy i powodujących wybór Carrefour przez respondentów zostały wymienione następujące: mała odległość od miejsca zamieszkania (67%), właściwa prezentacja produktu w sklepie (59%), programy lojalnościowe-np. Rodziynka (58%) oraz dostępność gazetki informacyjnej (51%).- tabela 2.

**TABELA 2. OCENA CZYNNIKÓW UŁATWIAJĄCYCH ZAKUP W CARREFOUR**

| Czynniki ułatwiające zakupy | Struktura odpowiedzi (%) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Prezentacja produktu w sklepie | 2 | 6 | 12 | 21 | 59 |
| Swoboda dokonywania zakupów | - | 3 | 32 | 28 | 37 |
| Doradztwo personelu | 1 | 21 | 38 | 23 | 17 |
| Gazetki i ulotki informacyjne | - | 1 | 9 | 39 | 51 |
| Wygoda dojazdu i parkowania | 5 | 9 | 10 | 39 | 37 |
| Mała odległość od miejsca zamieszkania | - | 1 | 4 | 28 | 67 |
| Programy lojalnościowe – np.. Rodziynka | - | - | 5 | 37 | 58 |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań*

Respondenci wyrazili również swoją opinię na temat wpływu elementów marketingu na ich zachowanie i wybór produktów. Zdecydowana większość klientów Carrefour (ponad 60%) jest świadoma, że mają one znaczący wpływ na wybór produktów oraz postrzeganie przez nich tychże produktów.

**Podsumowanie**

Potrzeby i pragnienia nabywców charakteryzuje duże zróżnicowanie wynikające z odmienności zarówno ich cech osobistych, jak i sytuacji, w jakiej się znajdują. Prawidłowo realizowany marchendising zapewnia dostrzeżenie przez sieci handlowe tego zróżnicowania; dzięki temu konsumenci mają większą szansę, iż w bogatej i zróżnicowanej ofercie rynkowej znajdą to, co w danej chwili najlepiej zaspokoi ich potrzeby i pragnienia. Przedsiębiorstwo ma pewien wpływ na kształtowanie zachowań konsumenckich, jednak bez właściwego przygotowania swojej oferty ma mniejsze szanse na zaistnienie w świadomości odbiorców swoich produktów. Na globalnych rynkach zbytu, w mnogości produktów o podobnych lub takich samych cechach użytkowych i podobnej cenie istotną rolę odgrywa promocja i reklama towarów oraz właściwa forma sprzedaży, spełniająca oczekiwania klientów i dająca im poczucie bezpieczeństwa, podkreślającą ich wagę oraz wzmacniającą ich przekonanie, że wybrane produkty najpełniej zaspokajają ich wymagania.

Wyniki badań dowodzą, że w zdecydowanej większości zakupy dokonywane sa przez kobiety, dlatego sieci handlowe powinny dostosować swą ofertę przede wszystkim do preferencji, wymagań i gustów kobiet. Zachęcające do zakupów jest właściwe tło muzyczne, dlatego powinno być ono dobrane stosownie do prezentowanego asortymentu, wielkości powierzchni handlowej oraz czasu, jaki chcemy, aby klient poświęcił na zapoznanie się z ofertą i dokonał jej wyboru. Ułożenie produktów na wysokości oczu – to kolejny, bardzo ważny czynnik zachęcający do wyboru danego produktu. Nie mniej istotne są obniżki cen towarów, bardzo pozytywnie wpływają na decyzje konsumentów o zakupie. Dla większości respondentów ważną rolę odgrywają programy lojalnościowe, atrakcyjne promocje cenowe oraz rabaty.

Umiejętne stosowanie wyszukanych technik sprzedaży sprawia często, że klienci nabywają produkty, które są im zbędne lub kupują większe ilości towarów. Dzieje się tak dlatego, że merchandising na rozwiniętym rynku gospodarki wolnorynkowej w sposób bardzo istotny oddziałuje na zachowanie każdego konsumenta. Można więc stwierdzić, że to właśnie merchandising jest jednym z najważniejszych instrumentów marketingowych każdej firmy.

## Literartura

1. Borusiak B., Merchandising, [w:] Kompendium wiedzy o handlu, praca zbiorowa pod red. M. Sławińska, PWN, Warszawa 2008
2. Buttle F., Merchandising, „European Journal of Marketing" 1984, nr 6/7
3. Chwałek J., Innowacje w handlu, PWE, Warszawa 1992
4. Chwałek J., Nowoczesny sklep, WSiP, Warszawa 1993
5. Drzazga M., Merchandising w przedsiębiorstwie handlowym, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2002
6. Foxall G.R, Goldsmith R.E, Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu, PWN, Warszawa 1998
7. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., Marketing-punkt zwrotny nowoczesnej firmy, PWE, Warszawa 1996
8. Kopaliński W., Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Wiedza Powszechna, Warszawa 1985
9. McGoldrick P.J., Retail marketing, McGraw-hill, London 1990
10. Nowacki R., Reklama, Gryfin 2006
11. Stanisławski J., Wielki słownik angielsko-polski, Wiedza Powszechna, Warszawa 1995
12. Stopczyński D., Marketing w Praktyce „Sztuka merchandisingu", 1996, Nr 12
13. Szulce H., Struktury i strategie w handlu, PWE, Warszawa 1998
14. Underhill P., Dlaczego kupujemy, MT Biznes, Warszawa 2001
15. Woytowicz-Neymann M., Kozierkiewicz R., Puławski M., English-Polish Business Dictionary, PWE, Warszawa 1991

**Summary**

*In the paper showed role of merchandising in consumer live. It was presented technical site of handle merchandising basis on Carrefour hypermarket data in Siedlce city. Article gives an answer in question how high merchandising effects of customer and his choices of shopping. It was showed related between merchandising and buying more goods by customer.*

Informacje o autorze

**dr inż. Teresa Nowogródzka**
*Akademia Podlaska w Siedlcach*
*Instytut Zarządzania i Marketingu, ul. Żytnia 17/19,*
*08-110 Siedlce*
*e-mail: tnowa@vp.pl*
*tel. 660442790*

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Katarzyna Gralak***

# Marketing wewnętrzny w praktyce zarządzania jednostek samorządu terytorialnego

## Internal marketing in the management of self-governmental territorial entities

*Artykuł prezentuje współczesne podejście do zarządzania terytorialnego, przedstawione pod kątem koncepcji marketingu wewnętrznego. Marketing wewnętrzny oznacza filozofię funkcjonowania organizacji, ukierunkowanej na zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klienta wewnętrznego. Koncepcja znajduje również zastosowanie w jednostkach samorządu terytorialnego, zwłaszcza administracji samorządowej, której pracownicy świadczą usługi publiczne (administracyjne i społeczne) na rzecz członków wspólnoty terytorialnej. Podstawowym założeniem tej koncepcji jest uznanie urzędu (miasta, gminy) za rynek wewnętrzny, a jego pracowników za klientów wewnętrznych. Źródłem dobrych praktyk w tym zakresie jest Urząd Miasta Poznania.*

### Wstęp

W praktyce zarządzania jednostkami terytorialnymi coraz powszechniej wykorzystywane jest podejście marketingowe, którego kluczowym założeniem jest ukierunkowanie działań instytucji publicznych na potrzeby klientów zewnętrznych, jak również na potrzeby i korzyści pracowników. Orientacja na pracownika, przejawiająca się m.in. tworzeniem systemu motywacji, szkoleń i komunikacji wewnętrznej jest odzwierciedleniem koncepcji marketingu wewnętrznego, która znajduje coraz częściej zastosowanie w jednostkach samorządu terytorialnego. Jej implementacja może skutecznie przeciwdziałać kształtowaniu się modelu urzędnika-biurokraty, ułatwia wprowadzanie zmian i tworzy ramy dla uczącej się organizacji.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie istoty marketingu wewnętrznego w odniesieniu do jednostek samorządu terytorialnego, wskazanie przesłanek stosowania tego podejścia w urzędach administracji rządowej i samorządowej w Polsce oraz prezentacja wybranych działań marketingowych podejmowanych w ramach marketingu wewnętrznego przez Urząd Miasta Poznania. Artykuł przygotowano na podstawie literatury przedmiotu oraz przy wykorzystaniu metody analizy przypadku.

### Istota marketingu wewnętrznego

Pierwsze próby opisywania i definiowania marketingu wewnętrznego w sektorze publicznym pojawiły się już kilkanaście lat temu. Koncepcja marketingu wewnętrznego w jednostkach samorządu terytorialnego wywodzi się z rozwijanego od lat 80. XX w. marketingu terytorialnego, postrzeganego przez władze samorządowe jako

nowoczesna koncepcja zarządzania, która kładzie nacisk na znaczenie rynku i sektora prywatnego, zaspokajanie potrzeb klientów zewnętrznych i mieszkańców, wzrost jakości i efektywności świadczonych usług publicznych, poprawę dostępu do usług publicznych, na konkurencję i konkurencyjność oraz mechanizmy ewaluacji i kontroli[1]. Wielu badaczy łączy powstanie koncepcji marketingu wewnętrznego z nurtem partycypacyjnym w teorii zarządzania, którego podstawowymi założeniami są: podmiotowość pracowników, przekazywanie im inicjatywy oraz współpraca zamiast narzucania rozwiązań. W literaturze przedmiotu spotkać można wiele definicji marketingu wewnętrznego, które koncentrują się na różnych aspektach tej koncepcji zarządzania oraz na możliwościach jej praktycznego zastosowania. Poszczególni badacze stosują też odmienną terminologię, używając również pojęć „marketing personalny" lub „marketing kadrowy", które wskazują na istnienie ścisłego powiązania marketingu wewnętrznego z problematyką zarządzania zasobami ludzkimi.
Najczęściej wykorzystywany jest podział definicji na trzy zasadnicze grupy, odzwierciedlające różne podejścia do tej koncepcji[2]:

- *orientacja na motywację pracowników,* która oznacza postrzeganie pracowników w kategoriach klienta wewnętrznego, a przypisanych im zadań jako wewnętrznych produktów,
- *orientacja na klienta,* oznaczająca koncentrowanie się na działaniach marketingowych wpływających na motywację pracowników,
- narzędzie wspomagające *proces zarządzania zmianami* i wdrażania strategii organizacji.

Można zatem przyjąć, że marketing wewnętrzny to system sposobów postępowania i zachowania organizacji zorientowanej na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników. W odniesieniu do jednostek administracji samorządowej podstawowym założeniem tej koncepcji będzie uznanie urzędu (miasta, gminy) za rynek wewnętrzny, a jego pracowników za klientów wewnętrznych. Konsekwencją tego podejścia w praktyce zarządzania jednostką terytorialną jest postrzeganie i traktowanie zarówno potencjalnych, jak i zatrudnionych pracowników (urzędu i jednostek podległych) jako jej klientów, których oczekiwania są równie ważne jak potrzeby jej klientów zewnętrznych (obywateli, przedsiębiorców, turystów). Potraktowanie pracowników jako jej klientów oznacza szczególne dbanie o ich rozwój poprzez rekrutację, szkolenia, motywowanie, komunikowanie i przyjazną atmosferę pracy.

Marketing wewnętrzny odzwierciedla całokształt działań inicjowanych przez władze jednostki terytorialnej, ukierunkowanych na tworzenie zintegrowanych i sprawnych zespołów pracowniczych, zdolnych do wprowadzania zmian oraz realizacji trudnych zadań na rzecz rozwoju jednostki terytorialnej. Celem tych działań jest zwiększenie skuteczności zarządzania w wyniku ograniczenia nadmiernego zbiurokratyzowania administracji publicznej oraz uzyskanie optymalnej organizacji zespołów pracowniczych poprzez m.in. prawidłowy przepływ informacji, właściwy

[1] P. Rumpel, T. Siwek, 2006: Marketing terytorialny a kreowanie regionów: przykład czeski. Przegląd Geograficzny, 78, 2, s. 194.
[2] A. Olsztyńska 2005: Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji. Poznań, s. 11-16.

podział kompetencji oraz harmonijność stosunków międzyludzkich. Przedsięwzięcia te zmierzają także do zintegrowania zespołu pracowniczego wokół głównych celów i wartości realizowanych na terenie jednostki terytorialnej, bowiem tylko w takich warunkach przed pracownikami administracji publicznej można stawiać wysokie wymagania ilościowe i jakościowe w zakresie obsługi interesantów[3].

Nowoczesny marketing wewnętrzny wymaga od pracowników nie tylko wysokich kompetencji, ale także motywacji do działania. Cel ten osiąga się poprzez kształtowanie kultury organizacji, tj. korzystnego z punktu widzenia danej instytucji publicznej systemu norm i wartości, przenikającego do osobistych motywacji jej pracowników[4]. Stąd też instytucje administracji publicznej, w tym szczególnie samorządowej, powinny dążyć do ponownego wykształcenia kultury organizacji oraz społecznego wizerunku pracownika administracji publicznej. Zmianie powinna ulec przede wszystkim postawa wobec problemów rozwoju. Biurokratyczne pełnienie sztywno określonych funkcji powinno być zastąpione aktywnym zaangażowaniem, którego podstawą byłaby twórcza inicjatywa, samoorganizacja i gotowość do podejmowania wyzwań.

Z punktu widzenia jakości pracy urzędów administracji samorządowej niezbędne jest stosowanie przez kierownictwo instytucji publicznych nowoczesnych metod i technik zarządzania personelem, traktowanym jako kapitał ludzki, który należy rozwijać. Dotyczy to nie tylko znalezienia i utrzymania wykwalifikowanych pracowników, lecz również ciągłego doskonalenia ich kompetencji w celu podwyższenia skuteczności działania instytucji oraz jej adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu. Metodyka wdrażania marketingu wewnętrznego powinna opierać się o trzy następujące po sobie fazy, obejmujące: diagnozę czynników wpływających na sytuację organizacji, w tym zwłaszcza czynników kształtujących rynek wewnętrzny, tj. struktura organizacyjna, system komunikacji wewnętrznej, system motywacyjny, klimat psychologiczny, następnie określenie na tej podstawie problemów wymagających rozwiązania, a w rezultacie wskazanie możliwości ulepszeń i modyfikacji, przy zapewnieniu rzeczywistej partycypacji pracowników.

Urzeczywistnienie marketingu wewnętrznego wiąże się z pełnym zaangażowaniem zarówno kierownictwa jak i pracowników oraz koniecznością przebudowy zbiurokratyzowanej kultury organizacyjnej, co w przypadku jednostek samorządu terytorialnego wymaga dużego wysiłku oraz czasu.

## Przesłanki zastosowania marketingu wewnętrznego w jednostkach administracji samorządowej

Wdrażanie podejścia marketingowego w jednostkach samorządu terytorialnego stawia zupełnie nowe wymagania przed pracownikami administracji samorządowej. Współczesna administracja musi być przygotowana do realizacji różnorodnych funkcji, które obejmują w szczególności: stanowienie prawa, zarządzanie, utrzymanie i rozwój infrastruktury publicznej oraz dostarczanie usług publicznych (tabela 1). Zakres

[3] A. Szromnik 2007: Marketing terytorialny - miasto i region na rynku. Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 56.

[4] Z. Frankowski 2000: Marketing w zarządzaniu gminą [w:] Działalność marketingowa gmin. Zarys ujęć marketingu terytorialnego. Seria: Region – polityka – promocja. Wyd. Wyższej Szkoły Humanistycznej, Ciechanów, s. 17.

realizowanych zadań znacznie wykracza poza zaspokajanie zbiorowych potrzeb społeczeństwa.

**TABELA 1. FUNKCJE ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ**

| Funkcje | Charakterystyka zadań |
|---|---|
| regulacyjne | stanowienie prawa dotyczącego współżycia społecznego, zasad korzystania z majątku publicznego |
| dystrybucyjne | decydowanie o długofalowym i krótkoterminowym finansowaniu działań |
| policyjne | nadzorowanie działalności obywateli i osób prawnych w zakresie przestrzegania prawa i prowadzenie egzekucji związanych z naruszeniami prawa (policja, straż miejska, nadzór budowlany, sanitarno-epidemiologiczny, służby ochrony środowiska itp.) |
| zarządcze | gospodarowanie mieniem, sprawowanie zarządu majątkiem publicznym, prowadzenie działalności eksploatacyjnej oraz rozwojowej w zakresie publicznie dostępnej infrastruktury, np.: dróg, budynków publicznych, parków, urządzeń ochrony przeciwpowodziowej itp. |
| usługowe | dostarczanie usług komunalnych, administracyjnych i społecznych |

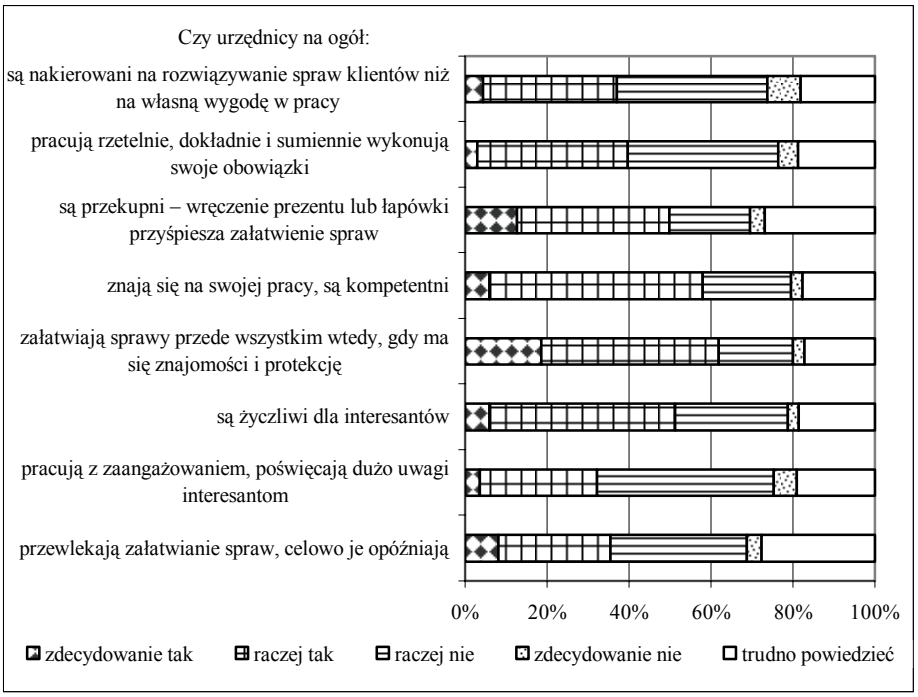
*Źródło: K. Pakoński 2003: Zarządzanie finansowe i strategiczne. FRDL, Warszawa, s. 8-9.*

Sprawność funkcjonowania struktur administracyjnych oraz jakość oferowanych usług publicznych w decydujący sposób zależy od potencjału i zaangażowania zatrudnionych w nich pracowników. Z licznych badań i ocen stanu polskich kadr urzędniczych oraz funkcjonowania urzędów (m.in. CBOS, Bank Światowy, Fundacja im. St. Batorego, NIK) wynika, iż sposób wypełniania przez nie swych powinności wobec mieszkańców jest niezadowalający. Badania dotyczące oceny administracji państwowej i samorządowej, przeprowadzone w województwie mazowieckim wykazały, że praca urzędnicza została oceniona na 3,5 w skali 1-6. Podobnie została oceniona efektywność pracy urzędniczej (3,5), natomiast kulturę oceniono na 3,0. Wyżej oceniono przygotowanie merytoryczne urzędników - 4,5. Jednocześnie około 70% respondentów wyraziło niezadowolenie z powodu nadużywania przez urzędników władzy nad osobami występującymi w roli petentów[5]. Badania przeprowadzone w 2007 r. przez CBOS wskazały, że prawie połowa Polaków nie jest zadowolona z pracy urzędów i urzędników. Spośród ośmiu badanych cech urzędników respondenci wysoko ocenili tylko dwie, tj. kompetencje (58% wskazań) i życzliwość dla interesantów (51%).

Urzędnicy na ogół posiadają kwalifikacje konieczne do wykonywania powierzonych im zadań, jednak problemem jest brak wiedzy, umiejętności i nawyków w zakresie pracy zespołowej. Pracownikom administracji publicznej brakuje umiejętności współpracy z innymi, komunikowania się, kreatywności, myślenia strategicznego, kierowania zespołem, co w powiązaniu z dość ograniczoną skłonnością pracowników samorządowych do podnoszenia kompetencji merytorycznych oraz zmiany negatywnych postaw, stanowi trudne do pokonania bariery w kształtowaniu orientacji marketingowej jednostek terytorialnych.

[5] W. Stelmach 2004: Oceny społeczne administracji państwowej i samorządów, „Zarządzanie zasobami ludzkimi" nr 2, s. 93-95.

**RYSUNEK 1. OCENA PRACY URZĘDNIKÓW WG BADANIA CBOS W 2007 R.**




*Źródło: Opinie na temat funkcjonowania urzędów w Polsce. Raport z badania sondażowego dla Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, Grudzień 2007, CBOS 2007: s. 13-14.*

Do najczęściej wymienianych braków w organizacji i funkcjonowaniu instytucji samorządu terytorialnego należą: opieszałość w działaniu urzędników, nadmierne zbiurokratyzowanie procedur, negatywne nastawienie do ludzi, nieżyczliwość, traktowanie interesantów jako natrętów, nierzetelne i niekompletne załatwianie spraw oraz występowanie układów nieformalnych i w związku z tym preferencji dla niektórych interesantów[6]. Źródłem słabości jednostek terytorialnych jest znikoma wśród kadr administracji samorządowej umiejętność korzystania z metody benchmarkingu, polegającej na wprowadzaniu zmian i doskonaleniu działalności poprzez poszukiwanie najlepszych pomysłów poza organizacją i wdrażaniu sprawdzonych już rozwiązań. U podstaw stosowania tej metody leży założenie, że zamiast dłużej i przy większych kosztach dochodzić do własnych rozwiązań, lepiej jest skorzystać z doświadczeń innych, którzy w praktyce z dużym powodzeniem stosują określone rozwiązania. W związku z tym w praktyce działania władz samorządowych pojawia się potrzeba realizacji ciągłego procesu porównywania się i uczenia od innych oraz doskonalenia procedur marketingowych poprzez twórcze naśladowanie najlepszych doświadczeń w zakresie organizacji i realizacji przedsięwzięć marketingu terytorialnego.

Trudno jest też mówić o istnieniu systemu zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ jest to raczej doraźne reagowanie na pojawiające sie potrzeby. W zasadzie w jednostkach

[6] W. Siemiński 1997: Relacje organów i urzędu gminy z lokalnymi środowiskami opiniotwórczymi w ujęciu marketingowym. Człowiek i Środowisko, 21 (2), s. 157.

administracji publicznej brak jest polityki w zakresie rozwoju zasobów ludzkich (np. nie prowadzi sie analizy potrzeb szkoleniowych, brak jest rocznego planu szkoleń, nie prowadzi sie ewaluacji szkoleń), nie dostrzega sie również myślenia w kategoriach budowania zewnętrznych zasobów ludzkich (np. budowanie lokalnego rynku usług doradczych, szkoleniowych itp.)[7]. W wielu jednostkach administracji publicznej dominuje podejście zorientowanie na administrowanie kadrami, a nie na zarządzanie nimi, brak jest systemowych rozwiązań w zakresie polityki kadrowej, z tego powodu szereg spośród podejmowanych działań cechuje się niskim poziomem standaryzacji i nieregularnością. Szczególnie istotnych zmian wymagają takie aspekty zarządzania kadrami jak: procedury naboru i awansowania oraz systemy motywacyjne, w tym pozapłacowe. Często wskazuje się również na nieprzejrzyste mechanizmy naboru, oceniania i wynagradzania pracowników.

**Wykorzystanie koncepcji marketingu wewnętrznego w Urzędzie Miasta Poznania**

Nowoczesne podejście do zarządzania organizacją, odpowiadające standardom europejskim, reprezentuje Urząd Miasta Poznania (UMP), który systematycznie od 2001 r. podejmuje działania zmierzające do stworzenia środowiska pracy, które umożliwi rozwój pracownikom i wyposaży ich w niezbędne kompetencje i kwalifikacje. Wyraźną zmianę w kierunku takiej orientacji można dostrzec już od kilku lat, czego wyrazem jest podejmowanie działań zorientowanych na pracowników, wprowadzanie zmian organizacyjnych oraz działania w sferze poprawy komunikacji wewnętrznej.

**Działania w sferze poprawy jakości obsługi klientów**

Podnoszenie jakości obsługi klientów ma kluczowe znaczenie dla budowania wizerunku instytucji w społeczeństwie. Przeciętny obywatel ocenia urząd przez pryzmat skuteczności załatwienia jego codziennych spraw. Stąd też w ostatnim czasie instytucje publiczne wprowadzają punkty pierwszego kontaktu z interesantem oraz rozszerzają możliwości kontaktowania się drogą elektroniczną[8]. Do rozwiązań stosowanych w tym obszarze przez miasto Poznań należą[9]:

- wdrożenie systemu zarządzania jakością, zgodnego z normą ISO 9001 we wszystkich wydziałach Urzędu Miasta oraz w 12 miejskich jednostkach organizacyjnych,
- uzyskanie przez Urząd Miasta Poznania certyfikatu „Investors in People”,
- realizacja programu e-Poznań, w tym: wdrożenie e-usług dostępnych przez Internet (m.in. rejestracja działalności gospodarczej on-line która jest pierwszą tego typu usługą w Polsce, Komputerowy System Rekrutacji do Szkół Ponadgimnazjalnych Miasta Poznania, internetowa giełda podręczników szkolnych) oraz uruchomienie 20 Publicznych Punktów Dostępu do Internetu (PIAP),
- rozbudowanie funkcjonalności Miejskiego Informatora Multimedialnego,

[7] M. Zawicki, S. Mazur, J. Bober (red.) 2004: Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Najlepsze praktyki. MSAP, Kraków, s. 15.
[8] P. Prokop 2003: Zarządzanie jakością w administracji, Biuletyn Jakości, nr 3/4, s. 6.
[9] Sprawozdanie z działalności samorządu miasta Poznania w latach 2002-2006. www.poznań.pl

- uruchomienie elektronicznych systemów kolejkowych, usprawniających obsługę mieszkańców w Wydziale Spraw Obywatelskich, Wydziale Komunikacji oraz Urzędzie Stanu Cywilnego.

W 2009 r. Urząd Miasta został uhonorowany tytułem wrażliwego społecznie pracodawcy, prowadzącego dojrzałą politykę kadrową, uwzględniającą potrzeby niepełnosprawnych. Działania Urzędu Miasta Poznania ukierunkowano zarówno na zwiększenie liczby zatrudnionych niepełnosprawnych, jak i na podejmowanie działań mających polepszyć funkcjonowanie osób niepełnosprawnych w mieście. W siedzibie Urzędu zlikwidowano wiele barier architektonicznych, a także odpowiednio zorganizowano biura obsługi klienta i parkingi.

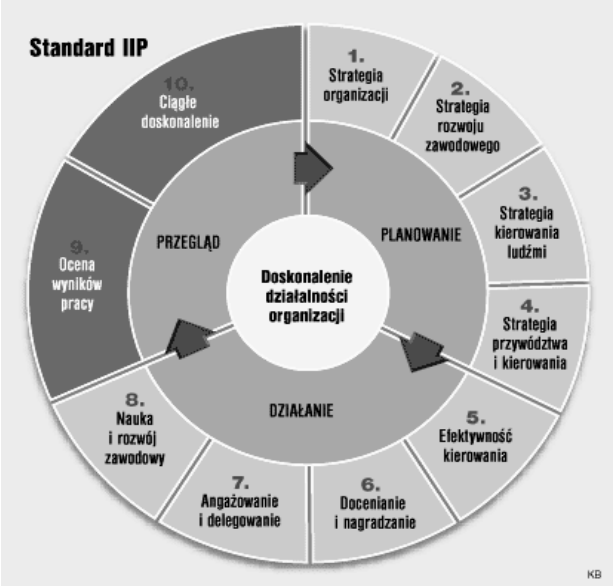
**Standard investors in people (iip) jako narzędzie marketingu wewnętrznego**

W 2003 r. Urząd Miasta Poznania jako pierwsza jednostka administracji publicznej w Polsce wprowadziła w obszarze zarządzania personelem międzynarodowy standard *Investors In People (IIP)*. W czerwcu 2009 r. proces wdrażania standardu IIP rozpoczął także Śląski Urząd Wojewódzki. Standard IIP należy traktować jako narzędzie zaprojektowane dla poprawy wyników organizacji oraz zwiększenia jej konkurencyjności, dzięki koncentracji działań na rozwoju pracowników. Standard opiera się na spełnieniu przez organizację odpowiednich, ujednoliconych kryteriów.
Omawiane narzędzie opiera się na trzech zasadach:

1. planowaniu – w celu rozwijania strategii poprawy wyników organizacji;
2. działaniu – w celu poprawy wyników organizacji;
3. ocenie – w celu oszacowania wpływu podejmowanych działań na wyniki organizacji.

Każda z zasad wyrażona jest poprzez kilka kryteriów (łącznie 10), które organizacja powinna spełniać (rysunek 2.). Założenia standardu nie określają, jakie konkretnie działania należy podejmować lub jak konstruować poszczególne procedury by spełnić poszczególne kryteria. Każda organizacja ma pod tym względem wolność w doborze takich narzędzi i technik, które są zgodne z jej kulturą organizacyjną i możliwościami. Podstawowym wymogiem jest zatem opracowanie i wdrożenie własnych metod planowania, komunikacji, szkolenia i rozwoju. Podstawą uzyskania certyfikatu IIP jest dokonanie diagnozy organizacji, która ustali w jakich obszarach organizacja nie spełnia wymogów standardu, następnie przygotowanie przez wyselekcjonowaną i przeszkoloną grupę pracowników planu doskonalenia, którego wdrożenie umożliwi uzyskanie tytułu IIP.

**RYSUNEK 2. STANDARD INVESTORS IN PEOPLE**




*Źródło: www.iippolska.pl*

Standard zarządzania zasobami ludzkimi został opracowany w 1990 r. w Wielkiej Brytanii przez National Training Task Force w ramach współpracy administracji publicznej, środowisk biznesowych i naukowych. Ponad 37 000 organizacji w Wielkiej Brytanii zostało uznanych za Investor in People. W Wielkiej Brytanii jest obecnie standardem o znaczeniu krajowym oraz marką, na zdobyciu której zależy każdemu przedsiębiorstwu, ponieważ jest oficjalnym potwierdzeniem, że firma spełnia standardy dobrego zarządzania i inwestuje w kapitał ludzki. Wdrażaniem projektu zajmuje się organizacja Investors in People UK, ponosząca odpowiedzialność za utrzymanie standardów przez firmy i instytucje, współpracę międzynarodową oraz upowszechnianie programu na świecie (20 krajów), natomiast w Polsce wdrażaniem standardu zajmuje się IIP Polska Sp. z o.o. Standard tworzy uniwersalne ramy działania, które można zastosować w każdym typie organizacji, niezależnie od jej wielkości czy zasobów finansowych. Jego zastosowanie w administracji publicznej sprzyja ograniczeniu rotacji kadr dzięki zapewnieniu pracownikom odpowiedniego miejsca pracy i warunków rozwoju, przyczynia się do wzrostu satysfakcji pracowników i zadowolenia klientów. Stosowanie się do zasad standardu wpływa też korzystnie na relacje pracownicze, skuteczność pracy zespołowej, zwiększenie efektywności rozwoju zawodowego i szkoleń pracowników[10].

Zarządzanie organizacją zgodnie ze standardem IIP to jednocześnie wymóg ciągłej poprawy, stałego doskonalenia, nieustannej weryfikacji skuteczności i efektywności podejmowanych działań.

[10] A. Rafalat : Rola strategii i rozwoju kadr w administracji publicznej, Biuletyn Urzędnika. s. 27.

Program zainicjowany w Poznaniu opiera się na wzorcach brytyjskich. Po uwzględnieniu specyfiki sektora publicznego w Polsce, doskonalenie działalności Urzędu Miasta opiera się o cztery zasady działania:

- *zaangażowanie* (inwestowanie w pracowników dla osiągnięcia celów organizacji),
- *planowanie* (opracowanie planu doskonalenia umiejętności pracowników i zespołów pracowniczych dla osiągnięcia celów organizacji),
- *działanie* (doskonalenie i wykorzystanie umiejętności pracowników w ramach realizacji planu),
- *ocena* postępu w realizacji celów.

Poszczególnym zasadom przypisano łącznie 12 kryteriów, które musiał spełnić Urząd by zewnętrzny audytor uznał organizację za inwestora w kapitał ludzki.

**TABELA 2. ZAŁOŻENIA STANDARDU INVESTORS IN PEOPLE W URZĘDZIE MIASTA POZNANIA**

| Zasada | Wskaźniki |
|---|---|
| Zaangażowanie | 1) organizacja jest zaangażowana we wspieranie rozwoju swoich pracowników,<br>2) pracownicy są zachęcani do poprawy efektywności swoich działań,<br>3) pracownicy są przekonani, że ich wkład w organizację jest zauważany i doceniany,<br>4) organizacja zapewnia równe możliwości rozwoju wszystkim pracownikom, |
| Planowanie | 5) organizacja ma plan z określonymi celami i zadaniami, które są zrozumiałe dla wszystkich,<br>6) rozwój pracowników pokrywa się z celami i zadaniami organizacji,<br>7) pracownicy rozumieją, w jaki sposób przyczyniają się do osiągnięcia celów i zadań organizacji, |
| Działanie | 8) kierownictwo efektywnie wspiera rozwój pracowników,<br>9) pracownicy efektywnie się uczą i rozwijają, |
| Ocena | 10) rozwój pracowników prowadzi do poprawy działania ludzi, zespołów i całej organizacji,<br>11) pracownicy rozumieją wpływ swojego rozwoju na działania własne, zespołów i całej organizacji,<br>12) organizacja coraz lepiej kształci swoich pracowników. |

*Źródło: G. Kozyra 2005: Europejski program zarządzania ludźmi w urzędzie miasta, Gazeta Prawna, nr. 58.*

Uzyskanie standardu organizacji ukierunkowanej na kapitał ludzki w przypadku Urzędu Miasta Poznania obejmowało następujące etapy:

1. Decyzja o wdrożeniu standardu,
2. Diagnoza organizacji (ocena wewnętrzna i zewnętrzna),
3. Zaangażowanie (plan działania),
4. Działania (realizacja planu działania),
5. Ocena (wewnętrzna ocena wstępna, ocena przez audytorów zewnętrznych),
6. Certyfikacja.

Decyzję o wdrożeniu standardu poprzedziło wysłanie pracowników do Wielkiej Brytanii, gdzie zapoznali się z funkcjonowaniem standardu w Nottingham County Council. Przygotowania do certyfikacji objęły również powołanie koordynatorów IIP w Urzędzie Miasta ds. wspierania procesu zarządzania zasobami ludzkimi, odpowiedzialnych za doradztwo dla kierownictwa poszczególnych wydziałów i wszystkich pracowników urzędu, szkolenia pracowników, ocenę silnych i słabych stron Urzędu, tworzenie planów działań. W kolejnym etapie powołano Oddział Rozwoju

Kadr, a w jego strukturze wyłoniono zespoły projektowe: ds. komunikacji, szkoleń, oceny pracowniczej, wdrażania nowych pracowników oraz badań. Założenia standardu IIP przedstawiono wszystkim pracownikom UMP.
W efekcie wspólnych prac opracowano szereg niezbędnych zmian w systemie zarządzania zasobami ludzkimi które obejmowały:

- opracowanie arkusza Okresowej Oceny Pracowniczej,
- opracowanie Procedury Wprowadzenia Nowego Pracownika,
- modyfikację procesu planowania szkoleń,
- usprawnienie kierowania pracowników na szkolenia,
- wypracowanie narzędzi komunikacji wewnętrznej,
- zmiany w Karcie Stanowiska Pracy.

Przebudowaniu uległ cały proces kadrowy, począwszy od rekrutacji i wprowadzania nowych pracowników na stanowisko, przez ocenę pracy, system rozwoju zawodowego i szkoleń. W trakcie wdrażania zmian pracownicy Urzędu Miasta Poznania systematycznie wprowadzali zaproponowane innowacje. W 2005 r. audytor z International Quality Centre w Wielkiej Brytanii zarekomendował Urząd Miasta Poznania jako spełniający założenia standardu IIP.

Obecnie pracownicy raz w roku poprzez ankiety określają, jakie obszary w funkcjonowaniu Urzędu są dla nich satysfakcjonujące, a w jakich oczekują zmian. Opinie i oczekiwania pracowników stanowią podstawowy materiał do budowania kolejnych planów działania i wyznaczania nowych zadań.

**Podsumowanie**

Koncepcja marketingu wewnętrznego akcentuje znaczenie zasobów ludzkich w osiąganiu celów organizacji. Od kilku lat podejmowane są próby jej wykorzystania w jednostkach sektora publicznego, w tym w strukturach administracji samorządowej. Zastosowanie marketingu wewnątrz jednostek samorządu terytorialnego wymusiła reforma ustrojowa z 1998 r., zmieniając kompetencje samorządu oraz akcentując potrzebę poprawy efektywności funkcjonowania. Próby wdrażania marketingu wewnętrznego podejmuje z powodzeniem Urząd Miasta Poznania. Jednostka ta od 2005 r. posiada certyfikat Investors In People, świadczący o dojrzałej polityce kadrowej i potwierdzający kluczową rolę pracownika w funkcjonowaniu organizacji oraz osiąganiu jej celów. Standardowi podporządkowane są wszelkie działania usprawniające funkcjonowanie urzędu i podległych mu jednostek organizacyjnych. Zaletą standardu *Investors in People* jest możliwość jego zastosowania w każdej organizacji, niezależnie od wielkości i sektora działania. Każda organizacja może to zrobić na swój indywidualny sposób poprzez opracowanie i wdrożenie własnych metod planowania, komunikacji, szkolenia i rozwoju.

**Literatura:**

1. Frankowski Z. 2000: Marketing w zarządzaniu gminą [w:] Działalność marketingowa gmin. Zarys ujęć marketingu terytorialnego. Seria: Region – polityka – promocja. Wyd. Wyższej Szkoły Humanistycznej, Ciechanów.
2. Hausner J. (red.) 1999: Komunikacja i partycypacja społeczna. MSAP, Kraków.
3. Kozyra G., 2005: Europejski program zarządzania ludźmi w urzędzie miasta, Gazeta Prawna, nr. 58.

4. Olsztyńska A. 2005: Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji. Poznań.
5. Pakoński K., 2003: Zarządzanie finansowe i strategiczne. FRDL, Warszawa.
6. Prokop P. 2003: Zarządzanie jakością w administracji, Biuletyn Jakości nr 3/4.
7. Rafalat A.: Rola strategii i rozwoju kadr w administracji publicznej, Biuletyn Urzędnika.
8. Rumpel P., Siwek T., 2006: Marketing terytorialny a kreowanie regionów: przykład czeski. Przegląd Geograficzny nr 78 (2).
9. Siemiński W. 1997: Relacje organów i urzędu gminy z lokalnymi środowiskami opiniotwórczymi w ujęciu marketingowym. Człowiek i Środowisko nr 21 (2).
10. Sprawozdanie z działalności samorządu miasta Poznania w latach 2002-2006. www.poznań.pl
11. Stelmach W. 2004: Oceny społeczne administracji państwowej i samorządów, „Zarządzanie zasobami ludzkimi" nr 2.
12. Szromnik A. 2007: Marketing terytorialny - miasto i region na rynku. Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
13. Zaleski J. (red.) 2000: Efektywne metody zarządzania w administracji publicznej, ISP, Warszawa.
14. Zawicki M., Mazur S., Bober J. (red.) 2004: Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Najlepsze praktyki. MSAP, Kraków.

**Summary**

This article presents the concept of internal marketing and its application in local government units, particularly in local self-governmental administration' functioning. Internal marketing is management philosophy of promoting the local government unit and its policies to employees as if they are the internal customers of this local government unit. The source of good practices in this regard is the Municipal Office of Poznań.

Informacje o autorze

**dr Katarzyna Gralak**
*Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie*
*Wydział Nauk Ekonomicznych*
*Katedra Polityki Europejskiej, Finansów Publicznych i Marketingu*
*Ul Nowoursynowska 166 Warszawa*
e-mail: katarzyna_gralak@sggw.pl

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Agnieszka Brelik***

# Marketing terytorialny a kreowanie regionów

## Place marketing and creation of region

*Turystyka jako znaczący element rozwoju miast i regionów, integrując w szereg dziedzin gospodarki, pozwala na wyeksponowanie i promocję wyjątkowych walorów, charakteryzujących określone obszary geograficzno-administracyjne W artykule przedstawiono znaczenie marketingu terytorialnego oraz jego wpływ na kreowanie regionów.*

### Wstęp

Pojęcie marketingu terytorialnego poruszają autorzy T. Markowski, A. Szromnik czy T. Domański[1], podkreślając, iż jest nauką nową, będącą efektem adaptacji współczesnej koncepcji marketingowej w sferze produkcji i konsumpcji do sektora publicznego, w szczególności do zarządzania miastem lub regionem, mniej stosowaną w samorządach polskich. Marketing terytorialny jest tzw. koncepcja miękką, nie określoną przez prawo. Jego formę i treść określają interesy instytucji oraz funkcje i struktury obszarów, na których jest stosowany. Zazwyczaj występuje jako jeden ze składników systemu zarządzania miasta lub regionu, jednakże w szerszej postaci, tzw. marketingu kompleksowego, odgrywa istotną rolę. Definicji określających termin marketingu terytorialnego jest wiele, aczkolwiek ma ono dość złożony charakter. Helberecht[2] określa go jako przejaw nowego stylu planowania na poziomie gmin w okresie przejścia krajów najbardziej rozwiniętych gospodarczo z fordystycznego etapu rozwoju, dla którego było masowe spożycie dóbr uniwersalnych w państwie dobrobytu, do etapu postfordystycznego, oznaczającego się elastycznością zarządzania w stosunku do specyficznych potrzeb różnych grup docelowych ludności. A. Szromik określa marketing terytorialny jako „całokształt skoordynowanych działań podmiotów lokalnych, regionalnych lub ogólnokrajowych zmierzających do wykreowania procesów wymiany i oddziaływania poprzez rozpoznanie, kształtowanie i zaspokojenie potrzeb oraz pragnień mieszkańców”[3] Marketing to działania skoordynowane, zaplanowane, które mają doprowadzić m.in. do pozyskania zewnętrznych inwestycji wraz z kapitałem i know-how, promocją turystyczną gminy, budową tożsamości terytorialnej. Markowski T., Szromnik A., Domański T., w swoich opracowaniach proponują postrzegać gminę jako pewnego rodzaju produkt i w zarządzaniu nim stosować narzędzia wykorzystywane

[2] Helbrecht I., 1993, Standmarketing. Konturen einer kommunikativen Stadtenwicklungspolitik, Stadtforschung aktuell, 44, Basel.
[3] A. Szromik, *Marketing terytorialny- geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania,* w: Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów, pod. red. T. Domańskiego, Centrum Badań i Studiów francuskich, Instytut Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997, s. 36

w praktyce przedsiębiorstw. Wychodzi się z założenia, że gmina funkcjonuje w sposób podobny do przedsiębiorstwa i wytwarza produkty i usługi oferując je na rynku wewnętrznym i zewnętrznym. Zabiegając o sprzedaż swoich dóbr i usług gmina funkcjonuje w warunkach konkurencji innych ośrodków.[4] Głównym celem marketingu terytorialnego jest wpływanie na opinię, postawy i sposoby zachowania się „zewnętrznych" i „wewnętrznych" grup zainteresowanych klientów poprzez kształtowanie właściwego zestawu środków oraz instrumentów stymulowania kontaktów wymiennych[5]. Marketing jako dziedzina interdyscyplinarna wywodzi się z nauk ekonomicznych o charakterze przestrzennym i w nich został ukształtowany. Uznanie przestrzeni za punkt wyjścia do kreowania produktu stanowi podstawową różnicę między marketingiem terytorialnym a klasycznym marketingiem.

**Sandomierski Szlak Jabłkowy regionalnym produktem turystycznym regionu**

Turystyka jako znaczący element rozwoju miast i regonów, integrując w szereg dziedzin gospodarki pozwala na wyeksponowanie i promocję wyjątkowych walorów, charakteryzujących określone obszary geograficzno-administracyjne.[6] Strategia rozwoju turystyki na lata 2007-2013 stanowi koncepcje modernizacji polskiej turystyki, z uwzględnieniem jej uwarunkowań, źródeł finansowania i systemu ewaluacji. Na współczesnych rynkach turystycznych dominującą rolę pełnią produkty, zespalające różne elementy i składniki oferty, realizowane przez profesjonalne i wykwalifikowane kadry. Powstanie produktów, wykorzystujących w sposób zrównoważony specyficzne walory regionów Polski i Europy, prowadzić będzie zarówno do umacniania znanych polskich destynacji turystycznych, jaki do rozwoju turystyki w regionach mniej rozwiniętych i peryferyjnych.

Za produkt uważa się wszystko, co można zaoferować nabywcom do konsumpcji, użytkowania lub dalszego przerobu. Oprócz rzeczy fizycznych do produktów zalicza się wszelkiego rodzaju usługi, czynności, miejsca, pomysły (projekty) technologiczne, organizacyjne i idee. *Podejście* to często określa się mianem *strukturalnego* (składnikowego). W innym ujęciu produkt jest przede wszystkim zbiorem użyteczności, przyjemności, satysfakcji, zadowolenia nabywcy. Każdy kupujący postrzega go przez pryzmat korzyści, jakie mogą wynikać z jego zakupu. Definicja ta ma charakter podstawowy i opisuje ogólną ideę produktu.[7] Najczęściej spotykane w literaturze definicje produktu turystycznego reprezentują przede wszystkim *podejście strukturalne*. G. Gołembski (1998)[8] uważa, że (...) produktem turystycznym są wszystkie dobra i usługi tworzone i kupowane z wyjazdem poza miejsce stałego zamieszkania i to zarówno przed rozpoczęciem podróży, w trakcie podróży i w czasie pobytu poza swoją rodzinną miejscowością. Bardzo często, przytaczając definicje produktu turystycznego, wprowadza się rozróżnienie pomiędzy *produktem*

[4] Z. Frankowski.196. marketing w zarządaniu gminą. Człowiek i środowisko, nr 2.
[5] Meffert H., Stadtemarketing – Pflicht oder Kűr? Symposium „Stadtvisionen", Stadtstrategien und Städtemarketing in der Zukunft". Münster, 2-3 Martz 1989.
[6] Ministerstwo Pracy, Projekt Strategii Rozwoju Turystyki na lata 2007-2013, Warszawa 2005r.
[7] Mruk H., Rutkowski I.P. 1999: Strategia produktu. Wyd. II zmienione, PWE, Warszawa.
[8] Gołembski G. 1998: Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej. Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.

*przedsiębiorstwa turystycznego (*gospodarstwa, przedsiębiorstwa*) i produktem obszaru turystycznego* (regionu, miejscowości).

Produkt turystyczny miejsce jest produktem zdeterminowanym geograficznie, a stać się nim może np. region, powiat, miejscowość, park narodowy. Mianem tego produktu określamy wewnętrznie złożony zbiór elementów wyróżnionych ze względu na swoją konkretną lokalizację przestrzeni. Miejsce to charakteryzuje się określonymi walorami turystycznymi, ale także usługami świadczonymi przez różne podmioty gospodarcze przy istniejącym zagospodarowaniu turystycznym i paraturystyczny, dziedzictwie historycznym i kulturowym, gościnności mieszkańców, a nawet wizerunku obszaru i wyobrażenie zdarzeń, które zaistnieją podczas pobytu turysty. Dla definicji produktu turystycznego w ujęciu marketingowym nie można zapomnieć o tak istotnych czynnikach jak: wizerunek obszaru jako miejsca recepcji turystycznej, któremu służą celowe działania promocyjne, poziom i struktura cen za określone składniki i całość produktu, które oferowane są konsumentom. Produkt turystyczny miejsce zwany jest też produktem obszarowym .[9]

Według klasyfikacji produktów turystycznych - szlak składa się z wielu miejsc i obiektów związanych z pewną nadrzędną ideą, połączonych ze sobą wytyczoną, zwykle oznakowaną trasą (np. pieszą, wodną, samochodową) oraz różnorodnej infrastruktury turystycznej, zlokalizowanej wzdłuż szlaku. Specyficznym przypadkiem produktu turystycznego miejsce jest produkt turystyczny szlak, który składa się z szeregu „miejsc" połączonych i związanych ze sobą pewną nadrzędna ideą. Przykładami tego typu produktów są Szlak Orlich Gniazd, Szlak Piastowski, Szlak Kopernikański, Sandomierski Szlak Jabłkowy.

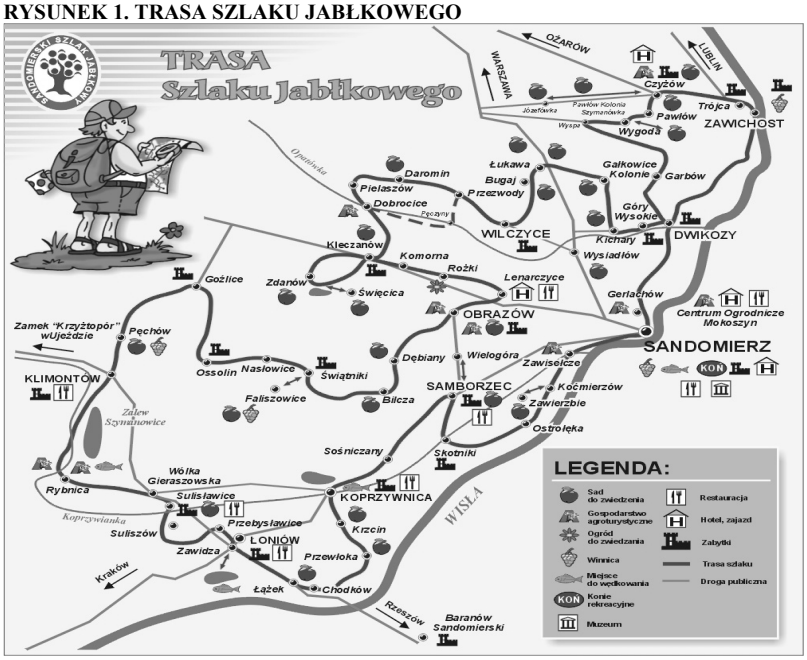
Powiat sandomierski jest jednym z 13 powiatów tworzących województwo świętokrzyskie o charakterze typowo rolniczym, liczy 676 km2 i obejmuje zasięgiem 9 gmin, w których jest 212 miejscowości zamieszkałych przez 86 500 osób. Warunki klimatyczno-glebowe są korzystne i generalnie jest to czynnik stymulujący produkcję rolną. W powiecie sandomierskim dominują gleby wytworzone z lessów, które charakteryzują się dobrymi właściwościami fizyczno-chemicznymi tj.: przepuszczalnością, podsiąkliwością, pojemnością wodną i zasobnością w makro i mikroelementy. Ziemia sandomierska stanowi teren bogaty w wartości historyczne, przyrodnicze, kulturowe. Większość mieszkańców zatrudniona jest w sektorze rolnym. Gmina nastawiona jest na wielofunkcyjny rozwój co stanowić ma walkę z bezrobociem, wpłynąć na atrakcyjność turystyczną terenu, promocję terenu. Szczególnymi walorami gminy są: krzyże, kapliczki, figury przydrożne kamienne i drewniane. Główną atrakcję stanowi 29 gospodarstw sadowniczych z długoletnią tradycją. Istnieje możliwość: zapoznania się z fachową wiedzą, uzyskania porad technologicznych, dokonania zakupu produktów, przetworów, a także dokonania degustacji.

Gminami przez które prowadzi Szlak Jabłkowy są: Sandomierz, Samborzec, Koprzywnica, Łoniów, Klimontów, Obrazów, Wilczyce, Dwikozy, Zawichost. Szlak Jabłkowy będzie liczył około 200 km długości, prowadząc przez wszystkie gminy

[9] B.Poskrobko, R. ZióŁkowski, Miejsce turystyki w Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego, w: Turystyka na obszarach Zielonych Płuc Polski, red. G . Rąkowski, Narodowa Fundacja Ochrony Środowiska, Białystok 2002 ,s. 90

powiatu sandomierskiego. Pomysłodawcy nowej oferty turystycznej wzorowali się na rozwiązaniach austriackich.

**RYSUNEK 1. TRASA SZLAKU JABŁKOWEGO**




*www.szlkajablkowy.eu*

Tam wzdłuż tzw. "*drogi jabłkowej*" powstały: winiarnie, restauracje, gospodarstwa, agroturystyczne. Dla turystów odwiedzających region Szlak Jabłkowy będzie nową ofertą turystyczną, bogatą w liczne atrakcje:

- - najwyższej klasy zabytki architektury,
- - urokliwe miejsca,
- - tereny posiadające duże walory krajobrazowe,
- - osobliwości przyrody,
- - regionalne produkty: sadownicze, warzywnicze, potrawy regionalnej kuchni, wyroby artystyczne i rękodzielnicze- gospodarstwa agroturystyczne, itd.

Trwają prace nad utworzeniem nowego szlaku turystycznego, który poszerzy ofertę turystyczną regionu. Podstawą funkcjonowania tego projektu będą gospodarstwa agroturystyczne, promocja lokalnego rękodzieła, walory historyczne oraz przyrodnicze regionu. Wszystko to z korzyścią dla turystów odwiedzających Sandomierz oraz region sandomierski. Odpowiedzialność za kreowanie i promocję produktu turystycznego w regionie ponosi w dużym stopniu samorząd lokalny, który dzięki transformacji ustrojowej i gospodarczej stał się faktycznym gospodarzem miejscowości turystycznych. Ograniczoność finansów oraz niedostatki organizacyjnych powodują, że samorząd lokalny nawiązuje współpracę z przedstawicielami branży turystycznej, stowarzyszeń, instytucji władczych celem zwiększenia możliwości realizacji zadań z zakresu rozwoju

produktu turystycznego obszaru.[10]

Analizując różne produkty turystyczne (obiekt, szlak, obszar...), można zauważyć że tworzą one dwie zasadnicze grupy: produkty proste i zintegrowane. Pierwszą grupę stanowią najmniej skomplikowane, pojedyncze produkty: usługa i rzecz, natomiast w skład drugiej wchodzą produkty bardziej złożone, zintegrowane organizacyjnie i/lub przestrzennie. W kształtowaniu dobrego wizerunku regionu wiodącą rolę powinny przejmować markowe produkty turystyczne, które są coraz częściej poszukiwane przez współczesnych turystów. Marka produktu staje się zarazem elementem przewagi konkurencyjnej, ponieważ jest potężnym narzędziem marketingu w XX wieku, również w turystyce[11]. Unikalność marki jest warunkiem koniecznym, ale nie wystarczającym do rozwoju na rynku. Marka musi, bowiem odpowiadać potrzebom turystycznym. Następnie chodzi o budowanie szacunku (wiarygodności) nabywców do marki. Szacunek do marki oznacza przekonanie ich, że marka jest w stanie spełnić związane z nią obietnice Szacunek do marki jest kombinacją postrzeganej, jakości oraz popularności, ( przy czym wpływ obu tych czynników jest różny w zależności od rodzaju produktu i rynku).Ostatnim etapem jest powstanie znajomości marki. Znajomość oznacza świadomość tożsamości marki. W procesie rozwoju marki należy uwzględnić zmiany w uwarunkowaniach społeczno- kulturowych tak mieszkańców, jak i turystów, ponieważ jest on związany z percepcją i preferencjami turystów[12]. Wśród podstawowych decyzji związanych z kształtowaniem marki turystycznej należy tu wymienić[13]:

- wybór produktów turystycznych, które będą oznaczone marką,
- sposoby identyfikowania marki wśród innych produktów(ofert) turystycznych, głownie symbolika, nazwa, grafika
- rynkowy zasięg oddziaływania marki,
- pozycjonowanie marki na tle innych marek rynkowych (benchmarking).
- zakres stosowanych instrumentów marketingowych wspomagających markę,
- rozszerzanie i ewentualna rekonstrukcja marki,
- koncepcja strategii marki.

Do głównych korzyści wynikających z tworzenia marki kraju można zaliczyć:

- wzmocnienie pozycji konkurencyjnej kraju na rynku usług turystycznych,
- wzrost rozpoznawalności produktów danego kraju,
- wzrost liczby gości w hotelach i pensjonatach oraz w kawiarniach, restauracjach, pubach,
- zmniejszenie skutków sezonowości popytu turystycznego,
- wzrasta grupa lojalnych turystów.

**Wnioski**

[10] M. Łuczak, Marketingowa koncepcja produktu turystycznego Sopotu, Uniwersytet Gdański, Sopot 2004, s. 130.
[11] J .Ch. Holloway, Ch. Robinson , Marketing w turystyce, Wyd. PWE, Warszawa 1997, s . 117-118.
[12] E. Nawrocka ,2004:Determinanty Tworzenia i Rozwoju Markowych Produktów Turystycznych Obszaru ,w Markowe Produkty Turystyczne, Szczecin- Niechorze 2004 s. 361-367.
[13] Por. M.K. Witek- Hajduk: Zarządzanie…,op. cit. s. 83-85.

Regionalne produkty turystyczne stwarzają nowe możliwości dla obszarów wiejskich i ich mieszkańców, a w szczególności przyczyniają się do ożywienia lokalnej gospodarki. Skuteczną metodą jest postawienie na jakość i markę oraz na współdziałanie wszystkich podmiotów, które powinny brać udział w tworzeniu, kreowaniu i wdrażaniu markowych produktów turystycznych danego regionu. Proces podejmowania decyzji o odwiedzinach danego kraju czy regionu lub o nabyciu określonego produktu turystycznego składa się zazwyczaj z trzech kolejnych etapów:[14]

- w pierwszym potencjalny turysta zadaje sobie pytanie: czy zna dany produkt?,
- w drugim – zastanawia się jakie jest jego wyobrażenie o nim? Jeśli ocena na podstawie wyobrażenia jest pozytywna, to
- w trzecim, podejmuje decyzję o ewentualnym jego zakupie.

Na wszystkich wymienionych etapach może wystąpić cała sytuacji pośrednich. Wyobrażenia są często pochodną kraju lub kultury, w ramach której usługa jest kreowana i konsumowana. Możliwości włączenia elementu kulturowego do produktu turystycznego jest stosunkowo duża. Element kulturowy może dominować w produkcie turystycznym, którym jest np. wyjazd na koncert czy na wystawę. Może być wymieniony w programie wycieczki krajoznawczej, albo w ogóle nie występować w ofercie, a być jedynie proponowany turystom po ich przybyciu do miejsca docelowego podróży. Podejmując decyzję o wyjeździe, turyści coraz częściej przechodzą od pytań: dokąd chciałbym pojechać?, do pytania: jakie zainteresowania chciałbym zaspokoić w czasie podróży i gdzie też mogę to uczynić? Turyści coraz częściej zwracają uwagę na wizerunek miejsca i jego ofertę. Dlatego istotne staje się tworzenie zintegrowanej oferty turystycznej oraz określenie rynku zbytu na produkty turystyczne. Podmiotem w marketingu terytorialnym są przede wszystkim wadze lokalne, dysponujące zasobami i mające wpływ na kształtowanie zarządzanego miejsca.

## Literatura


1. Frankowski Z.196. Marketing w zarządzaniu gminą. Człowiek i Środowisko, nr 2.
2. Gołembski G. 1998: Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej. Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
3. Helbrecht I., 1993, Standmarketing. Konturen einer kommunikativen Stadtenwicklungspolitik, Stadtforschung aktuell, 44, Basel.
4. Holloway J .Ch., Ch. Robinson , Marketing w turystyce, Wyd. PWE, Warszawa 1997
5. Łuczak M. Marketingowa koncepcja produktu turystycznego Sopotu, Uniwersytet Gdański, Sopot 2004, s. 130.
6. Meffert H., Stadtemarketing – Pflicht oder Kűr? Symposium „Stadtvisionen“, Stadtstrategien und Städtemarketing in der Zukunft“. Münster, 2-3 Martz 1989.
7. Ministerstwo Pracy, Projekt Strategii Rozwoju Turystyki na lata 2007-2013, Warszawa 2005r.
8. Mruk H., Rutkowski I.P. 1999: Strategia produktu. Wyd. II zmienione, PWE, Warszawa.
9. Nawrocka E. ,2004 :Determinanty Tworzenia i Rozwoju Markowych Produktów Turystycznych Obszaru ,w Markowe Poskrobko B., R. ZióŁkowski, Miejsce turystyki w Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego, w: Turystyka na obszarach Zielonych Płuc Polski, red. G . Rąkowski, Narodowa Fundacja Ochrony Środowiska, Białystok 2002.


[14] K. Mazurek – Łopacińska (red):Problemy zarządzania…,op. cit., s. 131.

10. Produkty Turystyczne, Szczecin- Niechorze 2004.
11. Szromik a., *Marketing terytorialny- geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania,* w: Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów, pod. red. T. Domańskiego, Centrum Badań i Studiów francuskich, Instytut Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.

**Summary**
*Tourism as a main factor of cities and regions development, integrating several areas of the economy allows for promotions of exceptional qualities which characterize certain geographic and administrative areas.*

Informacje o autorze

**dr Agnieszka Brelik**
*Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny*
*Pracownia Turystyki*
*ul. Żołnierska 47*
*74-210 Szczecin*
*abrelik@zut.edu.pl*

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Joanna Julia Sienkiewicz***

Motto: „Dla Polski skończyła się epoka strategii niskich cen; musi ona powoli przechodzić do grupy strategii cen średnich, a w niektórych produktach – cen wysokich. W obu przypadkach podstawową rolę odgrywa jakość produktu" (*Marketingowa Strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2008-2015, s.62, POT Warszawa październik 2008)*

# Podmioty sektora turystyki uzdrowiskowej a marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki – problem czy wkład do rozwiązania problemu

## Subjects of the spa [health resort] tourism sector and the marketing strategy of Poland in the tourism sector – a problem or a contribution to problem solving

*Artykuł poświęcono analizie marketingowej strategii turystyki Polski do 2015 roku, w odniesieniu do sektora turystyki uzdrowiskowej. Punktem wyjścia porównań zamierzeń Centrum stały się: stanowisko Unii Europejskiej w dziedzinie nowej polityki turystycznej, postulaty środowiska związanego z lecznictwem uzdrowiskowym, regionalna strategia rozwoju turystyki Województwa Zachodniopomorskiego. Bazując na koncepcjach strategii marketingowej wykazano dychotomię między oceną centrum perspektyw rozwoju turystyki zdrowotnej w Polsce a dążeniami przedsiębiorstw i ich najbliższego otoczenia – regionów, wyrażającej się w tym, iż ocenianą przez Autorów marketingowej strategii turystyka zdrowotna jako nie mająca perspektyw rozwojowych jest uznawana przez regiony za produkt strategiczny i markowy, rokujący szanse stabilnego rozwoju. Rozważania uszczegółowiono pokazując na przykładzie Uzdrowiska Kołobrzeg S.A. instrumenty oddziaływania marketingowego na aktualnego i potencjalnego klienta, których celem jest sprzedaż nowych produktów oraz zróżnicowanie przychodów – zabiegi o pozyskanie klienta komercyjnego.*

### Wstęp

W 2009 roku minęły 3 lata jak Komisja Unii Europejskiej wydała komunikat „*Odnowiona polityka turystyczna UE: Ku silniejszemu partnerstwu na rzecz turystyki europejskiej"* przyjmujący, że turystyka stanowi ważny sektor dla odnowionej strategii lizbońskiej, a zmiany w strukturze demograficznej Europy będą miały poważny wpływ na kierunki rozwoju tegoż sektora. Odnowiona polityka turystyczna UE zakłada, iż równolegle ze znaczącym wzrostem turystyki nastąpi zmiana w zakresie społecznego popytu na określone rodzaje turystyki. Zdaniem Komisji oczekuje się, że najbardziej znaczący wzrost osiągnie **turystyka zdrowotna** i turystyka związana z dziedzictwem

kulturowym i przyrodniczym. Zakładając, iż opracowanie i wdrożenie Europejskiej Agendy 21 dla turystyki to proces długofalowy. Komisja popierać będzie wszystkie działania dotyczące m.in. oceny skutków poprawy dostępności w sektorze turystycznym i badań jakości usług i konkurencyjności podmiotów sektora turystyki zdrowotnej a także jej widoczności w gospodarkach państw członkowskich[1].

Wychodząc naprzeciw postulatowi intensyfikacji badań nad komponentami sektora turystyki uzdrowiskowej Prof. dr hab. Irena Ponikowska – Krajowy Konsultant w dziedzinie balneologii i fizjoterapii – sformułowała tezę, iż polskie lecznictwo uzdrowiskowe wypełnia niszę po likwidacji tradycyjnego leczenia uzdrowiskowego w Europie oraz wyeksponowała warunki, które należałoby spełnić, aby wykorzystać nasze odrębności oraz stworzyć **markę** z polskiego lecznictwa (na wzór doświadczeń Republiki Czeskiej)[2]. Podkreślmy, że zdaniem Autorki do kluczowych zadań na etapie budowy marki należy zaliczyć:

- szerokie działania promocyjne i marketingowe ukierunkowane na informację o polskim lecznictwie jego możliwościach,
- wyjaśnienie iż nasze lecznictwo sanatoryjne jest w pełni przygotowane do leczenia chorób o dużym zapotrzebowaniu społecznym w Europie,
- opracowanie jednolitego programu rządowego promocji zdrowego stylu życia i lecznictwa uzdrowiskowego,
- nawiązanie kontaktów na szczeblu rządowym z zagranicznymi kasami chorych w celu udostępnienia naszego lecznictwa pacjentom z zagranicy, zwłaszcza w chorobach o dużej zachorowalności i śmiertelności – tak jak uczyniła to Republika Czech.

W październiku 2008 roku Polska Organizacja Turystyczna przygotowała dokument pomyślany „…*jako podstawowy instrument … ….w zakresie prowadzenia spójnej i długofalowej polityki promocyjnej w sektorze turystyki do roku 2015”*[3]. Każda *Strategia* jest materiałem – który niezależnie od woli Autorów – będzie wywoływał dyskusje i polemiki, ale koncentrując się na przywołanym dokumencie uważamy, iż nie można – oprócz pozytywów jakie niesie każda synteza – nie dostrzegać momentów kontrowersyjnych , zwłaszcza gdy ma się na uwadze problem czy koncepcje marketingowe są celem samym w sobie, czy też są podporządkowane koncepcji zrównoważonego rozwoju sektora turystyki i jego komponentów w Polsce, a w tym także podstawowego ogniwa sektora – przedsiębiorstw . Stąd potrzeba konfrontacji (zderzenia) teoretycznego modelu marketingowej strategii Polski stworzonego na bazie dedukcji – chociaż Autorzy nie powołują się na tę anglosaską metodę badawczą - z indukcyjnym spojrzeniem – od strony Firmy (podmiotu), jako rzeczywistego elementu gry rynkowej w sektorze turystyki i jej ekonomicznego wymiaru – konkurencyjności krajowej i międzynarodowej, co będzie przedmiotem dalszych rozważań.

[1] por. KOM(2006) 134 wersja ostateczna, Bruksela 17.03. 2006

[2] I. Ponikowska, *Lecznictwo uzdrowiskowe polską marką wśród krajów Unii*, referat na XVII Kongres Uzdrowisk Polskich, Kudowa Zdrój 28-31 maja 2008

[3], *Marketingowa Strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2008-2015, POT, Warszawa październik 2008* przyjęta przez Radę Polskiej Organizacji Turystycznej w dniu 16.10.2008 r.. Wstęp, s .7,

**Marketingowy model strategii w sektorze turystyki a ekonomiczny wymiar funkcjonowania sektora i przedsiębiorstw turystyki zdrowotnej – podstawowe dylematy i znaki zapytania.**

Podchodząc do zagadnienia tworzenia strategii na myśl nasuwają się zalecenia Paula Krugmana, który od wielu lat konsekwentnie argumentuje, że nasza wiedza dotycząca rozwoju (ekonomicznego) jest ciągle bardzo ograniczona, stąd potrzeba pokory w budowaniu tychże strategii i unikania zbytnich uogólnień. Jako klasyczny przykład ograniczonej wiedzy podaje argument, że dla Stanów Zjednoczonych dwie trzecie wzrostu dochodu liczonego *per capita* ma niewyjaśnione przyczyny[4]. Kierując się tą wytyczną należy zapytać, czy przywołana *Strategia* bazując na najnowszej wiedzy z dziedziny marketingu trafnie eksponuje kierunki rozwoju sektora turystyki, w jego skomplikowanej złożoności, tak aby Unijny postulat poprawy widoczności turystki zdrowotnej w ramach nowej polityki turystycznej mógł w warunkach polskich stać się rzeczywistością i aby sektor tejże turystyki w Polsce był objęty długofalową i spójną polityką promocyjną. Stąd analizując całościowo dokument Polskiej Organizacji Turystycznej zauważamy, iż:

1. Bez wątpienia na konstrukcji i prowadzeniu linii rozwojowej Strategii zaciążyły – w nadmierny sposób – dwa dokumenty Centrum – o których mowa we wstępie dokumentu, czyli:

- Ramowa Strategia Promocji Polski do 2015 roku Ministerstwa Spraw Zagranicznych (MSZ),
- Kierunki Rozwoju Turystyki do 2015 roku Ministerstwa Sportu i Turystyki (MSiT)[5], które to Resorty mają swoje plany (np. MSiT – promocja Euro 2012, za co jest odpowiedzialne) i wrażenia tego nie wyeliminuje model interaktywnego oddziaływania na *Strategię* innych ważnych dokumentów Centrum ze Strategią Rozwoju Kraju na lata 2007-2015. Jest też istotne, czy założenia Strategii Rozwoju Kraju oraz innych dokumentów kierunkowych nie będą musiały podlegać ewaluacji – procesy dostosowawcze do warunków koniunktury gospodarczej - i jaki to będzie miało wpływ na kształt i realizację *Strategii,*

2. Jest ciekawe, jakie instytucje uczestniczyły w konsultowaniu *Strategii*, a jeszcze istotniejsze jest, które agendy i instytucje Centrum nie zostały poproszone o wyrażenie opinii. Jak wynika z załącznika do *Strategii* konsultacjami objęto 39 podmiotów (de facto więcej jako iż w niektórych pozycjach było zgrupowanych kilka instytucji ), z tego 3 uczelnie, 2 resorty (MSZ i MSiT), jedna resortowa placówka naukowo-badawcza (Instytut Turystyki w Warszawie). Rolę „Lobby" sektora turystyki zdrowotnej odgrywała Unia Uzdrowisk Polskich. Pozostali uczestnicy konsultacji to instytucje i firmy turystyczno-medialne powiązane pośrednio lub bezpośrednio z resortem SiT oraz placówki zajmujące się promocją kilku miast polskich. Wśród opiniodawców zabrakło natomiast:

- Ministerstwa Skarbu Państwa – przypomnijmy, iż na chwilę obecną jest ono (jeszcze) organem właścicielskim 24-u Spółek ( uzdrowiska o znaczącym potencjale w sektorze turystyki),

[4] Por. Chomsky N., *Profit over People. Neoliberalism and Global Order*, New York 1999, s. 19
[5] Marketingowa strategia Polski…, op. cit., s. 7

- Ministerstwa Zdrowia – odpowiedzialnego ze kreowanie i realizację polityki zdrowotnej państwa (także od strony legislacyjnej ), istotny czynnik otoczenia zewnętrznego,
- Narodowego Funduszu Zdrowia – posługując się nomenklaturą marketingową – „gracza" operującego znacznymi funduszami, którego wpływu na destynację wielu turystów nie sposób przecenić, podobnie nie można pominąć wpływu NFZ na stan i kondycję ekonomiczną wielu sanatoriów i innych placówek sektora turystyki zdrowotnej w Polsce (markę uzdrowiskową), bez względu na ich formę właścicielską, co w postaci zagregowanej rzutuje na udział sektora turystyki w tworzeniu PKB Polski.

Jak ważna jest rola NFZ i jego zagranicznych odpowiedników (np. Kasy Chorych w Niemczech) świadczyć mogą następujące dane porównawcze:

- turystyka zdrowotna i Wellness jest jednym z zasadniczych modułów Polsko-Niemieckiego Barometru Turystycznego – ciągły monitoring, i o ile według danych niemieckich w okresie 1999 – 2005 w ich kurortach i uzdrowiskach wrosła liczba udzielonych noclegów (+12,7%), to równocześnie nastąpił drastyczny spadek zabiegów ambulatoryjnych (z ca 800.000 w 1998 r. do 120.000 w 2004 r.), przewiduje się zaostrzenie tego trendu przez promocję kuracji za granicą przez Kasy Chorych RFN,
- według Niemieckiego Związku Uzdrowisk e.v. agresywny marketing niektórych kas chorych promujących zagranicę (w tym Polskę) zagraża niemieckim uzdrowiskom, zarzut – niektóre kasy chorych chcą być bardziej europejskie niż wymaga tego prawo UE i werbują nowych członków eksportem uzdrowiskowym,
- według opinii ekspertów polsko-niemieckich dla Województwa Zachodniopomorskiego <u>główną szansą rozwoju oraz marką winna stać się turystyka zdrowotna</u>[6]. Celowi temu służyć winno opracowanie systemu jakości i zarządzania jakością w kurortach i uzdrowiskach w Polsce i w Niemczech.

3. Z logicznego i merytorycznego punktów widzenia zasadniczą rolę odgrywać winny zagadnienia tez i rekomendacji wyjściowych oraz analiza otoczenia zewnętrznego[7]; niestety stanowią one raczej zlepek nic nie znaczących haseł i są kryptoreklamą Polskiej Organizacji Turystycznej, co można zilustrować przytoczeniem dwóch tez:

- „Marka POT jest potrzebna nie tylko promocji turystycznej Polski. Jest potrzebna marce „Polska"
- „Jedyny sposób sprostania konkurencji na rynkach międzynarodowych to zintegrowane działania uwzględniające priorytety ustalone zgodnie z potencjałem rynkowym" [8].

4. Skoro jak wynika to z zestawienia ofert biur podróży zrzeszonych w Forum Turystyki Przyjazdowej (FTP) tylko 7 biur ma swej ofercie pobyty w sanatoriach, SPA i Wellness

[6] Szerzej na ten temat – Polsko-Niemiecki Barometr Turystyczny, Dwif Consulting GmbH Berlin, Neuhardenberg 23.10.2006
[7] Punkty 1.2. i 1.3 Marketingowej strategii Polski … op. cit. s. 9 -10,
[8] Tamże, s. 9

(9,1% udziału w ofercie produktowej), a dominują biura oferujące turystykę miejską i kulturową (96,1% oferty produktowej), to logiczną konsekwencją jest przyjęcie w ramach „potencjału produktowego Polski" 5 grup markowych produktów:

- turystyki w miastach i kulturowej,
- turystyki biznesowej (MICE),
- turystyki rekreacyjnej, aktywnej i specjalistycznej,
- turystyki na obszarach wiejskich,
- turystyki przygranicznej i tranzytowej[9].

Taki podział – dyskusyjny – powoduje, że markowy wyrazisty produkt „turystyka uzdrowiskowa" (lub jak proponuje I. Ponikowska „lecznictwo uzdrowiskowe") ulega rozmyciu i ginie, a wraz z tymże produktem giną jego unikalne walory (wody lecznicze, borowiny, klimat, oferta medyczna). W konsekwencji podmiotom turystyki uzdrowiskowej – pozbawionym centralnego wsparcia - o wiele trudniej przychodzi uzyskanie indywidualnej „marki" np. Uzdrowisko Kołobrzeg.

5. Idąc dalej Autorzy przyjęli, że pobyty lecznicze w uzdrowiskach w gradacji podstawowych produktów Polski komercjalizowanych przez biura podróży (17 takich produktów) mają **niską perspektywę wzrostu**, a w potencjale produktów turystycznych województw, dla Pomorza Zachodniego (5 gmin uzdrowiskowych, 4 uzdrowiska Skarbu Państwa, 53 zakłady uzdrowiskowe) turystykę uzdrowiskową oceniono jako drugorzędną – najniżej na 3-stopniowej skali gradacji ważności[10]. Takie ujęcie powoduje iż Centrum ze swoimi ocenami szans produktów turystycznych znalazło się w superpozycji wobec *Strategii rozwoju turystyki w Województwie Zachodniopomorskim do 2015 roku* autorstwa Polskiej Agencji Rozwoju Turystyki na zlecenie Zachodniopomorskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej, na którą Autorzy *Marketingowej strategii* się powołują. W dokumencie Regionu zapisano bowiem wyraźnie w wizji strategicznej do 2015 roku , iż: „*Województwo Zachodniopomorskie należy do najlepiej rozwiniętych turystycznie regionów w kraju i Europie Środkowej. Stanowi* ***synonim polskiej marki turystycznej*** *w zakresie wypoczynku aktywnego,* ***pobytów zdrowotnych*** *oraz inspirującej przygody z kulturą i historią.*"[11].

Powstaje zatem pytanie, kto w tym sporze ma rację: Polska Organizacja Turystyczna, która ze swoją koncepcją podniesienia Public Relations Polski broni partykularnych interesów niektórych uczestników szeroko rozumianego polskiego rynku turystycznego czy Region Pomorza Zachodniego który artykułuje swoje rzeczywiste walory i występuje niejako w roli adwokata całego sektora turystyki uzdrowiskowej. Wydaje się, że najbardziej wiarygodne jest spojrzenie z zewnątrz – a jak już wspomniano niemieccy eksperci od marketingu w turystyce mają jednoznaczną opinię – turystyka zdrowotna winna stać się produktem markowym Województwa Zachodniopomorskiego. Skoro turystyka zdrowotna, mimo stanowiska marketingowej szkoły o skromnych perspektywach rozwoju, ma swoich entuzjastów i propagatorów

[9] Tamże, s. 26 i 39
[10] Ibidem, tabela 18, s. 41
[11] Strategia rozwoju turystyki w Województwie Zachodniopomorskim do 2015 roku, PART, Warszawa – Szczecin - Koszalin 2005/2006, aktualizacja grudzień 2008, s. 9, Opisana na s. 15 turystyka uzdrowiskowa i zdrowotna jest zdaniem autorów szczególnie predestynowana dla rozwoju do 2915 roku i zaliczona została do typów strategicznych.

(sektora i marki), należy przyjrzeć się ekonomicznemu wymiarowi problemu. Jeśli spojrzymy na problem całościowo, to okaże się, że szacunki udziału turystyki w PKB Polski oscylowały w okresie 2000 -2007 wokół 2% dla sektora turystyki i stanowiły ca 9,0% dla szeroko rozumianej gospodarki turystycznej.[12]. Oznacza to w wielkościach absolutnych operowanie kwotami ca 80 mld złotych, które trudno jest precyzyjnie rozdysponować pomiędzy gestorów (sektory) gospodarki turystycznej. Przy probabilistycznym podejściu można pokusić się o oszacowanie wielkości obrotów sektora turystyki zdrowotnej (sensu stricte), zakładając, iż turysta korzystający z tej formy wypoczynku zostawi innym uczestnikom procesu destynacji kolejne kwoty. Istotną miarą znaczenia sektora lecznictwa uzdrowiskowego jest porównanie wydatków państwa na ochronę zdrowia, wydatków na lecznictwo uzdrowiskowe, a także (na ile można ustalić wiarygodne dane) przychody zakładów uzdrowiskowych. Jeśli zgodzimy się z opinią Ireny Ponikowskiej – Krajowego Konsultanta w dziedzinie balneologii – to struktura przychodów sektora przedstawia się następująco:

- 70% wydatków na lecznictwo uzdrowiskowe jest finansowane przez Narodowy Fundusz Zdrowia,
- 20% wydatków na rehabilitację uzdrowiskową i prewencję przedrentową jest finansowana z budżetu państwa,
- 10% usług (głównie SPA & WELLNESS) to przychody wyłącznie komercyjne[13].

Odpowiednio wydatki Narodowego Funduszu Zdrowia na lecznictwo uzdrowiskowe przedstawiały się następująco (w nawiasach budżet NFZ):

1. 2005 rok – 351.449 tys. zł (34,36 mld zł),
2. 2006 rok – 346.363 tys. zł (36,44 mld zł),
3. 2007 rok – 375.325 tys. zł (42,26 mld zł)[14].

Równocześnie według danych Stowarzyszenia Unii Uzdrowisk Polskich w 2005 roku na rzecz NFZ uzdrowiska Skarbu Państwa sprzedały usługi na kwotę 187345 tys. zł, ponadto sprzedaż usług pełnopłatnych wyniosła 98249 tys. zł [15]. Odpowiednio w roku następnym według danych pochodzących z audytu ekonomiczno-finansowego spółek Skarbu Państwa za 2006 rok 25 statutowych uzdrowisk przy zatrudnieniu 7470 osób osiągnęło przychody w wysokości 496 mln zł (0,35% wartości wszystkich spółek Skarbu Państwa objętych audytem) i wygenerowało zysk netto 5,38 mln zł[16]. Znacznie trudniejszym jest problem precyzyjnego ustalenia wysokości przychodów zakładów uzdrowiskowych, czego zasadniczym powodem jest brak danych w statystyce publicznej – znacznie łatwiej można ustalić przychody ogółem uzdrowisk w gestii Skarbu Państwa oraz pewnej liczby jednostek podlegających rygorom Kodeksu Spółek Prawa Handlowego, to uzyskanie danych od pozostałych jednostek (w drodze wywiadu) jest uzależnione od dobrej woli respondenta. Pozostaje więc metoda oszacowania przychodów poprzez

[12] Szacunki World Travel & Tourism Council , www.wttc.org
[13] I. Ponikowska , *Lecznictwo uzdrowiskowe, op. cit. s.18*
[14] Dane na podstawie sprawozdań rocznych NFZ za lata 2005, 2006 i 2007
[15] Za: Kwartalnik Informacyjny Stowarzyszenia Unii Uzdrowisk Polskich nr 2 listopad 2006, s. 19
[16] Por. K. Łach, J. Rutkowska, Raport o sytuacji ekonomiczno-finansowej spółek nadzorowanych przez Ministra Skarbu Państwa z co najmniej 25% udziałem Skarbu Państwa w kapitale zakładowym w 2006 roku, Warszawa 2008 r, s. 117-119

ustalenie pewnych proporcji, biorąc za punkt odniesienia liczbę zakładów w kraju oraz liczbę osobodni pobytu kuracjusza w tychże zakładach w stosunku do wydatków NFZ (ca 350 w skali kraju) oraz wydatków nierefundowanych (komercyjnych). Przeprowadzony rachunek wskazuje, iż poziom łącznych przychodów sektora w skali roku mieści się w przedziale 800 – 900 mln zł, co jest kwotą znaczącą i uzasadniającą potrzebę statusu produktu markowego w skali ponadnarodowej.

**Działania marketingowe przedsiębiorstwa uzdrowiskowego na przykładzie Uzdrowiska Kołobrzeg S.A.**

**Uzdrowisko Kołobrzeg S.A**. (100% udziałów Minister Skarbu Państwa) swoją działalnością statutową obejmuje leczenie różnych profili, a więc:

- chorób układu oddechowego,
- chorób układu krążenia,
- chorób wydzielania wewnętrznego i przemiany materii (cukrzyca, tarczyca),
- chorób narządów układu ruchu (reumatyczne, zwyrodnieniowe, pourazowe),
- alergiczne schorzenia skóry[17].

Majątek trwały o wartości netto na koniec 2007 roku wynoszący 32.168,6 tys. zł obejmował następujące obiekty lecznicze:

- Sanatorium Uzdrowiskowe „Kombatant" – przyjmuje jednorazowo 454 kuracjuszy w 13-kondygnacyjnym obiekcie powstałym w 1980 r.,
- Szpital Uzdrowiskowy „Mewa" – 5 pawilonów z początków XX wieku, zmodernizowanych w okresie 2001-2008 – łącznie 285 miejsc ,
- Szpital Uzdrowiskowy „Muszelka" – 2 pawilony z 171 miejscami
- Dziecięcy Szpital Uzdrowiskowy „Słoneczko" – 6 pawilonów posiadających ogółem 246 miejsc,
- Zakład Przyrodoleczniczy Nr 1 (zabiegi borowinowe, kąpiele mineralne i kwasowęglowe, basen solankowy i sauna), rok budowy 1972,
- Zakład Przyrodoleczniczy Nr 2 – powstał w 1986 r. (zabiegi borowinowe, kąpiele mineralne i kwasowęglowe, basen solankowy i sauna).

Łącznie Spółka przy zatrudnieniu ogółem na 31.12. 2007 436 osób (w tym pracownicy działalności podstawowej 370 osób) dysponując 1.156 miejscami oferowanymi kuracjuszom osiągnęła w 2007 roku przychody w wysokości 27.881,4 tys. zł. z czego 14.415,1 tys. zł (51,70% przychodów ogółem) stanowiły kontrakty na rzecz NFZ, podczas gdy sprzedaż komercyjna przyniosła Uzdrowisku 10.422,8 tys. zł (37,38% przychodów ogółem). Rok finansowy 2007 zamknięto zyskiem netto 735.0 tys. zł[18]. Spółka Uzdrowisko Kołobrzeg S.A. od wielu lat sporządza coroczne ramowe plany działań marketingowych . W 2007 roku zasadniczymi elementami planu były:

- udział w targach krajowych i zagranicznych,
- Public relations,

[17] Opracowanie na podstawie materiałów wewnętrznych Uzdrowiska Kołobrzeg S.A.
[18] Dane na podstawie bilansu Spółki Uzdrowisko Kołobrzeg S.A. za 2007 rok.

- reklama prasowa,
- Internet,
- marketing bezpośredni,
- materiały reklamowe,
- inne działania marketingowe.

Budżet na powyższe zadania ustalono na poziomie 1,29% przychodów lecznictwa zamkniętego za 9 miesięcy 2005 roku, 2,89% przychodów ze sprzedaży pełnopłatnej (za analogiczny okres), 1,03% przychodów lecznictwa zamkniętego za 2004 rok oraz 2,68% przychodów ze sprzedaży pełnopłatnej za rok 2004 – łącznie Spółka zaplanowała wydatkowanie na cele marketingowe kwoty 259.000 zł, z czego na odpowiednie elementy zaplanowano i rozchodowano:

- informacje prasowe – 40.000 zł (15,4% budżetu ogółem),
- materiały reklamowe – 87.000 zł (33,6% budżetu ogółem),
- informacje w internecie – 2.000 zł (0,8% budżetu ogółem),
- targi – 70.000 zł (27,0% budżetu ogółem),
- impreza masowa – 40.000 zł (15,4% budżetu ogółem),
- inne – 20.000 zł (7,8% budżetu ogółem).

Udział w targach krajowych i zagranicznych odbywa się na zasadzie podwykonawstwa – Polskiej Organizacji Turystycznej lub Centrum Promocji i Informacji Turystycznej w Kołobrzegu. Podwykonawstwo pozwala na obniżenie kosztów udziału w targach, albowiem POT dofinansowuje do 25% kosztu powierzchni wystawienniczej. I tak w 2007 roku Spółka uczestniczyła w 2-ch imprezach targowych krajowych (XII Targi Turystyki i Wypoczynku LATO w Warszawie oraz Tour Salon 2007 w Poznaniu). Odpowiednio kalendarz imprez zagranicznych stanowiło 9 wystaw, tj: TUR Kopenhaga (Dania), Reisenmarkt Dresden (RFN), Reisen Hamburg (RFN), C-B-R Freizet und Reisen 2007 Monachium (RFN), ITB Berlin (RFN), Targi Gospodarcze Torgelow (RFN), Touristik & Caravaning Lipsk (RFN), TUR Goeteborg (Szwecja) i Międzynarodowe Targi Morza Bałtyckiego Berlin (RFN). Poprzez uczestnictwo w targach Uzdrowisko zamierza:

- ugruntować markę Uzdrowisko Kołobrzeg S.A. w świadomości klientów i konkurentów,
- dotrzeć do pożądanej grupy klientów (indywidualni, Kasy Chorych, biura podróży, prywatne kliniki, firmy ubezpieczeniowe) zgodnej z profilami leczenia,
- zainteresować potencjalnych klientów nowymi produktami oferowanymi przez Spółkę,
- zebrać informacje i wnioski klientów odnośnie oczekiwań w stosunku do oferty, standardu, cen itd.,
- przeanalizować oferty i działania konkurentów rynkowych.

W ramach PR (Public relations) współorganizowano razem z Telewizją Polska i Polskim Radiem imprezę masową promującą miasto Kołobrzeg i Spółka. Innymi elementami strategii PR były:

- artykuły sponsorowane w ogólnopolskich czasopismach (np. Rzeczypospolita – dodatek Dobra Firma),
- współpraca z oddziałami zagranicznymi POT w Berlinie i Brukseli,

- sponsoring konkursów prasowych i radiowych, teleturniejów TV,
- podjęcie współpracy z bezpłatnym miesięcznikiem „Żyć i być" adresowanym do pacjentów prywatnych przychodni medycznych na terenie Polski.

W ramach reklamy prasowej Spółka uczestniczyła w:

- katalogach lecznictwa uzdrowiskowego autorstwa NFZ,
- informatorze „Wypoczynek w Polsce" Lato 2007 rozprowadzanym w Polsce, Niemczech, Austrii i Anglii,
- reklamie w prasie regionalnej województw śląskiego i wielkopolskiego,
- wydaniach albumowych,
- informatorze turystycznym „Willkommen in Polen",
- przewodniku Meteor,
- informatorze Uzdrowiska Polskie wydawanym przez Krajową Izbę Gospodarczą,
- informatorze dla lekarzy i pacjentów „Kuracja w uzdrowiskach",
- Polskich Książkach Telefonicznych Panorama Firm,
- artykułach w prasie kolorowej,
- bieżących ogłoszeniach o promocjach i artykułach reklamowych w prasie ogólnopolskiej.

Jako reakcja na wzrost rezerwacji kuracji dokonywanych z pomocą Internetu podjęto decyzję o permanentnym uaktualnianiu informacji o Spółce w takich portalach internetowych, jak:

- Polskie Książki Telefoniczne, www.pkt.pl,
- Infocity, www.uzdrowisko.kolobrzeg.pl,
- Portal internetowy www.urlaub-in-polen.de,
- www.uzdrowiska.info.pl,
- reklama w portalu www.kolobrzeg.com.pl,
- Ogólnopolski Internetowy Serwis Medyczny www.sluzbazdrowia.pl

W ramach marketingu bezpośredniego Spółka realizuje m.in. zadania:

- prowadzenie i aktualizacja bazy danych o klientach indywidualnych – wysyłanie im bieżących informacji o promocjach i wolnych miejscach,
- akcje promocyjne w IV-ym i I-ym kwartałach roku zachęcające do korzystania z usług Uzdrowiska,
- wysyłanie zaproszeń do aktualnych kontrahentów na imprezy targowe,
- sprzedaż bezpośrednia usług w prywatnych klinikach zajmujących się leczeniem schorzeń, na które Spółka posiada prawo leczenia,
- telemarketing,
- mailing – szeroka korespondencja za pośrednictwem internetu,
- kontakt listowny – biura podróży, kontrahenci, klienci z bazy danych.

Aby stworzyć spójny wizerunek Firmy i kreować markę w 2007 roku (podobnie jak to było i we wcześniejszych latach) posługiwano się materiałami reklamowymi, a w tym:

- ulotką informującą o poszczególnych obiektach (3 rodzaje),

- folderem z kompleksową informacją o Uzdrowisku w językach: polski, niemiecki i angielski,
- ulotką z kompleksową informacją (polska i niemiecka wersje językowe),
- ulotką o zabiegach w językach polskim i angielskim,
- okolicznościowym kalendarzem (wersje; ścienna, książkowa, biurkowa),
- cennikami zabiegów i pobytów w poszczególnych obiektach w 4-ch językach,
- cukierkami z logo Spółki,
- gadżetami reklamowymi,
- teczkami, torbami i reklamówkami z napisem „Uzdrowisko Kołobrzeg S.A.",
- ulotkami o turnusie świąteczno-noworocznym,
- dodrukami Karty Stałego Klienta.

Do zasadniczych celów innych działań marketingowych zaliczyć trzeba:

- podniesienie jakości obsługi i dążność do biegłego opanowania języków obcych przez personel firmy,
- reklamę wewnętrzną usług,
- intranet – usprawnienie systemu komunikacji wewnętrznej,
- bieżący monitoring konkurencji i prowadzonej przez nią kampanii reklamowej,
- stworzenie nowych programów typu „turnusy odchudzające", turnusy dla dzieci z wadami postawy, pobyty typu „all inclusive".

Mimo iż repertuar działań marketingowych daleki jest od tych, które stosują bogatsze i bardziej zaawansowane w dziedzinie mediów elektronicznych firmy (np. pliki MP3/4, bluetooth, GPS) w Uzdrowisku Kołobrzeg S.A. stale obserwuje się – przy relatywnie niskim budżecie marketingowym – postęp, w sytuacji, gdy stoi wobec jedynie najprostszych form wsparcia ze strony statutowych organizacji zajmujących się w Polsce promocją turystyki oraz wobec braku wsparcia ze strony organu właścicielskiego.

**Podsumowanie**

Turystyka zdrowotna w Polsce i jej podstawowe ogniwa (uzdrowiska) – mimo wielu rozsądnych i dobrze uargumentowanych wystąpień lub materiałów empirycznych - nie zyska odpowiedniej rangi, gwarantującej wykorzystanie jej potencjału oraz zapewniającej jej rozwój, jeśli nie będzie pełnej harmonizacji celów na poziomie – przedsiębiorstwo – region – centrum. Analiza uproszczona bardzo istotnego dla sektora i dla całej branży turystyki dokumentu – *Marketingowej strategii Polski w sektorze turystyki do 2015 roku* pokazuje, że tworzone programy nie mogą być celami samymi w sobie, ale winny zapewniać ich adresatom poczucie stabilizacji – gdy wybór produktu, marki, wizerunku oraz skali przedsięwzięcia jest uzasadniony – oraz dostarczać wsparcia instytucjonalnego i finansowego. Sytuację praktycznie wszystkich uzdrowisk Skarbu Państwa komplikuje ponadto fakt podporządkowania ich trzem różnym decydentom: Minister Skarby Państwa – nadzór właścicielski, Minister Zdrowia – nadzór merytoryczny oraz Minister Sportu i Turystyki – kreator polityki turystycznej

Centrum. Ponadto jeden z zasadniczych elementów otoczenia zewnętrznego podmiotów turystyki zdrowotnej – Narodowy Fundusz Zdrowia jest poza wspomnianymi resortami. W tej sytuacji, jak pokazuje doświadczenie, trudno znaleźć wspólny mianownik, którym jest rzeczywiste (a nie deklaratywne) wzmocnienie potencjału konkurencyjności uzdrowisk w szeroko rozumianym ekonomicznym sensie. Jeśli Polska – wzorem np. Słowacji – chce efektywnie zagospodarować niszę na europejskim rynku uzdrowisk, winna ponownie rozpatrzyć sugestie Komisji Europejskiej odnośnie programowania nowych trendów i kierunków rozwoju turystyki adekwatnych do zmian społecznych, demograficznym, socjalnych i kulturowych społeczeństw Unii Europejskiej i stworzyć prawno-ekonomiczne warunki funkcjonowania i rozwoju uczestników gry na runku turystycznym po 2010 roku.

**Literatura**

1. Chomsky N., *Profit over People. Neoliberalism and Global Order*, New York 1999,
2. KOM(2006) 134 wersja ostateczna, Bruksela 17.03. 2006
3. Kwartalnik Informacyjny Stowarzyszenia Unii Uzdrowisk Polskich nr 2 listopad 2006,
4. Łach K,, Rutkowska J., Raport o sytuacji ekonomiczno-finansowej spółek nadzorowanych przez Ministra Skarbu Państwa z co najmniej 25% udziałem Skarbu Państwa w kapitale zakładowym w 2006 roku, Warszawa 2008 r
5. *Marketingowa Strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2008-2015, POT, Warszawa październik 2008,*
6. Materiały Uzdrowiska Kołobrzeg S.A..,
7, Ponikowska I., *Lecznictwo uzdrowiskowe polską marką wśród krajów Unii*, referat na XVII Kongres Uzdrowisk Polskich, Kudowa Zdrój 28-31 maja 2008
8.Polsko-Niemiecki Barometr Turystyczny, Dwif Consulting GmbH Berlin, Neuhardenberg 23.10.2006,
9.Strategia rozwoju turystyki w Województwie Zachodniopomorskim do 2015 roku, PART, Warszawa – Szczecin - Koszalin 2005/2006, aktualizacja grudzień 2008.
10. World Travel & Tourism Council , www.wttc.org,

**Summary**

*The paper is dedicated to analysis of the marketing strategy of Poland to 2015 with regard to the spa [health resort] tourism sector. The starting point for comparisons of the Centre's plans aims was the standpoint of the European Union in the field of new tourism policy, postulates of the environment connected with spa health care health resort services and the regional strategy of tourism development in the Western Pomeranian province. When basing on marketing strategy concepts, a dichotomy was showed between the centre's evaluation of perspectives for health tourism development in Poland and pursuits aims of enterprises and their environs, i.e. regions, which is expressed by the fact that the marketing strategy of health tourism being evaluated by the authors as the one not having perspectives for development is considered by regions as a strategic and brand name product having chances for a stabile development. Deliberations were particularised by showing, on the example of the Uzdrowisko Kołobrzeg S.A. (Kołobrzeg Spa [Health Resort] PLC), instruments of the marketing influence impact on a current and potential customer which aim at the sales of new products and diversification of receipts income , i.e. endeavours after gaining a commercial customer.*

Informacje o autorze

**mgr Joanna Julia Sienkiewicz**
*Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny*
*Wydział Ekonomiczny*
*Ul. Żołnierska 47, 71-210 Szczecin*
*jsienkiewicz@zut.edu.pl*

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Arkadiusz Niedziółka***

# Koncepcja marketingu skoncentrowanego jako ważna determinanta rozwoju agroturystyki

## Concentrated marketing conception as important determinant of agritourism development

*Artykuł ukazuje formę działań marketingowych w działalności agroturystycznej określanych jako marketing skoncentrowany. W części teoretycznej artykułu przedstawione zostały teoretyczne założenia koncepcji tego marketingu. Ponadto ukazano ogólne założenia marketingu w agroturystyce oraz przedstawiono jego elementy składowe, a więc: produkt, cenę, dystrybucję i promocję. Ukazano także różne formy marketingu, które mogą być stosowane w działalności agroturystycznej. Wśród nich wyszczególniono marketing relacji, partnerski i terytorialny. W oddzielnym podrozdziale opisano marketing skoncentrowany jako główny aspekt niniejszej pracy.*
*W części empirycznej pracy ukazano wyniki badań przeprowadzonych w 365 gospodarstwach agroturystycznych w województwie małopolskim. Badania zostały przeprowadzone przy użyciu kwestionariusza. Respondentami byli rolnicy zajmujący się agroturystyką. Badania dotyczyły stosowania marketingu skoncentrowanego. Przedstawiono grupy turystów, które najczęściej odwiedzają badane obiekty. Ukazano również różne formy promocji stosowane przez badanych rolników.*

### Wstęp

Rozwój działalności agroturystycznej jest uwarunkowany różnymi czynnikami. Wśród nich można wyróżnić m. in. walory turystyczne środowiska przyrodniczego, jak i walory kulturowe (antropogeniczne), które ściśle związane są z pracą i działalnością człowieka. Wśród innych determinant rozwoju agroturystyki często zwraca się uwagę na rolę różnych podmiotów i instytucji, m. in. stowarzyszeń agroturystycznych, władz lokalnych w gminach i powiatach, ośrodków doradztwa rolniczego. Podmioty te wspierają rozwój tej formy turystyki wiejskiej w kwestiach: doradztwa, promocji, uzyskiwania środków unijnych. Wszystkie mogą stosować różne rodzaje działań marketingowych. Znajomość marketingu jest także istotnym zasobem wiedzy charakteryzującym wiejskich kwaterodawców, właścicieli gospodarstw agroturystycznych. Marketing to istotny czynnik rozwoju agroturystyki. Na wszystkich kursach i szkoleniach agroturystycznych przyszli, jak i obecni właściciele gospodarstw agroturystycznych w programie zajęć mają kwestie związane z działalnością marketingową. Są to aspekty związane z kształtowaniem produktu w agroturystyce, sprawy dotyczące stosowania różnych form instrumentarium promocyjnego, kwestie odnoszące się do kanałów dystrybucji oraz cen.

W działalności agroturystycznej można stosować koncepcję marketingu skoncentrowanego. W agroturystyce polega on na wyborze jednej grupy potencjalnych klientów usług agroturystycznych i skierowaniu oferty tylko do niej. Obecnie marketing

skoncentrowany jest przedsięwzięciem rzadko jeszcze stosowanym w agroturystyce w Polsce. Niemniej jednak koncepcja ta wydaje się mieć szansę powodzenia, ponieważ wszystkie wysiłki związane z kształtowaniem produktu, jak i komunikacją z rynkiem odnoszą się wyłącznie do jednego segmentu turystów, np. do osób niepełnosprawnych.

**Cel, zakres i metodyka badań**

Celem pracy jest ukazanie koncepcji marketingu skoncentrowanego w agroturystyce. W związku z tym, w części teoretycznej pracy przedstawiono istotę tak pojmowanego marketingu, w tym przedstawiono różne grupy turystów odwiedzających gospodarstwa agroturystyczne, kryteria dzięki którym możliwy jest podział rynku konsumentów usług agroturystycznych. Ponadto, w tej części artykułu przedstawiono ogólne aspekty działań marketingowych w agroturystyce, oraz wyszczególniono elementy kompozycji marketingowej, a więc: produkt, dystrybucję, cenę i promocję. Zaprezentowano również różne formy marketingu w agroturystyce. W części empirycznej pracy przedstawiono natomiast wyniki badań przeprowadzonych w 365 gospodarstwach agroturystycznych na terenie województwa małopolskiego w roku 2006. Badania w formie wywiadu przeprowadzono z właścicielami tych obiektów przy użyciu kwestionariusza. Badania dotyczyły kwestii marketingowych, promocji, procesu segmentacji turystów. Również odnosiły się do koncepcji marketingu skoncentrowanego.

**Marketing w agroturystyce**

Marketing w agroturystyce jest stosunkowo młodą dziedziną naukową. Dopiero w połowie lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia zaczęto przekładać aspekty działań marketingowych w turystyce na sferę agroturystyki. M. Jalinik stwierdza, że problematyka marketingu w agroturystyce nie została w pełni opracowana, ani od strony teoretycznej, ani praktycznej[1]. Jest ona w początkowej fazie. W większości przypadków funkcję zarządzającą w tej branży spełniają stowarzyszenia agroturystyczne oraz Ośrodki Doradztwa Rolniczego. W opinii L. Strzembickiego sukces podejmowanych działań marketingowych w działalności agroturystycznej zależeć będzie od tego, czy zostały w nich uwzględnione następujące elementy[2]:

- orientacja na nabywcę, kierująca działalność na zaspokojenie potrzeb osób zamierzających skorzystać z oferty wypoczynku na wsi,
- orientacja horyzontalna, uwzględniająca w działaniach istnienie konkurencji i jej poczynania,
- orientacja produkcyjna, nastawiona na stałe dążenie do stworzenia produktu turystycznego wysokiej jakości.

Wynika z tego, że wszelkie decyzje powinny opierać się na świadomym wyborze działań. Główną uwagę jednak należy skupić na rozpoznaniu rzeczywistych potrzeb

[1] Jalinik M., *Agroturystyka na obszarach przyrodniczo cennych*, Wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok 2002, s. 114.

[2] Strzembicki L., *Marketing usług turystycznych* [w:] Turystyka rekreacyjna oraz specjalistyczna, Biuro Ekspertyz Finansowych Marketingu i Consultingu Uniconsult s. c., Warszawa 2003, s. 67.

klienta, to jest gromadzeniu, analizowaniu i ocenianiu informacji o kliencie i rynku, o nowych klientach, oraz o istniejącej konkurencji[3].

**Produkt agroturystyczny**

Punktem wyjścia w problematyce marketingu w agroturystyce jest marketingowe ujęcie produktu turystyki wiejskiej. W tym przypadku istotę produktu agroturystycznego przedstawia się jako kompozycję trzech elementów składowych: rdzenia produktu, produktu rzeczywistego oraz produktu poszerzonego, co przedstawia tabela 1.

**TABELA 1. STRUKTURA PRODUKTU TURYSTYKI WIEJSKIEJ W UJĘCIU MARKETINGOWYM**

| Rdzeń produktu | Produkt rzeczywisty | Produkt poszerzony |
|---|---|---|
| - wypoczynek, edukacja, poznanie kultury lokalnej, polepszenie stanu zdrowia, rozwój zainteresowań, odwiedziny znajomych, rodziny<br>- uczestnictwo w życiu społeczności lokalnej<br>- uczestnictwo w życiu gospodarstwa rolnego, ogrodniczego lub rybackiego oraz rodziny zawodowo i życiowo związanej z gospodarstwem (agroturystyka) | - noclegi<br>- wyżywienie<br>- przejazdy<br>- wycieczki<br>- imprezy lokalne | - bezpłatne wycieczki<br>- pogadanki<br>- zabawy ludowe<br>- festyny<br>- uroczystości<br>- dodatkowe atrakcje |

*Źródło: Meyer B. (red.), Wybrane aspekty obsługi ruchu turystycznego, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004, s. 78.*

Oferta agroturystyczna jest zarówno zbiorem dóbr i usług nabywanych przez turystów, jak i walorów turystycznych z których korzystają, a które są też szczególnym przedmiotem zainteresowania. Wszelkie rozważania na temat oferty należy zacząć od marketingowej koncepcji produktu agroturystycznego składającego się z trzech elementów: rdzenia produktu, produktu rzeczywistego i produktu poszerzonego (wzbogaconego). Znajomość produktu agroturystycznego jest pierwszym krokiem do umiejętnego stosowania zarządzania marketingowego w branży turystyki wiejskiej. Umiejętność zrozumienia i poznania potrzeb turystów może być gwarantem sukcesu w agroturystyce. Jest to ważne dla kwaterodawcy ponieważ zrozumie on czego pragnie turysta, jakich usług rekreacyjnych potrzebuje, czego oczekuje podczas pobytu w gospodarstwie agroturystycznym.

**Dystrybucja**

Sprzedaż (kanały dystrybucji) – jako element planu marketingowego – wskazuje na metody, sposoby udostępnienia produktu agroturystycznego nabywcy. W tej drodze „od producenta do konsumenta" bierze się pod uwagę następujące elementy sieci dystrybucji[4]:

[3] Sikora J., *Organizacja ruchu turystycznego na wsi*, Wyd. Szkolne i Pedagogiczne S.A., Warszawa 1999, s. 105.
[4] Tamże, s. 109.

- najważniejsi klienci,
- rozmiary zamówień,
- sposoby sprzedaży (samodzielnie czy za pośrednictwem biura podróży),
- wysokość marż w sprzedaży,
- specjalne warunki sprzedaży (rabaty, prawa wyłączności dla niektórych dystrybutorów),
- sprzedawcy, (ich liczba, wynagrodzenie, kultura obsługi).

W dystrybucji produktów agroturystycznych wyróżnia się najczęściej dwa podstawowe kanały: bezpośredni (usługodawca – turysta), oraz pośredni (usługodawca – pośrednik – turysta). System dystrybucji bezpośredniej, nazywany niekiedy jednostronnym, polega na sprzedaży produktu konsumentom przez samego rolnika. Jest to najkrótszy kanał dystrybucji w przekroju pionowym. Jak zauważa B. Wiśniewska, wielką zaletą bezpośredniej dystrybucji jest jej prostota[5]. Turysta kontaktując się bezpośrednio z producentem – kwaterodawcą jest w minimalnym stopniu narażony na dezinformację. Ponadto autorka ta stwierdza, że przy masowości transakcji – bezpośrednia dystrybucja zapewnia wytwórcom wyższe zyski, ponieważ cena danego produktu turystycznego dla nabywcy na ogół nie zależy od miejsca zakupu[6]. W agroturystyce produkt jest konsumowany na miejscu, zatem podstawowym aspektem procesu dystrybucji jest system rezerwacji. System rezerwacji usług agroturystycznych uważany jest za „system dystrybucji usług turystycznych", które mogą być organizowane następująco[7]:

- w systemie naturalnym, w którym zapisów dokonuje się w specjalnych terminarzach albo innych księgach rejestrowych – jest to rejestracja telefoniczna,
- w systemie rezerwacji, przy wykorzystaniu danych komputerowych.

System rezerwacji z wykorzystaniem danych komputerowych jest aktualnie wykorzystywany bardzo rzadko. Najczęściej turyści rezerwują miejsca w gospodarstwach agroturystycznych drogą telefoniczną.

**Cena usług agroturystycznych**

Przez pojęcie ceny usługi turystycznej rozumie się określoną liczbę jednostek pieniężnych, którą nabywca musi zapłacić za jej jednostkę. Cena określa nakład pieniężny, który kupujący musi ponieść, aby nabyć określone dobro oraz móc korzystać ze związanej z nim użyteczności[8]. Ustalenie cen na usługi agroturystyczne, zwłaszcza dla osób rozpoczynających tego rodzaju działalność może przysporzyć sporo kłopotów. Są różne zasady ustalania cen stosowane w zależności od czynników branych pod uwagę w danej metodzie. Jednakże większość z nich nie ma praktycznego zastosowania w działalności agroturystycznej, która ze względu na niewielkie rozmiary w większości

[5] Wiśniewska B., *System dystrybucji w turystyce wiejskiej* [w:] Marketing i produkty markowe w turystyce wiejskiej, pod red. Andrzeja Piotra Wiatraka, Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa 1998, s. 27.
[6] Tamże
[7] Młynarczyk K. (red.), *Agroturystyka,* Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2002, s. 151.
[8] Panasiuk A. (red.), *Marketing usług turystycznych*, Warszawa 2005, Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 93.

stanowi dodatkowe zajęcie rolników[9]. Ustalając cenę trzeba wziąć pod uwagę tzw. wrażliwość cenową nabywcy, czyli jego skłonność do zapłaty oczekiwanej przez nas ceny za oferowaną usługę. Ustalono, że nabywca jest zwykle mnie wrażliwy na cenę, jeśli[10]:

- nasza oferta ma charakter unikatowy (jedyny w sowim rodzaju),
- ofertę naszą trudno jest porównać z innymi ofertami konkurencyjnymi,
- nabywca nie zna ofert konkurencyjnych,
- wydatek na zakup naszej oferty stanowi dla nabywcy niewielką część jego dochodów.

Ciekawe kwestie dotyczące różnicowania cen w działalności turystycznej przedstawia L. Strzembicki, który ukazuje różne kryteria według których ceny są różnicowane[11]:

- sezon – zazwyczaj stosuje się wyższe ceny w okresie, kiedy najwięcej osób chce dokonywać zakupów ofert turystycznych, gdy jednak popyt spadnie korzystne jest proponowanie cen niższych,
- rodzaj klientów – różne dochody, preferencje,
- wielkość jednorazowej sprzedaży bądź długość pobytu,
- jakość – produkt wysokiej jakości winien być oferowany po odpowiedniej cenie; rozważny nabywca rzadko kiedy ulega namowom niektórych sprzedawców twierdzących, że oferują wysokiej jakości produkt za niską cenę,
- częstotliwość korzystania – np. zniżki dla stałych klientów,
- warunki sprzedaży i zapłaty – jeżeli bezpośrednim odbiorcą jest klient, to zazwyczaj proponowane dla niego ceny są wyższe, aniżeli oferowane pośrednikom, zamierzającym sprzedawać nasz produkt we własnej sieci.

W praktyce w działalności agroturystycznej różnicuje się ceny pod względem sezonu turystycznego. Poza okresem letnim ceny za usługi agroturystyczne są niższe. Czasami dla stałych klientów również istnieją obniżki cen.

**Promocja w agroturystyce**

W działalności marketingowej w agroturystyce istotne miejsce zajmuje promocja, która jest formą komunikacji gospodarstwa z rynkiem. W zarządzaniu usługami agroturystycznymi działalność promocyjna jest bardzo ważnym elementem. Do jej zadań w odniesieniu do agroturystyki możemy zaliczyć[12]:

- prezentację korzyści wynikających z zakupu produktu agroturystycznego,
- wyróżnienie oferty usługowej na tle konkurencyjnych ofert,
- dążenie do stworzenia marki gospodarstwa agroturystycznego,
- poinformowanie maksymalnie dużej liczby potencjalnych nabywców o rozpoczęciu działalności .

W. Kuźniar i M. Woźniak przedstawiają dwa główne zadania stawiane promocji gospodarstw agroturystycznych: przedstawienie korzyści wynikających z pobytu na wsi

[9] Kania J., Musiał W. Leśniak L., *Agroturystyka i usługi towarzyszące,* Małopolskie Stowarzyszenie Doradztwa Rolniczego zs. W Akademii Rolniczej w Krakowie, Kraków 2005, s. 27.
[10] Tamże
[11] Strzembicki L., *Marketing usług turystycznych* [w:] Turystyka rekreacyjna oraz turystyka specjalistyczna. Biuro Ekspertyz Finansowych Marketingu i Consultingu Uniconsult s. c., Warszawa 2003, s. 197.
[12] Tamże, s. 199.

(wypoczynek w ciszy, obcowanie z przyrodą) oraz przedstawienie potencjalnym zainteresowanym walorów poszczególnych gospodarstw[13]. Zarządzanie promocją dotyczy wyboru poszczególnych narzędzi promocji. Wpływa na to wiele czynników. Wśród nich wymienić należy naturę produktu, cel przekazu, fazę cyklu życia produktu, otoczenia firmy na rynku i wielkość budżetu przeznaczonego na strategię promocji[14]. W działalności promocyjnej istotną rzeczą jest stosowanie kilku form promocji. Jest to kosztowne ale jak stwierdzają M. Jalinik oraz K. Michałowski koszty zwracają się niekiedy bardzo szybko[15]. Przy różnorodności stosowania instrumentarium promocyjnego jest większa szansa na dotarcie do szerszego grona potencjalnych turystów. W procesie zarządzania promocją - komunikacja z rynkiem i działalność informacyjna ma do dyspozycji wiele środków i możliwości kształtowania popytu na usługi agroturystyczne. Ich zastosowanie jednak pociąga za sobą istotne koszty. Często rolnicy bez pomocy z zewnątrz nie są w stanie sami wypromować swoich usług. W związku z tym potrzebne jest wsparcie instytucjonalne. Świadczą je różne podmioty, m. in. stowarzyszenia agroturystyczne, władze gminne i powiatowe, itd. Prowadzenie działań promocyjnych jak twierdzi E. Nawrocka jest bardzo istotnym zadaniem władz gminy[16]. W kwestii tej korzystną rzeczą jest także członkostwo w stowarzyszeniach agroturystycznych. Organizacje te w swojej działalności skupiają się przede wszystkim na promocji oferty zrzeszonych w nich gospodarstw[17].

**Formy marketingu w agroturystyce**

Marketing w działalności agroturystycznej dotyczy przygotowania odpowiedniej oferty turystycznej, ustalenia na nią ceny, form sprzedaży (kanałów dystrybucji) oraz stosowania różnego rodzaju instrumentarium promocyjnego. Zarządzanie marketingowe w agroturystyce odnosi się do zaspokajania potrzeb potencjalnych turystów i jest silnie ukierunkowana na klienta. Orientacja na nabywcę oraz orientacja horyzontalna może zostać osiągnięta przez skuteczne stosowanie marketingu relacji. K. Perechuda i E. Nawrocka uważają, że zdobywanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej w działalności agroturystycznej możliwe jest poprzez wdrażanie zasad marketingu relacji[18]. Marketing relacji można zdefiniować jako:

[13] Kuźniar W., Woźniak M., *Promocja działalności agroturystycznej jako czynnik ożywienia gospodarczego terenów wiejskich (Na przykładzie gmin bieszczadzkich)* [w:] Turystyka wiejska czynnikiem ożywienia terenów wiejskich, Krajowe Centrum Doradztwa Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich Oddział w Krakowie, Kraków 2001, s. 136.

[14] Krzyżanowska K., *Polityka promocji w działalności agroturystycznej* [w:] Turystyka wiejska czynnikiem ożywienia terenów wiejskich, Krajowe Centrum Doradztwa Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich Oddział w Krakowie, Kraków 2001, s. 144.

[15] Jalinik M., Michałowski K., *Wpływ promocji i informacji na rozwój agroturystyki* [w:] Informacja i promocja w turystyce, pod red. K. Michałowskiego, Wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok 2002, s. 71.

[16] Nawrocka E., *Znaczenie władz lokalnych w rozwoju agroturystyki* [w:] Turystyka wiejska czynnikiem ożywienia terenów wiejskich. Krajowe Centrum Doradztwa Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich Oddział w Krakowie, Kraków 2001, s.91.

[17] Karczewska M., Sikora J., *Działalność lokalnych stowarzyszeń agroturystycznych w opinii kwaterodawców* [w:] Turystyka wiejska a rozwój i współpraca regionów, Wyd. Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Krośnie, Krosno 2005, s. 197.

[18] Nawrocka E., Perechuda K., *Marketing relacji jako sposób uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez gospodarstwo agroturystyczne* [w:] Agrobiznes 2006. Konkurencja w agrobiznesie – jej uwarunkowania i następstwa, Tom 2, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 219.

„konsekwentne stosowanie uaktualnionej wiedzy o indywidualnych klientach dla zaprojektowania produktu/usługi, które są komunikowane interaktywnie, celem rozwinięcia i kontynuowania wzajemnie korzystnych więzi"[19]. W zarządzaniu marketingiem relacji ważne jest stosowanie interaktywnych form komunikacji w celu budowania długotrwałych więzi z różnymi partnerami[20]. Partnerami tymi mogą być turyści gospodarstw agroturystycznych ale także instytucje mające wpływ na rozwój turystyki wiejskiej: stowarzyszenia agroturystyczne, ośrodki doradztwa rolniczego i władze lokalne w gminach. Zarządzanie marketingiem relacji służy utrzymaniu przewagi konkurencyjnej nad innymi podmiotami z branży agroturystycznej. Efektywnie stosowane aspekty zarządcze w tym marketingu mogą przyczynić się do wykreowania stałej grupy turystów. Ponadto w odniesieniu do otoczenia instytucjonalnego zarządzanie marketingiem relacyjnym służy m. in. wspólnej komunikacji z rynkiem oraz organizacji szkoleń i kursów z zakresu agroturystyki.

Marketing relacji dotyczy wysokiego poziomu świadczonych usług. W agroturystyce mogą to zapewnić instrumenty takie jak: odpowiednie kwalifikacje osób świadczących usługi, wyposażenie techniczne obiektów i ustalone procedury świadczenia usług akceptowane przez klienta lub wynikające z praktyki[21]. W odniesieniu natomiast do określania jakości usług noclegowych pośrednim takim instrumentem jest kategoryzacja obiektów noclegowych egzekwowana przez Polską Federację Turystyki Wiejskiej „Gospodarstwa Gościnne". Czasami obok marketingu relacji stosuje się pojęcie marketingu partnerskiego. Ogólnie biorąc terminy te są synonimami. Marketing partnerski zakłada jednak, że działalność firmy musi być ściśle skierowana do odbiorcy, czyli na oferowanie mu tego, co zamierza kupić i z czego może być zadowolony. Koncentruje się on wyłącznie na turyście pomijając relacje z otoczeniem instytucjonalnym[22]. Zarządzanie marketingiem partnerskim w agroturystyce dotyczy bezpośrednich relacji między kwaterodawcami a klientem.

W działalności agroturystycznej może być stosowany również tzw. marketing terytorialny. Właściciele gospodarstw agroturystycznych promując swoje usługi na rynku lokalnym oczywiście postępują zgodnie z filozofią tej formy marketingu. Również władze gminne wspomagając kwaterodawców w komunikacji z rynkiem w gminie czy w powiecie zajmują się klasycznym przykładem marketingu terytorialnego. Czasami marketing ten nazywany jest także marketingiem miejsca lub przestrzeni Szczególną rolę marketing terytorialny spełnia w przypadku obszarów z dominacją funkcji turystycznej, określanych jako regiony turystyczne[23]. W zarządzaniu usługami agroturystycznymi zastosowanie marketingu terytorialnego przez władze samorządowe w gminie może przyczynić się do zwiększonego przyjazdu turystów korzystających z tego rodzaju obiektów noclegowych. Wśród zadań władz lokalnych znajdują się te, które bezpośrednio odnoszą się do agroturystyki, jak i te, których wpływ na rozwój produktu

[19] Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie,* Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2001, s. 47.
[20] Nawrocka E., Perechuda K., *Marketing relacji jako sposób uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez gospodarstwo agroturystyczne* [w:] Agrobiznes 2006. Konkurencja w agrobiznesie – jej uwarunkowania i następstwa. Tom 2, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 224.
[21] Herbst K. (red.), *Agroturystyka. Materiały szkoleniowe,* Ministerstwo Gospodarki, Departament Turystyki, Warszawa 2002, s. 184.
[22] Marcinkiewicz C., *Marketing usług turystycznych,* Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003, s. 122.
[23] Panasiuk A. (red.) *Marketing usług turystycznych,* Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 70.

agroturystycznego w gminie jest pośredni. Do zadań aktywizujących lokalną gospodarkę turystyczną, w tym agroturystyczną bezpośrednio związanych z funkcjonowaniem tego sektora można zaliczyć strategie rozwoju gmin oraz strategie rozwoju turystyki.

**Marketing skoncentrowany usług agroturystycznych**

Należy zgodzić się z L. Strzembickim, który uważa, że w przypadku prowadzenia działalności agroturystycznej na małą skalę, odpowiednią formą segmentacji rynku jest tzw. strategia niszy rynkowej, nazywana czasami marketingiem skoncentrowanym24. Polega ona na wyspecjalizowaniu firmy w obsłudze jednego segmentu rynku, np. gospodarstwo agroturystyczne obsługujące tylko miłośników turystyki aktywnej. W działalności marketingowej w turystyce ważne miejsce zajmuje proces segmentacji rynku. Polega on na „podziale klientów lub potencjalnych klientów w obrębie jakiegoś rynku na grupy czyli segmenty, w których wszyscy klienci mają te same lub podobne wymagania zaspokajane swoistą kompozycją marketingową”[25]. Z kolei W. D. Downey i S. P. Ericsson definiują ją jako: „klasyfikację klientów na segmenty lub kategorie zgodnie z właściwymi cechami”[26]. J. Altkorn zwraca natomiast uwagę na istniejącą dywersyfikację i rozszczepianie się popytu turystycznego co wymaga zróżnicowanych reakcji sprzedawców[27]. W tym celu niezbędne jest więc dokonanie podziału rynku na względnie jednorodne grupy turystów. Zarządzanie w wyborze określonych segmentów rynku agroturystycznego następuje poprzez wykorzystanie odpowiednich do konkretnej sytuacji, kryteriów segmentacji. Punktem wyjścia może być w tym zakresie albo konsument albo produkt (sytuacja zakupu). W pierwszym przypadku klasyfikacja nabywców do konkretnych, w miarę jednorodnych grup posiadających wspólne cechy, odbywa się w oparciu o kryteria[28]:

- społeczno – ekonomiczne (np. dochody, zawód, wykształcenie, przynależność do określonej grupy społeczno – zawodowej),
- demograficzne (np. wiek, płeć, wielkość rodziny)
- psychograficzne (mianem tym określane są czynniki odnoszące się do stylu życia, np. sposobów spędzania czasu wolnego: uprawianie hobby, uczestnictwo w życiu kulturalnym, urlop, rozrywka itp. Czy zainteresowań: w zakresie rodziny, domu, otoczenia, mody itp.).

Wszystkie elementy składowe marketingu, a więc produkt, cena, dystrybucja i promocja, w odniesieniu do marketingu skoncentrowanego spełniają oczywiście istotną rolę.

**Wyniki badań**

Badania przeprowadzone w 365 gospodarstwach agroturystycznych miały na celu ukazanie koncepcji marketingowych, promocyjnych w agroturystyce stosowanych przez badanych właścicieli tych obiektów. Dotyczyły one również koncepcji marketingu skoncentrowanego. W związków z tym głównym celem tych badań było poznanie grup

[24] Strzembicki L., *Marketing usług turystycznych* [w:] Turystyka specjalistyczna oraz turystyka rekreacyjna, Biuro Ekspertyz Finansowych Marketingu i Consultingu Uniconsult s.c., Warszawa 2003, s. 192.
[25] Dunbar I., McDonald M., *Segmentacja rynku,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 24.
[26] Downey W. D., Ericsson S. P., *Agribusiness Management,* Purdue University, Purdue 1987, Page 462.
[27] Altkorn J., *Marketing w turystyce,* Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 71.
[28] Strzembicki L., *Marketing usług turystycznych* [w:] Turystyka specjalistyczna oraz turystyka rekreacyjna, Biuro Ekspertyz Finansowych Marketingu i Consultingu Uniconsult s.c., Warszawa 2003, s. 191.

turystów odwiedzających te obiekty. Jak wynika z badań, najwięcej respondentów (39,1%) zajmuje się agroturystyką już od pięciu lat. W przedziale 2 - 5 lat znalazło się 37,5% badanych, a pozostałe gospodarstwa przyjmują turystów od niedawna. Różne były motywy badanych respondentów rozpoczęcia działalności agroturystycznej. W odpowiedzi na pytanie o motywy ankietowani proszeni byli o wskazanie trzech najistotniejszych, w tym jednego, ich zdaniem najważniejszego motywu, mającego bezpośredni wpływ na podjęte decyzje. W pierwszym przypadku najwięcej badanych (86,0%) wskazało na dodatkowy dochód, a 78,3% na wykorzystanie swoich wolnych zasobów mieszkaniowych. Wiąże się to zapewne z emigracją części członków badanych rodzin, szczególnie młodych w poszukiwaniu pracy w większych miastach. W związku z tym zostają wolne pokoje, które mogą zostać wykorzystane przez rolników do celów turystycznych. Połowa respondentów zwróciła natomiast uwagę na korzystne położenie ich gospodarstwa co było inspiracją do zajęcia się agroturystyką. Zwraca uwagę fakt, że co trzeci badany rolnik (35,6%) skorzystał z namowy sąsiadów, doradców z ODR i władz lokalnych oraz z przykładu i sukcesu sąsiadów prowadzących usługi agroturystyczne. W agroturystyce, jak w każdej innej formie turystyki istotnym czynnikiem rozwoju są turyści. Konsumentów produktów i usług agroturystycznych nazywa się agroturystami[29]. Wśród agroturystów możemy wymienić kilka kategorii, w których obsłudze mogą specjalizować się gospodarstwa agroturystyczne. Do głównych kategorii osób, które korzystają z ofert agroturystycznych należą[30]:

- rodzice z małymi dziećmi,
- osoby starsze,
- miłośnicy przyrody,
- grupy towarzyskie,
- turyści zagraniczni.

Najczęściej spotykanym typem klientów w badanych gospodarstwach agroturystycznych są całe rodziny. Na tą grupę wskazało aż 68,7% respondentów, 8,2% na pojedynczych wczasowiczów, 7,9% na grupy młodzieżowe, 6,5% na matki z dziećmi, 5,4% na emerytów i osoby starsze, 1,9% na miłośników przyrody i ekologów. Członków klubów oraz różnych stowarzyszeń przyjmuje dwóch kwaterodawców, a osoby kalekie i niepełnosprawne jeden. Ze wszystkich 365 badanych gospodarstw agroturystycznych, ponad połowa (54,2%) przyjmuje u siebie cudzoziemców. W przeważającej większości są to Niemcy, następnie Holendrzy i Francuzi co przedstawia tabela 2.

**TABELA 2. CUDZOZIEMCY ODWIEDZAJĄCY BADANE GOSPODARSTWA AGROTURYSTYCZNE**

| Narodowość | Liczba gospodarstw gdzie przyjmowano cudzoziemców (= 100%) | % |
|---|---|---|
| Niemcy | 153 | 77,3 |
| Francja | 52 | 26,3 |
| Holandia | 52 | 26,3 |
| Austria | 26 | 13,1 |
| Włochy | 26 | 13,1 |
| Inne | 144 | 72,7 |

*Źródło: opracowanie własne*

[29] Przezbórska L., Sznajder M., *Agroturystyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 163.
[30] Kania J., Leśniak L., Musiał W. (red.), *Agroturystyka i usługi towarzyszące,* Małopolskie Stowarzyszenie Doradztwa Rolniczego, Kraków 2005, s. 120 – 121.

W działalności marketingowej w agroturystyce, również w stosowaniu zasad marketingu skoncentrowanego ważne miejsce zajmuje odpowiednia polityka promocyjna. Należy jednak zgodzić się z J. Sikorą, że promocja w agroturystyce nie jest łatwą działalnością ponieważ nie ma jednego schematu wskazującego na jej skuteczność i efektywność[31]. Według L. Strzembickiego, promocja w turystyce to zespół środków, za pomocą których dana firma turystyczna komunikuje się z rynkiem, a mówiąc ściślej – przekazuje szczegółowe informacje o swojej działalności lub konkretnych produktach czy usługach[32]. Gospodarze zajmujący się agroturystyką w badanych gospodarstwach rolnych w swoim instrumentarium promocyjnym stosują różne formy promocji, najczęściej wydawnictwa w postaci katalogów i folderów (tab. 3).

**TABELA 3. FORMY PROMOCJI STOSOWANE PRZEZ BADANE GOSPODARSTWA AGROTURYSTYCZNE**

| Rodzaj promocji | Liczba wskazań | % od liczby wskazań |
|---|---|---|
| Wydawnictwa | 294 | 26,5 |
| Reklama | 231 | 20,8 |
| Internet | 226 | 20,4 |
| Udział w targach i giełdach | 180 | 16,2 |
| Promocja dodatkowa | 165 | 14,9 |
| Inne | 13 | 1,2 |
| RAZEM: | 110 | 100,0 |

*Źródło: opracowanie własne*

Ważne miejsce w zarządzaniu agroturystyką odgrywa umiejętność obsługi turystów. Na marketing partnerski, a więc na wysoką jakość usług łącznie z obsługą wczasowiczów, w pytaniu zamkniętym dotyczącym trzech najistotniejszych czynników w rozwoju działalności agroturystycznej wskazało 236 respondentów (64,6%). Natomiast czynnik ten jako najważniejszy określiło 101 rolników (27,6%). Jakość usług, fachowa obsługa gości przekłada się na zaufanie turystów, na które jako składnik najistotniejszy wskazało 79 gospodarzy (21,6%).
Wśród trzech natomiast najistotniejszych umiejętności niezbędnych do prowadzenia działalności agroturystycznej na umiejętność obsługi gości wskazało 332 respondentów (90,6%), natomiast czynnik ten jako najważniejszy zaznaczyło 218 kwaterodawców (59,7%).

## Podsumowanie i wnioski

Marketing skoncentrowany jest formą działań marketingowych, która w działalności agroturystycznej nie jest zbyt rozpowszechniona. Stosunkowo mała liczba gospodarstw agroturystycznych koncentruje się na wybranym segmencie turystów. W zdecydowanej większości kwaterodawcy oferują swoje usługi wszystkim, dla każdego. Wskazane jest jednak aby właściciele niektórych gospodarstw agroturystycznych, zwłaszcza tych które nie przyjmują zbyt wielu gości i turystów, nawet w sezonie

[31] Sikora J., *Promocja warunkiem rozwoju* agroturystyki [w:] Regionalne aspekty rozwoju agroturystyki, pod red. M. Jalinika, Agencja Wydawniczo – Edytorska EkoPress, Białystok 2006, s. 256.
[32] Strzembicki L., *Promocja w turystyce wiejskiej* [w:] Agroturystyka, pod red. U. Świetlikowskiej, Wyd. SGGW w Warszawie, Warszawa 1998, s. 510.

wakacyjnym zastanowili się nad możliwością specjalizacji własnego obiektu. Koncentracja na jednym tylko segmencie turystów może spowodować wzrost przyjazdu wczasowiczów. W związku z tym istnieje potrzeba poznania koncepcji marketingu skoncentrowanego, która pomoże niektórym kwaterodawcom „przestawić się" na jedną grupę konsumentów usług i dóbr agroturystycznych. Może to dotyczyć osób niepełnosprawnych lub emerytów, a także oferta taka może być skierowana np. do ekologów czy młodzieży szkół podstawowych lub średnich.

Na bazie wyników badań przeprowadzonych w 365 gospodarstwach agroturystycznych należy stwierdzić, że w wyborze najważniejszego czynnika rozwoju agroturystyki najwięcej respondentów (27,6%) wskazało na wysoką jakość usług łącznie z obsługą wczasowiczów. Z kolei 21,6% wskazało na zaufanie turystów. Z kolei jako najważniejszą umiejętność najwięcej odpowiedzi (59,7%) dotyczy umiejętności obsługi gości. Badani właściciele gospodarstw agroturystycznych stosują różne formy komunikacji z rynkiem. Najczęściej promują swoje usługi w różnych wydawnictwach, w internecie, podczas wyjazdów na targi i giełdy turystyczne. Natomiast wśród grup turystów zdecydowanie najwięcej przyjeżdża rodzin z dziećmi.

## Literatura

1. Altkorn J., Marketing w turystyce, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 71.
2. Downey W. D., Ericsson S. P., Agribusiness Management, Purdue University, Purdue 1987.
3. Dunbar I., McDonald M., Segmentacja rynku, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
4. Herbst K. (red.), Agroturystyka. Materiały szkoleniowe, Ministerstwo Gospodarki, Departament Turystyki, Warszawa 2002.
5. Jalinik M., Agroturystyka na obszarach przyrodniczo cennych, Wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok 2002.
6. Jalinik M., Michałowski K., Wpływ promocji i informacji na rozwój agroturystyki [w:] Informacja i promocja w turystyce, pod red. K. Michałowskiego, Wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok 2002.
7. Kania J., Musiał W. Leśniak L. (red.) Agroturystyka i usługi towarzyszące, Małopolskie Stowarzyszenie Doradztwa Rolniczego z siedzibą w Akademii Rolniczej w Krakowie, Kraków 2005.
8. Karczewska M., Sikora J., Działalność lokalnych stowarzyszeń agroturystycznych w opinii kwaterodawców [w:] Turystyka wiejska a rozwój i współpraca regionów, Wyd. Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Krośnie, Krosno 2005.
9. Krzyżanowska K., Polityka promocji w działalności agroturystycznej [w:] Turystyka wiejska czynnikiem ożywienia terenów wiejskich, Krajowe Centrum Doradztwa Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich Oddział w Krakowie, Kraków 2001.
10. Kuźniar W., Woźniak M., Promocja działalności agroturystycznej jako czynnik ożywienia gospodarczego terenów wiejskich (Na przykładzie gmin bieszczadzkich) [w:] Turystyka wiejska czynnikiem ożywienia terenów wiejskich, Krajowe Centrum Doradztwa Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich Oddział w Krakowie, Kraków 2001.
11. Marcinkiewicz C., Marketing usług turystycznych, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003.
12. Meyer B. (red.), Wybrane aspekty obsługi ruchu turystycznego, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004.
13. Młynarczyk K. (red.), Agroturystyka, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2002.

14. Nawrocka E., Znaczenie władz lokalnych w rozwoju agroturystyki [w:] Turystyka wiejska czynnikiem ożywienia terenów wiejskich. Krajowe Centrum Doradztwa Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich Oddział w Krakowie, Kraków 2001.
15. Nawrocka E., Perechuda K., Marketing relacji jako sposób uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez gospodarstwo agroturystyczne [w:] Agrobiznes 2006. Konkurencja w agrobiznesie – jej uwarunkowania i następstwa, Tom 2, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
16. Otto J., Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2001.
17. Panasiuk A. (red.), Marketing usług turystycznych, Warszawa 2005, Wydawnictwo Naukowe PWN.
18. Sikora J., Organizacja ruchu turystycznego na wsi, Wyd. Szkolne i Pedagogiczne S.A., Warszawa 1999.
19. Strzembicki L., Marketing usług turystycznych [w:] Turystyka rekreacyjna oraz specjalistyczna, Biuro Ekspertyz Finansowych Marketingu i Consultingu Uniconsult s. c., Warszawa 2003.
20. Wiśniewska B., System dystrybucji w turystyce wiejskiej [w:] Marketing i produkty markowe w turystyce wiejskiej, pod red. Andrzeja Piotra Wiatraka, Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa 1998.

**Summary**

*The article presents the form of marketing activities in agritourism activity called as concentrated marketing. In the theoretical part of the article theoretical assumptions of this kind of marketing conception have been presented. Moreover general marketing assumptions in agritourism and its elements, namely: product, price, place and promotion have been shown. Different forms of marketing which can be used in agritourism activity have been shown, too. Among them relationship marketing, partnership marketing and territory marketing have been detailed. In separate subsection concentrated marketing, as the main aspect of this work has been described.*

*In the empirical part of the work results of researches carried out in 365 agritourism farms in Malopolska Voviodeship have been presented. The researches have been carried out by means of questionnaire. The respondents were farmers who took up agritourism. The researches concerned concentrated marketing. The groups of tourists who visit examined objects most often. Different forms of promotion, used by examined farmers have been shown, too.*

Informacje o autorze

**dr Arkadiusz Niedziółka**
*Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie*
*Wydział Rolniczo-Ekonomiczny*
*Zakład Socjologii i Rozwoju Wsi*
*Al. Mickiewicza 21 31-120 Kraków*
*e-mail: aniechiolka@ar.krakow.pl*

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Bolesław Iwan***

# Nowe trendy w marketingu sportowym

## New trends in sport marketing

*Sponsoring jest jednym z najszybciej rozwijających się instrumentów promocji. Opracowanie zawiera więc analizę istoty sponsoringu jako relatywnie nowej formy promocji, a także jego roli w rozwoju sportu. Wyodrębnione zostały także czynniki rozwoju sponsoringu sportowego oraz podkreślono jego znaczenie w strategii działań PR sponsorów. Opracowanie zawiera ponadto analizę rodzajów i celów oraz cech sponsoringu*

### Wstęp

*„Sport ujawnia nie tylko bogate możliwości fizyczne człowieka, ale także jego zdolności intelektualne i duchowe. Nie polega jedynie na sile fizycznej i wydolności mięśni, ale ma także duszę i dlatego musi w pełni ukazywać swe oblicze”* [1].

Sport od zawsze cieszył się dużym zainteresowaniem oraz budził wiele emocji. W wielu krajach jest on traktowany niemalże jak religia, a możliwość obejrzenia na stadionie czy przed telewizorem meczu swojej ulubionej drużyny to swoiste święto. W USA finałową rozgrywkę o mistrzostwo Zawodowej Ligi **National Footbal Leauge (NFL) obejrzało na antenie telewizji NBC w 2009 roku 98,7 mln Amerykanów**. Nigdy przedtem wspomniane zawody nie zgromadziły tak wielkiej publiczności[2]. Sport przełamuje także różnego rodzaju bariery, uczy tolerancji oraz jednoczy zawodników i kibiców różnych ras. Sport to nie tylko pasja, rywalizacja i hobby, ale także narzędzie promocji charakteryzujące się odpowiednim potencjałem. Sport wiąże się z emocjami, poczuciem przynależności, co z kolei jest z powodzeniem wykorzystywane w sponsoringu – jednej z najprężniej rozwijających się form promocji.

Przewodnim celem niniejszego opracowania jest prezentacja i analiza trendów rozwojowych sponsoringu sportowego, jako nowoczesnej formy promocji. W pracy podjęto próbę dokonania analizy sponsoringu poprzez osiąganie celów cząstkowych - charakterystyka sponsoringu, rodzaje sponsoringu, cele i cechy sponsoringu, rola sponsoringu dla sponsorów oraz sponsorowanych. Praca zawiera także prezentację metod sponsoringu wykorzystywanych przez sponsorów oraz charakterystykę najczęściej sponsorowanych dyscyplin sportowych. Metody badań zastosowane w niniejszej pracy są właściwe do przeprowadzenia odpowiedniej analizy zagadnień z zakresu sponsoringu sportowego. W opracowaniu w szerokim zakresie wykorzystano metodę analizy opisowej i porównawczej oraz metodę analizy tabelarycznej. Przydatna

[1] Z homilii Jana Pawła II Wielkiego na Jubileuszu Sportowców. Październik 2000.
[2] http://www.wirtualnemedia.pl/article/2621815_Ogladalnosc_Super_Bowl_jednak_rekordowa.htm

była także metoda indukcji. W trakcie pisania niniejszego opracowania zastosowano też metodę obserwacji naukowej.

Źródłem informacji była literatura z dziedziny marketingu sportowego, artykuły z czasopism oraz stron internetowych ściśle związanych tematyką omawianego problemu. Źródłem, z którego korzystano w trakcie badań były także raporty dotyczące badań w dziedzinie marketingu sportowego. Uzyskane w ten sposób informacje umożliwiły merytoryczną analizę tematu.

**Marketing sportowy i jego cechy oraz specyfika**

W rywalizacji sportowej sprawność fizyczna i wytrzymałość oraz poziom wyszkolenia technicznego mają duże znaczenie w pokonywaniu rywali i osiąganiu jak najlepszych wyników. Równie ważnym aspektem w sporcie jest umiejętność opracowania odpowiedniej taktyki, która ułatwi efektywne wykorzystanie posiadanego potencjału i umiejętności, a w rezultacie odniesienie zwycięstwa. Gromadzenie informacji i ich wykorzystanie dla dokonania odpowiedniej analizy taktycznej, występuje także w biznesie, który jest ze sportem ściśle powiązany.

Były dyrektor sportowy **Klubu Piłkarskiego Real Madryt - Jorge Valdano** stwierdził w jednym z wywiadów, że „*dzisiaj kluby to nie tylko drużyny sportowe, lecz przede wszystkim marketingowe znaki sportowe. Dzisiaj nie chodzi tylko oto, aby dobrze spisywać się na boisku, ale ile dzięki temu firma może zarobić*[3].”

Wydarzenia o charakterze sportowym przyciągają na stadiony oraz przed telewizory duże grupy społeczeństwa. Fani odczuwają nierzadko silną więź emocjonalną z drużyną i zawodnikami, których darzą sympatią. Dla niektórych kibiców kupowanie napojów takich jakie reklamują ich idole, stanowi także ważny element identyfikacji z Klubem. Dla przedsiębiorstw jest to istotny czynnik, ponieważ możliwość zareklamowania się podczas imprez sportowych, gwarantuje dotarcie do szerokich grup potencjalnych klientów. **Reklamowanie się poprzez sport jest jednym z elementów marketingu, czyli zespołu działań i sposobów postępowania na rynku opartych na zintegrowanym zbiorze** instrumentów i działań, a także orientacji rynkowej[4]. Relacje między sportem a marketingiem sprowadzają się do dwóch koncepcji marketingowych:

1) **marketing przez sport (z języka angielskiego - marketing through sport),**
2) **marketing sportu (z języka angielskiego - marketing of sport).**

W pierwszym ujęciu funkcja sportu traktowana jest przedmiotowo - działania marketingowe prowadzą firmy i inne organizacje niekoniecznie powiązane ze sportem. Z kolei w koncepcji marketingu sportu - działania marketingowe realizują organizacje sportowe, będące podmiotami sportu. Zalicza się do nich związki sportowe, kluby, organizatorów imprez sportowych oraz samych zawodników[6]. Niekiedy widowisko sportowe utożsamia się z produktem, choć tak naprawdę sport nie posiada cech typowego produktu. Cechy oraz elementy, które wyróżniają sport pośród innych produktów to: pozytywna i radosna rywalizacja, oderwanie od rzeczywistej przestrzeni i czasu, zupełnie inne uregulowania i zasady, fizyczna sprawność i fizyczny trening samego siebie[5].

[3] Sznajder A.: Marketing sportu. PWE. Warszawa 2008.
[4] Garbarski L i inni: Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy. PWE. Warszawa 2000.
[5] Sporek T.: Sponsoring sportu w warunkach globalizacji. Dylematy i wyzwania. Wydawnictwo Difin. Warszawa 2007.

Marketing sportowy ma także szereg cech wspólnych z usługami i można go łączyć z marketingiem usług.

**Sponsoring i jego istota**

Termin „sponsoring" wywodzi się od łacińskiego słowa „sponsum", określającego uroczyste przyrzeczenie obietnicy, ugody, poręczenia. Początki sponsoringu sięgają czasów Starożytnej Grecji i wiążą się z postacią Gaiusa Cilniusa Mecenasa, rzymskiego polityka, doradcy i przyjaciela Cesarza Oktawiana Augusta. Poprzez twórczość swoich protegowanych wpływał on na opinię publiczną, zgodnie z politycznym i kulturalnym programem swojego zwierzchnika. Sponsoring we współczesnym rozumieniu narodził się dopiero w II połowie XIX wieku, wraz z rozwojem środków masowego przekazu. Pierwsze komercyjne i nowoczesne przedsięwzięcie sponsoringowe odbyło się poprzez reklamę programu Letnich Igrzysk Olimpijskich w Atenach w 1896 roku. Największy rozkwit sponsoringu przypada jednak na lata 80-te i 90-te XX wieku. Sponsoring staje się coraz popularniejszą formą promocji, czego dowodem są wydatki na ten cel w USA. W 1990 roku wyniosły one ok. 1,23 mld euro, a w 2000 roku osiągnęły poziom 9,3 mld euro. Przewiduje się, że do 2010 roku wydatki na sponsoring osiągną poziom nawet 61 mld euro6. Najwięcej jednak, bo ok. 60% budżetów sponsoringowych przedsiębiorstw przeznacza się na wspieranie sportu. Sponsoring sportowy określa się jako działanie obejmujące wspieranie finansowe, za pośrednictwem usług lub środków rzeczowych (najczęściej jest to sprzęt sportowy, stroje, specjalne napoje energetyczne) sportowców, organizacji sportowych bądź imprez - w zamian za świadczenia podmiotów sponsorowanych, realizujące cele promocyjne i komunikacyjne sponsora. Sponsorowanie sportu jest uważane przez przedsiębiorstwa za najbardziej efektywne z kilku powodów.

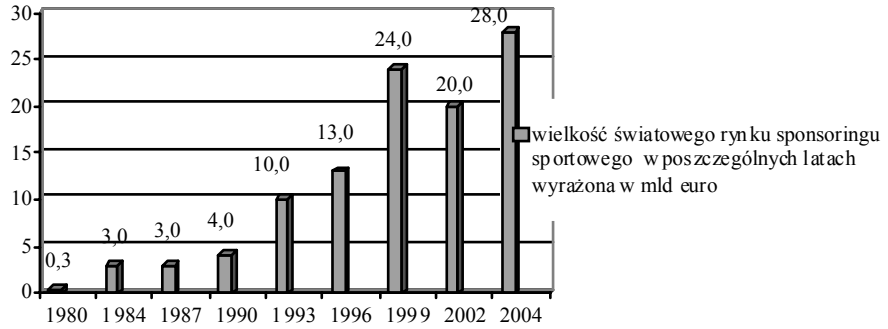
- Sport wyzwala emocje niezależnie od aktywnego czy biernego w nim uczestnictwa. Emocje towarzyszące śledzeniu zmagań sportowców powodują szybsze tworzenie skojarzeń i lepsze zapamiętywanie nazw produktów, firm oraz marek.
- Sport jest dobrym sposobem na promocję ze względu na jego popularność w mediach. Reklama sponsora znajdująca się w miejscu, gdzie odbywa się dane wydarzenie sportowe, widoczna jest w telewizji, która przeprowadza transmisję lub następnego dnia w prasie. Z kolei umieszczenie firmy sponsorującej w oficjalnej nazwie drużyny, czy imprezy – gwarantuje wymienianie jej nazwy w mediach.
- Sport wyzwala wiele skojarzeń, które chcieliby wykorzystać potencjalni sponsorzy, np. precyzja – dla urządzeń pomiarowych, dynamika – dla samochodów, zdrowie – dla żywności itp.
- Sport w porównaniu z konwencjonalnymi środkami reklamy jest stosunkowo tanią i efektywną metodą docierania do odbiorów.
- W sporcie nie występują ograniczenia wiekowe, mogą go uprawiać wszyscy.
- Sport jest jednocześnie masowy i elitarny – wydarzeniami sportowymi interesują się w mniejszym bądź większym stopniu wszystkie grupy społeczne.

[6] Internet. www.plock.edu.pl/szkoly/zsz6/publikacje/asia/promocja.doc Tomczak Joanna

- Sport można także wykorzystać, jako element tworzenia tożsamości wizualnej i estetyki sklepu detalicznego. Przykładem takich działań jest Firma Nike. W sklepach tego Koncernu nie ma innej tematyki poza zasadniczą orientacją sportową. Firma Nike angażuje się w sponsoring sportu i dlatego jest silnie ze sportem kojarzona7.

Znaczenie sponsoringu w strategiach marketingowych przedsiębiorstw całego świata stale rośnie. Strukturę wydatków przeznaczonych na sponsoring sportowy w latach 1980 – 2004 ilustruje rysunek 1.

**RYSUNEK 1. STRUKTURA WYDATKÓW NA SPONSORING SPORTOWY W LATACH 1980 –2004 W MLD EURO**




*Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sporek T.: Sponsoring sportu w warunkach globalizacji. Dylematy i wyzwania. Wydawnictwo Difin. Warszawa 2007, s. 108.*

W 1980 roku budżety sponsorskie w skali światowej wynosiły 0,3 mld euro. W 1993 roku wydatki na sponsoring osiągnęły próg 10 mld euro, a w 2004 roku osiągnęły rekordowy pułap 28 mld euro.

Sponsoring sportowy ma trzy zasadnicze formy.

1) Sponsorowanie klubu, związku lub organizacji sportowej.

2) Sponsorowanie indywidualności sportowych, czyli konkretnych zawodników.

3) Sponsorowanie wydarzenia sportowego lub serii tego rodzaju wydarzeń8.

**Sponsoring jako forma promocji**

Sponsoring jest dobrą formą promocji i cieszy się pozytywną opinią konsumentów. W ankiecie przeprowadzonej przez Centrum Badania Opinii Publicznej (CBOS) – 62% Polaków przyznało, że reklama zniechęca ich do zakupów. Jednocześnie 30% respondentów zadeklarowało, że chętniej kupuje produkty firm sponsorujących sport. Spośród wszystkich badanych – 60% z nich było zdania, że sponsoring sportowy poprawia kondycję polskiego sportu9. Dane te wskazują, że sponsoring jest

[7] M. Datko: Sponsoring sportowy [W:] Marketing sportowy. Możliwości, szanse, korzyści, zagrożenia. Wydawnictwo PRODRUK. Poznań 2003, s. 97-99.

[8] Klisiński J.: Marketing w biznesie sportowym. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Administracji w Bytomiu. Bytom 2008.

[9] Misiołowski R.: Marketing w sporcie. Wydawnictwo Promotor. Warszawa 2008.

instrumentem promocji, w który należy inwestować. Główne przyczyny wzrostu znaczenia sponsoringu jako formy promocji są następujące:

- wzrost zainteresowania sportem wśród różnych grup społecznych,
- rosnąca rola i liczba środków masowego przekazu,
- spadająca efektywność klasycznej reklamy,
- wzrost cen klasycznej reklamy telewizyjnej, radiowej i prasowej,
- dobre relacje z klientami i personelem, wzrost rangi marki, wyrobu, firmy,
- sponsoring sportowy jest pewnego rodzaju łącznikiem między różnymi kulturowymi barierami, ułatwia sponsorowi komunikowanie się z rynkiem,
- wzrost zainteresowania wydarzeniami sportowymi przez media,
- narastająca globalizacja wszystkich działań marketingowych10.

Sponsoring wyróżnia się na tle innych form aktywizacji sprzedaży tym, że łączy w sobie inne instrumenty promocji, a m. in. Public Relations. Przykład wykorzystania sponsoringu jako formy promocji można było zaobserwować podczas Mistrzostw Europy w piłce nożnej w 2008 roku. Reprezentacja Polski po raz pierwszy zakwalifikowała się do finału tej imprezy. Mistrzostwa cieszyły się więc dużym zainteresowaniem społeczeństwa oraz mediów. Fakt ten postanowiły wykorzystać Firmy Carlsberg oraz KIA Motors – główni sponsorzy UEFA oraz mistrzostw. Dla kibiców postanowiono na Polach Mokotowskich zorganizować Fan Park. Przez cały okres trwania turnieju transmitowano tam relacje z meczów na telebimie z ekranem mającym 30 m2 powierzchni. Fan Park zajmował powierzchnię 8 tys. m2 i mógł jednocześnie przyjąć ok. 5 tys. gości. Codziennie przeprowadzano różnego rodzaju konkursy z nagrodami. Rozdawano gadżety z logo i nazwami sponsorów – smycze, czapki, gwizdki itp. Można było też wygrać znacznie cenniejsze nagrody na czele z biletami na mecz półfinałowy i na Finał EURO 2008 oraz samochód osobowy Kia pro_cee'd. W Fan Parku sprzedawano także piwo – oczywiście tylko i wyłącznie marki Carlsberg11.
Niekiedy działania sponsoringowe mylone są z działalnością charytatywną bądź mecenatem. Sponsoring wbrew pozorom nie ma jednak nic wspólnego z filantropią. Są to świadczenia wzajemne, których rodzaj jest dokładnie opisywany w umowie, którą podpisują sponsor i beneficjent.

**Cechy i cele sponsoringu**

Podstawową cechą sponsoringu jest obustronne świadczenie korzyści. Sponsor przekazuje beneficjentowi określone dobra, najczęściej są to środki pieniężne bądź sprzęt sportowy. Rolą sponsorowanego jest natomiast realizacja uprzednio ustalonych świadczeń, które pośrednio lub bezpośrednio przyczyniają się do osiągania celów marketingowych sponsora. Istotną cechą sponsoringu jest również to, że łączy w sobie inne formy promocji - reklamę, public relations i promocję uzupełniającą. Sponsoring ze względu na swoją specyfikę, umożliwia realizację wielu celów przedsiębiorstw decydujących się inwestować akurat w ten instrument promocji.
Cele sponsoringu można podzielić według czterech kategorii.
A) Budowa image'u firmy

- Spowodowanie wzrostu jej renomy i prestiżu.

[10] Sporek T.: Sponsoring sportu w warunkach globalizacji. Wydawnictwo Difin. Warszawa 2007.
[11] www.marketingprzykawie.pl/message.php?art=16984

- Kształtowanie osobowości i wizerunku firmy jako lidera, by w świadomości klientów produkty sponsora były wiodące.
- Przeniesienie pozytywnych skojarzeń związanych ze sponsorowanym na sponsora i jego nazwę oraz produkty.
- Przeniesienie sukcesów beneficjenta na sponsora.
- Akceptacja produktu oraz marki poprzez wprowadzenie go na rynek pod pretekstem innych wydarzeń.
- Wzmocnienie wizerunku firmy, poprawa sytuacji rynkowej itp.
- Duża widoczność w mediach bez ponoszenia dodatkowych kosztów.

B) Firma

- Podniesienie lojalności, motywacji i pozytywnej identyfikacji wśród pracowników.
- Możliwość poszerzania kontaktów i zdobywania nowych partnerów biznesowych, wzmocnienie relacji sponsora z liderami biznesu i polityki.
- Emocje wyzwalane przez sport ułatwiają prezentację i wdrożenie na rynek nowego produktu bądź marki.
- Dostęp do wielu grup klientów.
- Promocja produktów, których reklama jest zakazana prawem bądź nakłada znaczne ograniczenia (dotyczy to głównie używek - wyrobów tytoniowych i alkoholowych).
- Wzrost wielkości sprzedaży.

C) Klienci

- Możliwość dotarcia do konkretnego segmentu klientów.
- Zwiększenie stopnia znajomości firmy oraz jej produktów.
- Umocnienie więzi z firmą opartej na zaufaniu.
- Wykreowanie życzliwych skojarzeń ze sponsorem, powiązania z sukcesami itp.

D) Społeczność lokalna

- Podkreślenie w opinii publicznej społecznej odpowiedzialności firmy, jako przeciwwagi dla agresywnych działań handlowych i finansowych.
- Powiązanie z określonym stylem życia, powoduje dołączenie konkretnego przekazu dotyczącego produktu czy marki.
- Zwiększenie zainteresowania firmą w mediach12.

**Rodzaje sponsoringu**

Rodzaje sponsoringu podobnie jak cele, można klasyfikować według kilku kryteriów.

- Ze względu na podmioty sponsorowania wyróżnia się trzy rodzaje sponsoringu.
  - Osobowy – beneficjentem jest sportowiec bądź grupa sportowców.
  - Instytucjonalny – sponsorowanie dotyczy organizacji, np. klubu sportowego.
  - Projektowy – przedmiotem sponsorowania jest projekt danego przedsięwzięcia, który realizuje się dzięki funduszom zewnętrznym pochodzącym od przyszłego sponsora.

[12] Sporek T.: Sponsoring …. (op.cit.) Warszawa 2007.

- Ze względu na liczbę sponsorów wyróżnia się dwa rodzaje sponsoringu.
  - Sponsoring wyłączny – występuje tylko jeden sponsor, który samodzielnie ponosi koszty działań sponsoringowych.
  - Ko-sponsoring - występuje kilku sponsorów, którzy koszty sponsorowania oraz korzyści promocyjne dzielą między siebie, w zależności od ustaleń z beneficjentem.
- Ze względu na charakter świadczenia na rzecz sponsorowanych, wyróżnia się trzy rodzaje sponsoringu.
  - Sponsoring finansowy – świadczenia sponsora dokonywane są w formie pieniężnej.
  - Sponsoring rzeczowy – sponsor przekazuje beneficjentowi różne dobra rzeczowe.
  - Sponsoring usługowy – wkładem sponsora jest zorganizowanie imprezy sportowej czy koncertu, przeprowadzenie transmisji z jakiegoś wydarzenia w telewizji bądź radiu.

Osobliwym rodzajem sponsoringu jest sponsoring licencyjny, polegający na wyrażeniu zgody na korzystanie przez sponsorowanego z jego nazwiska (nazwy), godła, emblematu, symbolu, znaku towarowego lub wzoru użytkowego czy zdobniczego. Tego typu działania sponsorskie pojawiają się przy okazji imprez o charakterze międzynarodowym np. Igrzyskach Olimpijskich (symbol 5 kół olimpijskich).

- Kolejnym kryterium wyodrębniania sponsoringu jest sposób ujawniania opinii publicznej nazwy (nazwiska) sponsora. W tym przypadku wyodrębnia się dwa rodzaje sponsoringu.
  - Sponsoring imienny – sponsor nabywa prawo do zamieszczania swojej nazwy w tytułach imprez, klubu sportowego, cyklu imprez sportowych bądź stadionu.
  - Sponsoring emblematowy – sponsor uzyskuje prawo do posługiwania się emblematem, godłem czy logo sponsorowanego bądź odwrotnie. Przykładem firmy, która wykorzystała logo beneficjenta do działań promocyjnych jest Grupa Żywiec, producent piwa „Królewskie". Z okazji dziewięćdziesięciolecia Klubu Piłkarskiego Legia Warszawa, na butelkach piwa „Królewskie" umieszczono okolicznościowe etykiety z herbem Klubu Legii. Sponsor promuje też swoją nazwę i logo - na biletach wstępu na jakąś imprezę bądź na strojach sportowych sponsorowanej drużyny.

Innym kryterium podziału sponsoringu jest czas trwania powiązań sponsorów z beneficjentami. W tym przypadku wyróżnia się dwa rodzaje sponsoringu -sponsoring jednorazowy, sponsoring długoterminowy. Sponsoring można także podzielić ze względu na zasięg geograficzny[13.]

**Rola sponsoringu dla sponsorujących**

Etapy wyboru podmiotu sponsorowania:

**1. Zasadnicza kwestia w drodze podejmowania decyzji dotyczącej zaangażowania się bądź nie w sponsoring, to określenie pozycji przedsiębiorstwa na rynku.** Potencjalny sponsor nie może być na rynku

[13] Sznajder A.: Marketing sportu. PWE. Warszawa 2008.

podmiotem anonimowym. Logo pojawiające się w trakcie imprezy sportowej, powinno być jednoznacznie kojarzone przez odbiorców z nazwą sponsorującego wydarzenie i prowadzoną przez niego działalnością.

**2. Kolejnym punktem w rozważaniach na temat podjęcia się sponsoringu jest określenie słuszności wykorzystania akurat tej formy promocji.**

**3. Przedsiębiorstwo powinno sobie uświadomić cele, jakie chce osiągnąć w drodze sponsoringu.** Następnie należy upewnić się, że założone wcześniej cele można w pełni zrealizować.

**4. Ostatni punkt to określenie potrzeb oraz upewnienie się czy firma jest gotowa do zaangażowania się w tego typu współpracę pod kątem finansowym i logistycznym**[14].

Podjęcie aktywności sponsorskiej wiąże się z uprzednim opracowaniem strategii marketingowej. Fundamentalnym elementem takiej strategii jest właściwy dobór podmiotu sponsorowania ze względu na profil działalności sponsora. Niezwykle istotne jest, by między sponsorem, a beneficjentem występowały powiązania oparte na skojarzeniach. Prawidłowy dobór cech danej dyscypliny ułatwia budowanie odpowiedniego wizerunku i nazywa się koncepcją **małżeństwa doskonałego**[15]. W tabeli 1 podano przykłady niektórych cech wyróżniających wybrane dyscypliny sportowe.

**TABELA 1. CECHY WYRÓŻNIAJĄCE WYBRANE DYSCYPLINY SPORTOWE**

| DYSCYPLINA | CECHY WYRÓŻNIAJĄCE |
|---|---|
| Bilard | Prestiż, estetyka, precyzja, elegancja, technika |
| Boks | Siła, determinacja, technika, nieugiętość |
| Formuła 1 | Dynamika, szybkość, nowoczesność, prestiż, nowe technologie |
| Golf | Prestiż, estetyka, precyzja, ekskluzywność |
| Kolarstwo | Szybkość, wytrzymałość, nowe technologie |
| Lekkoatletyka | Szybkość, zdrowie, wytrzymałość, technika |
| Piłka nożna | Komunikacja, popularność, technika |
| Podnoszenie ciężarów | Siła, nieugiętość, wytrwałość, determinacja |

***Źródło: Opracowanie własne na podstawie Datko M.: Sponsoring…(Op.Cit.).***

Przy podejmowaniu decyzji o wyborze podmiotu sponsorowania przedsiębiorstwo powinno wziąć pod uwagę wizerunki kojarzone z poszczególnymi dyscyplinami sportu i wykorzystać te, które będą najlepiej pasowały do pożądanego obrazu sponsora. Ważne jest także, by sponsorowana dyscyplina pojawiała się często w mediach. Eksponowanie marki sponsora w środkach masowego przekazu to dodatkowa promocja oraz możliwość dotarcia do określonych grup docelowych. Jedną z firm, która doceniła zalety promowania się poprzez sport i zdecydowała się włączyć sponsoring do swojej strategii marketingowej jest amerykański Koncern **Intel**. Ten największy na świecie producent mikroprocesorów podjął decyzję o sponsorowaniu Zespołu BMW Sauber startującego w wyścigach Formuły 1. Marketing Manager Koncernu Intel na Europę Środkowo – Wschodnią tak argumentuje powody, dla których Koncern postanowił zaangażować się w sponsoring F1 – ***„po pierwsze Formuła 1 jest sportem naturalnie kojarzonym z technologią, błyskawicznym rozwojem i szybkością. Z badań***

[14] Redwan T.: Przygotowanie i realizacja programu sponsorskiego [W:] Marketing sportowy. Możliwości, szanse, korzyści, zagrożenia. PRODRUK. Poznań 2003.
[15] Klisiński J.: Marketing … (op. cit.)

***wynika, że fani Formuły 1 są często zainteresowani wszelkimi nowinkami technicznymi i technologicznymi, a to ulubione pole Firmy Intel. Po drugie niewiele dyscyplin sportowych ma tak globalny zasięg jak F1. Intel jest Firmą globalną i możliwość szerokiej komunikacji z odbiorcami ma duże znaczenie"***[16].

Po wyborze podmiotu sponsorowania należy sprecyzować formę udzielanego wsparcia. Formy wsparcia sponsorów dla klubów różnych klas rozgrywkowych ilustruje tabela 2.

**TABELA 2. FORMY WSPARCIA SPONSORÓW DLA KLUBÓW RÓŻNYCH KLAS ROZGRYWKOWYCH**

| Formy wsparcia / Kluby | Finansowe | Nieodpłatne usługi | Produkty sponsorów | Pomoc w zarządzaniu | Pozostałe |
|---|---|---|---|---|---|
| Wszystkie kluby | 36,5% | 25,7% | 25,7% | 10,8% | 1,4% |
| Klasa okręgowa | 35,3% | 23,5% | 23,5% | 14,7% | 2,8% |
| IV liga | 39,1% | 26,1% | 26,1% | 8,7% | 0,0% |
| III liga | 35,3% | 29,4% | 29,4% | 5,9% | 0,0% |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie Waśkowski Z.: Orientacja marketingowa w działalności klubów sportowych [W:] Marketing sportowy. Możliwości, szanse, korzyści, zagrożenia. Wydawnictwo PRODRUK. Poznań 2003.*

Kluby cieszące się największą popularnością oraz imprezy sportowe transmitowane w telewizji i relacjonowane w innych mediach, przyciągają sponsorów o ogólnokrajowym bądź nawet globalnym zasięgu oddziaływania. Transmisje telewizyjne umożliwiają z kolei dotarcie do większych grup potencjalnych klientów[17].

**Prawa i obowiązki sponsorów**

Zawierając umowę sponsoringu z beneficjemtem – sponsor nabywa szereg praw. **Sponsor ma więc prawo oczekiwać wielu świadczeń.**

- Należytego wykonania wszystkich czynności objętych umową.
- Uwzględniania przez drugą stronę umowy wskazówek przy wykonywaniu czynności sponsorowanych.
- Opracowania harmonogramu podejmowanych działań.
- Przekazywania sprawozdań i informacji o przebiegu wykonywania świadczeń w ramach, obowiązującej umowy sponsorskiej i skuteczności prowadzonych działań.
- Rachunkowych zestawień okresowych i końcowych[18].
- Nieujawniania osobom trzecim niektórych informacji o sponsorze oraz zachowania tajemnicy o warunkach podpisanej umowy.

[16] http://www.sponsoring.pl/publikacje.php?raport=62
[17] http://www.sponsoring.pl/badania.php?badanie=21&t=Efektywnosc_i_skutecznosc_sponsoringu_jako_metody_promocji
[18] Gazeta Prawna. Nr 236, 2006.

- Zamieszczenia w umowie klauzuli konkurencyjnej zakazującej podmiotowi sponsorowanemu podpisywania umów sponsoringowych z przedsiębiorstwami działającymi w tej samej branży, co sponsor.

Oprócz licznych praw, sponsoring nakłada na sponsora także szereg obowiązków.

**Obowiązki sponsora**

- Wywiązanie się z obietnic względem podmiotu sponsorowania oraz wykonanie wszystkich świadczeń, które sponsor przyrzekł spełnić w umowie.
- Nie sponsorować jednocześnie innych przedsięwzięć o podobnym charakterze na tym samym lub sąsiednim obszarze.
- Nie ujawniać tajemnic podmiotu sponsorowanego.
- Współdziałanie z podmiotem sponsorowanym.
- Zabezpieczenie własności podmiotu sponsorowanego, w tym zawarcie ubezpieczeń osobowych, majątkowych i komunikacyjnych**.**
- Na życzenie podmiotu sponsorowania, uwzględnienie w umowie klauzuli konkurencyjnej dotyczącej nienawiązywania umów sponsoringowych z innymi podmiotami itp.[19]

Część praw i obowiązków jest uzależniona od wewnętrznych ustaleń między stronami.

**Specyfika sponsoringu**

Występowanie świadczeń wzajemnych w sponsoringu sprawia, że jest to niezwykle specyficzny instrument promocji. Sponsorzy stale poszukują nowych rozwiązań, które przyczyniłyby się do jeszcze bardziej efektywnego wykorzystywania faktu sponsorowania w komunikowaniu się z rynkiem. Wymagania i naciski sponsorów związane z realizacją ich celów marketingowych, mają szczególnie silne odzwierciedlenie w sporcie. Na potrzeby tego narzędzia promocji, niektóre organizacje sportowe postanowiły wprowadzić zmiany w regulaminach zawodów czy całych dyscyplin sportowych. Organizacje sportowe często nie są bowiem w stanie same na siebie zarobić, więc muszą posiłkować się środkami finansowymi od sponsorów. To z kolei wiąże się z koniecznością ustępstw służących uatrakcyjnianiu oferty świadczeń wzajemnych i skłonieniu potencjalnego sponsora do podjęcia współpracy.

Jeśli zawody zyskują na atrakcyjności, to częściej relacjonują je stacje telewizyjne i inne środki masowego przekazu. Dla sponsorów transmisje są niezwykle cenne, gdyż zwiększają szansę dotarcia do różnych grup odbiorców. Każdy sponsor dąży do tego, by jego marka i logo były jak najczęściej eksponowane podczas imprezy. Podział meczu na cztery kwarty w koszykówce dla przykładu, umożliwia emisję dodatkowej reklamy. W trakcie przerw w zawodach sponsorzy mogą przeprowadzać również konkursy dla kibiców, realizując tym samym inne formy promocji. Organizacje sportowe starają się udoskonalać produkty, biorąc pod uwagę sugestie sponsorów, mediów i kibiców.

**Czynniki determinujące rozwój sponsoringu**

Istnieje wiele przesłanek rozwoju sponsoringu. Do jednej z nich należy zaliczyć wzrost zainteresowania sportem wśród społeczeństw oraz jego globalizację. **Popularyzacja sportu obejmuje szeroki zespół czynników o charakterze**

[19] Sporek T.: Sponsoring sportu …..(op.cit.)

**makrotrendów**. W państwach charakteryzujących się wysokim poziomem rozwoju społeczno – gospodarczego zwiększają się ilości czasu wolnego oraz średnia długość życia. Jednocześnie podnosi się poziom życia. Te trendy mają znaczący wpływ na zmianę możliwości wydatkowania dochodów i zaspokajania potrzeb. Mieszkańcy rozwiniętych krajów są zainteresowani bogactwem przeżyć, dążeniem do poprawy swojego zdrowia, a także dbałością o wygląd i sylwetkę. Sport może się przyczyniać do realizacji takich celów, albowiem łączy w sobie wiele pożądanych cech. Kolejnym elementem sprzyjającym krzewieniu tej formy aktywności jest możliwość zaspokajania potrzeb przynależności. Sport bowiem zapewnia nie tylko rywalizację, emocje oraz poprawę zdrowia, ale także przyczynia się do zakładania przeróżnych klubów kibica, Stowarzyszeń czy Związków. Marketing sportowy rozbudza i kreuje różnorodne potrzeby człowieka, które z kolei zaspokaja sport. Promowanie imprez sportowych oraz uatrakcyjnianie widowisk poprzez urządzanie konkursów z nagrodami dla kibiców i produkcję gadżetów związanych z poszczególnymi drużynami i zawodnikami, umożliwia sterowanie strukturą i siłą potrzeb odbiorców. Rozwój mediów, a w szczególności telewizji, sprzyja angażowaniu się w działania sponsoringowe, ponieważ **globalizacja przekazu i możliwość oglądania imprez sportowych z całego świata, znacznie ułatwiają przedsiębiorstwom dotarcie do różnych grup nabywców**[20]. Jeśli przedsięwzięcia sponsoringowe realizowane są w sposób przemyślany i profesjonalny, to ten instrument promocji jest niezwykle opłacalny. Tradycyjna reklama telewizyjna jest relatywnie droższym środkiem promocji niż sponsoring, który w dodatku wzbudza sympatię konsumentów. Przeprowadzane w USA badania dotyczące postrzegania sponsoringu w sporcie wykazały, iż **80% Amerykanów uważa sponsoring za ważne źródło finansowania sportu zawodowego**. Jednocześnie 74% respondentów wierzy, że sponsoring zapewnia korzyści lokalne dla miast, w których wydarzenia sportowe mają miejsce[21]. Uzyskane odpowiedzi świadczą, że mieszkańcy USA doceniają wkład sponsoringu w rozwój sportu i pozytywnie oceniają tę formę promocji. Podobna ankieta została przeprowadzona w Polsce przez Centrum Badania Opinii Społecznej. **Na pytanie czy sponsoring sportowy poprawia kondycję polskiego sportu – 60% uczestników badania odpowiedziało „tak". Z kolei 30% respondentów przyznało, że chętniej kupuje produkty firm sponsorujących sport**[22].

Znaczącym czynnikiem determinującym rozwój sponsoringu jest przesyt tradycyjnej reklamy. Tendencje związane z krytycznym jej odbiorem przez większość konsumentów występują w wielu krajach. Uwidacznia się zjawisko tzw. zappingu. Zasadniczym powodem wzrostu niechęci do reklamy telewizyjnej jej jest nadmiar. Blisko 81% Polaków uważa, że w telewizji za dużo czasu poświęca się reklamie. Najgorzej obecność reklam w telewizji postrzegają Hiszpanie. Prawie 92% ankietowanych uważa, że w telewizji jest za dużo reklamy. W innych europejskich państwach telewidzowie mają podobne zdanie na ten temat. Ten czynnik znacznie determinuje rozwój sponsoringu, który w przeciwieństwie do reklamy telewizyjnej zyskuje aprobatę odbiorców[23].

[20] Mruk H.: Marketing sportowy [W:] Marketing sportowy. Możliwości, szanse, korzyści, zagrożenia. Wydawnictwo PRODRUK. Poznań 2003.
[21] Sporek T.: Sponsoring sportu …. (op. cit.)
[22] Misiołowski R.: Marketing w sporcie ….( op. cit.)
[23] Sznajder A.: Marketing sportu …..( op. cit.)

Istotnym powodem wzrostu zainteresowania sponsoringiem są także ograniczenia prawne dotyczące możliwości stosowania tradycyjnej reklamy przez niektóre firmy z branży spożywczej. Dotyczy to wyrobów alkoholowych, których promocja podlega w Polsce licznym zakazom i ograniczeniom. Ustawa – O wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi z dnia 26 października 1982 roku (Dz. U. 2002 r. Nr 147, poz. 1231) zabrania reklamowania jakichkolwiek napojów alkoholowych z wyjątkiem piwa. Obowiązujące przepisy prawa zezwalają jednak producentom piwa na angażowanie się w działania sponsoringowe (zasady takiej współpracy ściśle określa wspomniana Ustawa). Firmy z branży piwnej chętnie więc wykorzystują tę formę promocji w swoich strategiach marketingowych. Ze względu na zaostrzającą się konkurencję, nakłady i zainteresowanie sponsoringiem ze strony producentów piwa stale wzrastają.

**Case Study – Wpływ sponsoringu na działalność Klubu Piłkarskiego Legia Warszawa**

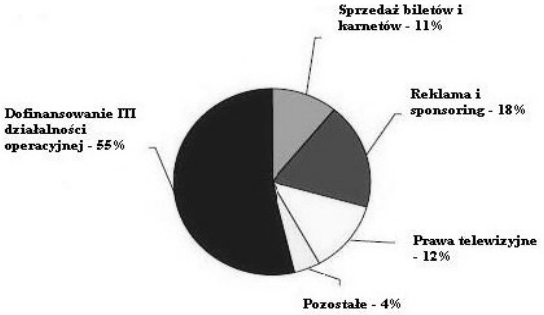
Legia Warszawa to jeden z najbardziej zasłużonych Klubów dla polskiej piłki nożnej. W 93-letniej tradycji Legia osiągnęła wiele sukcesów. Trofea i osiągnięcia Klubu są w porównaniu do większości polskich drużyn bardzo okazałe. Bogata tradycja Legii Warszawa oraz duża popularność Klubu w całej Polsce przyciągają uwagę sponsorów. **W 2007 roku Legia Warszawa, jako jedyny klub piłkarski, została laureatem nagrody CoolBrands wyróżniającej 50 najbardziej pożądanych marek na polskim rynku**. Funkcjonowanie i prowadzenie klubu piłkarskiego w Polsce na poziomie sportowym, umożliwiającym skuteczną rywalizację w rozgrywkach krajowych i międzynarodowych jest bez wsparcia sponsorów niemożliwe. Legia co roku ma aspiracje na zdobycie mistrzostwa Polski oraz awans do elitarnej Ligi Mistrzów. Niestety do zrealizowania tych celów potrzebne są duże środki finansowe. Od 2004 roku, kiedy to wielki medialny Koncern ITI zdecydował się wykupić Legię, zainteresowanie Klubem ze strony sponsorów znacznie wzrosło. W ciągu 5 lat Legię sponsorowało i wciąż sponsoruje kilkanaście dużych firm. W 2003 roku Klub nawiązał współpracę z **Grupą Żywiec S.A.** – producentem piwa. W ramach podpisanej umowy sponsoringowej, marka piwa Królewskie była eksponowana m. in. na froncie koszulek meczowych Legii. Logo i nazwa piwa pojawiły się także na niektórych bandach reklamowych otaczających boisko oraz na biletach. W zamian za reklamę **Grupa Żywiec S.A.** wspierała Legię finansowo. Prezes Klubu Legia zauważył, że przedsięwzięcia reklamowe wdrażane przez Grupę Żywiec przyniosły dodatkowe korzyści również dla Klubu „*Dotychczasowa współpraca była wzorcowa, wręcz idealna.* ***Sponsor nie tylko wykorzystywał Legię w celach marketingowych, ale i podnosił jej wartość medialną***”[24].

Niezwykle ciekawą współpracę zapoczątkował z Legią w 2007 roku **Dominet Bank**. Bank wprowadził do swojej oferty partnerskie **co-brandowe karty klubowe (karty kredytowe, karty debetowe i karty przedpłacone tzw. pre-paid)** ze zdjęciem oraz jubileuszowym logotypem Legii. Część dochodów uzyskanych z tytułu obrotu na karcie w wyniku dokonywanych przez klientów transakcji bezgotówkowych, jak również część opłat za wydanie karty - trafiała do Klubu. Dzięki temu każdy pełnoletni kibic może stać się sponsorem swojego ulubionego Klubu. W sezonie 2009/2010

[24] Internet. http://www.sport.pl/pilka/1,65029,1703589.html

sponsorami Legii jest już 13 przedsiębiorstw. Strukturę finansową działalności operacyjnej Legii Warszawa w sezonie 2007 – 2008 ilustruje rysunek 2.

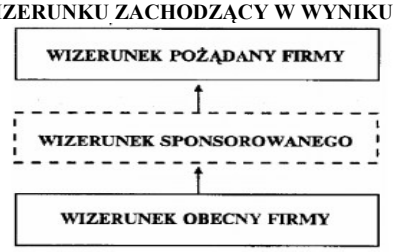
**RYSUNEK 2. STRUKTURA FINANSOWA DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ LEGII WARSZAWA W SEZONIE 2007 – 2008**




*Źródło: Raport Koncernu ITI z działalności prowadzonej w KP Legia Warszawa w latach 2004 – 2008.*

Rosnące środki od sponsorów znacznie poprawiają kondycję finansową Klubu, umożliwiają zakup lepszych piłkarzy i przyczyniają się do podniesienia poziomu sportowego drużyny. Rola sponsoringu dla sponsorów jest duża, ponieważ sponsorowanie umożliwia realizowanie kilku celów marketingowych jednocześnie. Sponsoring jest ważnym narzędziem aktywizacji sprzedaży. Ułatwia on wprowadzanie nowych produktów na rynek oraz umacnianie marki sponsora i zyskiwanie rozgłosu. Długofalowe działania w tym zakresie mogą się przyczynić do osiągnięcia przez przedsiębiorstwa wiodącej pozycji na rynku w swojej branży. Umiejętnie prowadzone przedsięwzięcia sponsoringowe umożliwiają także przeniesienie pozytywnego wizerunku z przedmiotu sponsorowanego na sponsora. Tworzy się tym samym tzw. **efekt aureoli**[25]. Transfer wizerunku zachodzący w wyniku działań sponsorskich ilustruje rysunek 3.

**RYSUNEK 3. TRANSFER WIZERUNKU ZACHODZĄCY W WYNIKU DZIAŁAŃ SPONSORSKICH**




*Źródło: Cenker E.: Public Relations. Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej. Poznań 2000.*

Sport odznacza się wieloma pozytywnymi cechami, z którymi każdy sponsor chciałby być utożsamiany. Dążenie do wykreowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa jest ściśle związane z zadaniami public relations. Trzeba bowiem pamiętać, że ideą stosowania public relations jest rozszerzanie, utrwalanie oraz doskonaleniu stosunków z otoczeniem w celu utrwalania i rozwijania zaufania do

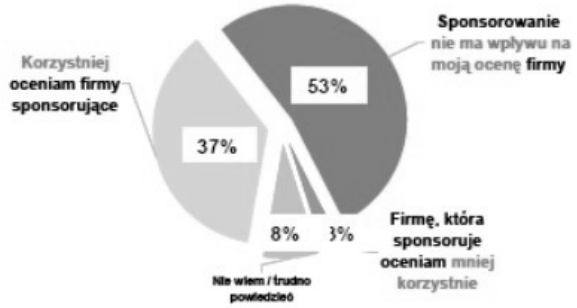
[25] Mikołajczyk A.: Sponsoring sportowy w europejskich klubach piłkarskich [W:] Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość. Wyd. GWSH. Gdańsk 2008.

przedsiębiorstwa oraz kształtowania przychylnej atmosfery wokół jego działalności26. Sponsoring w znacznym stopniu przyczynia się do realizacji celów PR, dlatego zajmuje czołowe miejsce w strukturze tych działań realizowanych przez firmy i organizacje.

**Wpływ sponsorowanych na postrzeganie wizerunku sponsorów**

Zarządzający niektórymi przedsiębiorstwami wychodzą z założenia, że troska o pozytywny wizerunek to domena zamożnych organizacji, które dysponują dużymi środkami na promocję oraz działania związane z budowaniem pożądanego obrazu wśród otoczenia. Takie myślenie jest błędne, ponieważ **podmiot, który nie wyróżnia się niczym na rynku nie jest w stanie wygrać walki konkurencyjnej**[27]. Dbałość o dobry wizerunek jest ważna, gdyż pozytywny obraz przedsiębiorstwa ułatwia osiąganie różnych celów marketingowych. Przedsiębiorstwa, które angażują się we wspieranie sportu i innych dziedzin postrzegane są jako społecznie odpowiedzialne. Badania marketingowe przeprowadzone przez **ARC Rynek i Opinia** wykazują, że **firmy sponsorujące sport są lepiej oceniane** niż te, które nie włączają do swoich strategii marketingowych tego instrumentu promocji. **Sponsorów sportu korzystniej ocenia 45,5% respondetnów**[28]. Wpływ faktu sponsorowania na wizerunek firmy ilustruje rysunek 4.

**RYSUNEK 4. WPŁYW FAKTU SPONSOROWANIA NA WIZERUNEK FIRMY**




*Źródło: http://www.newsline.pl/news/badaniaraporty/art20,spoleczna-sila-sponsoringu.html*

Sport jest kojarzony z wieloma pozytywnymi cechami, więc umiejętne zastosowanie sponsoringu w strategii komunikowania się z rynkiem korzystnie wpływa na percepcje sponsora.

**Wnioski**

Sponsoring jest stosunkowo nowym trendem w dziedzinie promocji. **Głównymi determinantami rozwoju sponsoringu są przesyt i negatywne nastawienie konsumentów do tradycyjnej reklamy oraz wzrost popularności i globalizacja sportu.** Sponsoring opiera się na długofalowej współpracy i jest coraz chętniej

[26] Garbarski L. i inni: Marketing ….. (op. cit.)
[27] Piotrowicz H.: Komunikacja i jej rola w kreowaniu wizerunku organizacji sportowej [W:] Marketing sportowy. Możliwości, szanse, korzyści, zagrożenia. Wyd. PRODRUK. Poznań 2003.
[28] http://www.newsline.pl/news/badaniaraporty/art20,spoleczna-sila-sponsoringu.html

stosowanym instrumentem promocji także z tego względu, iż umożliwia realizowanie jednocześnie wielu celów marketingowych przedsiębiorstw. Właściwe stosowanie tego narzędzia komunikacji z rynkiem zapewnia sponsorom duże korzyści, przy relatywnie niskich nakładach w porównaniu do innych środków aktywizacji sprzedaży.

Do podstawowych zalet wynikających z prowadzenia działań sponsoringowych należy zaliczyć **wzrost sprzedaży produktów sponsora i znajomości jego marki oraz poprawę ogólnego wizerunku podmiotu sponsorującego**. Umiejętnie prowadzone działania sponsoringowe umożliwiają dotarcie do różnych grup nabywców oraz przeniesienie pozytywnych cech podmiotów sponsorowania na sponsorów. **Przykładem słuszności prowadzenia przedsięwzięć sponsoringowych jest Klub Piłkarski Legia Warszawa oraz jego sponsorzy. Z tytułu współpracy sponsorskiej Klub zyskuje rocznie kilka milionów złotych**. **Pomoc sponsorów umożliwia zakup lepszych zawodników i w konsekwencji podniesienie poziomu sportowego drużyny.** W przyszłości sponsoring na pewno będzie się rozwijał. Firmy i inne organizacje dostrzegają potencjał sponsoringu i coraz chętniej wykorzystują sport w działaniach komercyjnych, jako skuteczny instrument walki z konkurencją.

## Literatura


1. Datko M.: Sponsoring sportowy [W:] Marketing sportowy. Możliwości, szanse, korzyści, zagrożenia. Wydawnictwo PRODRUK. Poznań 2003
2. Garbarski L i inni: Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy. PWE. Warszawa 2000.
3. Gazeta Prawna. Nr 236, 2006.
4. Homilia Jana Pawła II Wielkiego na Jubileuszu Sportowców. Październik 2000.
5. Klisiński J.: Marketing w biznesie sportowym. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Administracji w Bytomiu. Bytom 2008.
6. Mikołajczyk A.: Sponsoring sportowy w europejskich klubach piłkarskich [W:] Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość. Wyd. GWSH. Gdańsk 2008.
7. Misiołowski R.: Marketing w sporcie. Wydawnictwo Promotor. Warszawa 2008.
8. Mruk H.: Marketing sportowy [W:] Marketing sportowy. Możliwości, szanse, korzyści, zagrożenia. Wydawnictwo PRODRUK. Poznań 2003.
9. Piotrowicz H.: Komunikacja i jej rola w kreowaniu wizerunku organizacji sportowej [W:] Marketing sportowy. Możliwości, szanse, korzyści, zagrożenia. Wyd. PRODRUK. Poznań 2003.
10. Redwan T.: Przygotowanie i realizacja programu sponsorskiego [W:] Marketing sportowy. Możliwości, szanse, korzyści, zagrożenia. PRODRUK. Poznań 2003.
11. Sporek T.: Sponsoring sportu w warunkach globalizacji. Dylematy i wyzwania. Wydawnictwo Difin. Warszawa 2007.
12. Sznajder A.: Marketing sportu. PWE. Warszawa 2008.



**Summary**

The sponsoring is one of the fastest developing instruments of promotion. The paper discusses the role of sponsoring in sport development in Poland and the main kinds and goals of the sponsoring. The main factors impacting the development of the sponsoring in sport were also listed.



Informacje o autorze

**Doc. Dr Bolesław Iwan**
*Katedra Zarządzania w Turystyce*
*Wyższa Szkoła Turystyki i Języków Obcych w Warszawie*

# CZĘŚĆ VI

# WSPÓŁCZESNE KONCEPCJE MARKETINGOWE W PERSPEKTYWIE AKSJOLOGICZNEJ I APLIKACYJNEJ

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Łukasz Dmowski***

# Marketing religijny na przykładzie chrześcijaństwa[1]

## Religion marketing based on example of Christianity

*Współczesna cywilizacja przynosi dynamiczny postęp techniczny, technologiczny i informacyjny. Komunikacja między Kościołem a otoczeniem zaczyna przybierać niespotykane dotychczas formy. Posługiwanie się wyłącznie tradycyjnymi formami przekazu ewangelii jak żywe słowo, obrzędy czy sztuka może okazać się niewystarczające. XXI wiek wymaga aby orędzie chrześcijańskie było głoszone współczesnemu człowiekowi również za pomocą nowych metod, w sposób czytelny i interesujący. W niniejszej pracy przedstawiono możliwości, jakie stwarzają dla Kościołów chrześcijańskich nowoczesne formy komunikacji z otoczeniem. Zwrócono uwagę, iż odpowiednio dobrane działania marketingowe mogą służyć głoszeniu wartości moralnych i religijnych społeczeństwom. Ukazano przykłady, które potwierdziły, że korzystanie z narzędzi i technik marketingowych może być dla wspólnoty Kościoła bardzo pomocne w szerzeniu ewangelii. Jednocześnie podkreślono, iż nieumiejętne posługiwanie się marketingiem może przynieść całej wspólnocie Kościoła wiele szkód.*

### Wstęp

W ostatnich dziesięcioleciach obserwowany jest szybki postęp techniczny, technologiczny i informacyjny. Dynamiczną ewolucję przechodzi również dziedzina nauki zwana marketingiem. Wiele organizacji non-profit dostrzegło już istotność działań marketingowych. Również Kościół nie jest zamknięty na dobrodziejstwa współczesnego świata. Co więcej uważa, że niektóre z nich są wielkimi darami dla ludzkości. Aby jednak korzystać z osiągnięć współczesnej cywilizacji we właściwy sposób potrzeba dużo mądrości, wiedzy i rozwagi. Narzędzia i techniki stosowane w marketingu nie są z natury ani dobre ani złe. Wszystko zależy od tego kto i w jaki sposób je wykorzystuje. Celem pracy jest ukazanie w jaki sposób marketing dysponujący szerokim wachlarzem różnorodnych technik i narzędzi może służyć Kościołom chrześcijańskim w głoszeniu społeczeństwu wartości moralnych i religijnych.

### Marketing a Kościół

Religia nie jest tematem zbyt często poruszanym przez autorów zajmujących się zagadnieniami marketingu. Nasuwa się pytanie skąd wynika ta ignorancja? Jako jeden z głównych powodów należy wymienić fakt, że już samo łączenie słów marketing i religia jest dość ryzykowne i prowadzi do wielu trudności interpretacyjnych. Co więcej, trudno

[1] Praca powstała pod kierunkiem dr hab. Eugeniusz Pudełkiewicza, prof. nadz. SGGW w Warszawie

przewidzieć odbiór społeczny na tego typu zestawienie. Reakcje mogą być różne, od pozytywnych i wyrażających aprobatę po bardzo krytyczne. Czy w takim razie religia i marketing mogą iść ze sobą w parze?

W dobie dzisiejszego postępu technicznego, technologicznego i informacyjnego wielu ludzi mówi, iż Kościół powinien nadążać za przemianami społeczno-gospodarczymi i wykorzystywać nowoczesne techniki i narzędzia oferowane przez różne dziedziny nauk w tym marketing. Jednocześnie pojawia się również wiele wątpliwości czy tego typu działania nie są sprzeczne z nauką, którą głosi Biblia? Jaka powinna być zatem reakcja Kościoła na zachodzące wokół niego zmiany? Czy i na ile sfera religii i wiary może zostać przełożona na działania marketingowe? Czy można mówić o marketingu religijnym bądź marketingu usług kościelnych? Znalezienie jednoznacznych odpowiedzi na powyższe pytania jest bardzo trudne lub wręcz niemożliwe. W ramach samej religii chrześcijańskiej zdania na ten temat są podzielone. Uwidacznia się to w sposób szczególny w działaniach różnych wspólnot wyznaniowych. Dochodzą do tego czynniki geograficzne, kulturowe czy społeczne. Dla przykładu kraje borykające się z kryzysem wiary, jak Stany Zjednoczone czy Wielka Brytania, inaczej podchodzą do zagadnień związanych z religią i marketingiem niż państwa takie jak Polska czy Włochy, w których wartości chrześcijańskie są mocno zakorzenione w społeczeństwie. Również inne stanowiska w tej kwestii reprezentują Kościoły katolickie, inne protestanckie czy ewangelickie a jeszcze inne autonomiczne.

W Polsce dziedzina zwana marketingiem religijnym jest kompletnie nierozwinięta i mało znana. Pojęcie to natomiast funkcjonuje w niektórych krajach od wielu lat i oznacza działania marketingowe koncentrujące się wokół religii i obejmujące działalność Kościołów[2]. Jak zrodziła się koncepcja zwana marketingiem religijnym? Na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci w wielu krajach wysokorozwiniętych zaczęto obserwować pogłębiający się kryzys wiary wśród społeczeństwa. Było to spowodowane wieloma czynnikami, takimi jak szybko postępująca idea materializmu czy konsumpcjonizmu. Przyczyniało się to do spadku zainteresowania religią. Propagowany styl życia zaczął coraz bardziej wypierać idee i wartości upowszechniane przez kulturę chrześcijańską. Większość społeczeństwa przestała dostrzegać korzyści wynikające z wiary w Boga i przynależności do wspólnot wyznaniowych. Taka sytuacja sprawiła, że wielu liderów religijnych i członków różnych wspólnot chrześcijańskich zdecydowało się wesprzeć swoją działalność duszpasterską narzędziami i środkami współczesnego marketingu. Ich wykorzystanie miało być pomocne w zachęcaniu społeczeństwa do ponownego zaangażowania się w życie religijne, jak również przedstawiać Kościół jako wspólnotę ludzi, którzy wzajemnie się wspierają i pomagają sobie w różnych trudnych sytuacjach.

Czy więc używanie marketingu w przypadku, gdy dotyczy on religii jest złe? M.Daehn w swojej książce zatutułowanej „Marketing Kościelny" zastanawia się czy jest jakiś związek pomiędzy Kościołem mającym wydźwięk teologiczny i duchowy a marketingiem brzmiącym rzetelnie i docześnie. Na pierwszy rzut oka może się wydawać że nie, ze względu na użycie zupełnie odmiennej terminologii określającej oba pojęcia.

[2] A. Wenska: *Sprzedać religię* [w:] http://info.wiara.pl

Autor wskazuje jednak na wspólny mianownik dla Kościoła i marketingu. Jest nim efektywne komunikowanie się z ludźmi. W marketingu odbywa się to poprzez przekazywanie różnych przesłań, myśli czy idei. W przypadku chrześcijaństwa mamy do czynienia z głoszeniem Dobrej Nowiny. Autor zaznacza jednocześnie, że wykorzystanie marketingu w służbie Kościołowi nie jest zadaniem łatwym. Wiąże się to z faktem, iż w tym przypadku poprzez produkt rozumie się przesłanie niosące ludziom nadzieję oraz mające na celu zbliżyć ich do Boga i królestwa niebieskiego, do którego są powołani po zakończeniu ziemskiego życia[3].

> Pismo Święte mówi „Idźcie na cały świat i głoście ewangelię wszelkiemu stworzeniu (Mk16,15)" a także „Idźcie więc i nauczajcie wszystkie narody, udzielając im chrztu w imię Ojca i Syna i Ducha Świętego. Uczcie je zachowywać wszystko, co wam przykazałem (Mt.28, 19)"[4]. Biorąc pod uwagę, iż zadaniem Kościoła jest reprezentowanie Jezusa Chrystusa na ziemi a wszyscy chrześcijanie są zobowiązani do głoszenia ewangelii, wsparcie się technikami i narzędziami oferowanymi przez współczesną cywilizację wydaje się czymś naturalnym. R.L. Reising uważa, iż marketing jest zarządzaniem percepcją, aby ludzie dostrzegli i zareagowali na przesłanie, które kieruje do każdego człowieka Jezus poprzez działalność Kościoła. Autor podkreśla, iż zarządzanie percepcją nie ma nic wspólnego z manipulowaniem prawdą a polega na efektywnym przedstawianiu rzeczywistości[5].

Według P. Marzec w Kościele mają zastosowanie następujące rodzaje marketingu:

- marketing usług (tworzenie określonych usług wychodzącym naprzeciw potrzebom odbiorców np. organizowanie pielgrzymek, poradni specjalistycznych, grup duszpasterskich),
- marketing organizacji (działania ukazujące cel działalności organizacji, jej misję, tożsamość, kreowanie wizerunku organizacji np. wspólnoty religijne, fundacje, instytuty życia konsekrowanego),
- marketing idei (formułowanie i propagowanie wartości moralnych i religijnych np. głoszenie słowa Bożego, wzywanie do nawrócenia),
- marketing osoby (działania zmierzające do przyjęcia i uznania wartości, postaw i poglądów konkretnych osób za godne naśladowania np. święci)[6].

Wspieranie się narzędziami marketingowymi w pracy duszpasterskiej niesie jednak ze sobą również poważne zagrożenia. J. Twitchell[7] tak oto wypowiada się na temat marketingu religijnego: jeśli to lubisz można to nazwać ratowaniem dusz, jeśli nie prozelityzmem tzn. zmuszaniem ludzi a czasem wręcz manipulowaniem nimi tak, aby przyjęli daną wiarę a odrzucili inną[8]. Autor tym samym zwraca uwagę na negatywne strony jakie mogą wyniknąć z niewłaściwego wykorzystania marketingu do celów

[3] M. Daehn: *Marketing the Church*, Lulu.com, St. Louis 2006, s.6-7.
[4] Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu, Wydawnictwo Pallottinum Poznań 2000, s. 1349, 1326.
[5] L.R. Reising: *Church marketing 101, preparing your church for greeater growth*, Baker Books, USA 2006, s.23.
[6] P. Marzec: *Identyfikacja cech marketingu w Kościele katolickim*, Wydawnictwo Polihymnia, Lublin 2005.
[7] S. Burke, B. Taylor: B.D. (FRW) McLaren B.D., *A Heretic's Guide to Eternity,* John Wiley and Sons, 2006.
[8] G. O'Collins, E.G. Farrugia: *Leksykon pojęć teologicznych i kościelnych z indeksem angielsko-polskim*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2002, s.264.

religijnych. Nowoczesne metody komunikacji mają pełnić funkcję pomocniczą w przekazywaniu Dobrej Nowiny. Powinny one przypominać o istnieniu wartości ponadczasowych, pobudzać wiarę i tęsknotę do Boga. Nie mogą wywoływać presji wyboru Chrystusa w oparciu o manipulację i strach czy reklamować zbawienie tak, jakby stanowiło ono produkt który można kupić. W świecie tak bardzo zdominowanym przez konsumpcję istnieje poważne zagrożenie klasyfikowania Kościoła w kategorii usług bądź dóbr konsumpcyjnych oferowanych konsumentom. Kościół nie może być traktowany tylko i wyłącznie jako miejsce mające zaspokoić określone potrzeby. Owszem do jego zadań należy także szeroko pojęta służba społeczeństwu a więc również troska o potrzeby wiernych. Główną misją Kościoła jest jednak przybliżanie ludziom idei królestwa Bożego. Jak słusznie zauważa teolog i duchowny anglikanki N. Scotland Kościół to nie supermarket, który odwiedza się wówczas gdy ma się ochotę dokonania zakupu pożądanego w danym momencie dobra[9]. D. Wells w swojej w książce „God in the Wasteland" pisze że w dobie konsumpcjonizmu ludzie żądają od rynku dóbr i usług aby zaspokoił ich wszelkie pragnienia. Takie same oczekiwania wysuwane są również w kierunku Kościoła. Znaczenie wiary jest przekształcane do tego stopnia, iż Bóg ma stać się autorem naszej satysfakcji, Bóg łaski ma być bogiem na naszej łasce"[10].

Konsumpcja nie powinna definiować relacji Kościoła z Bogiem i ze światem. Rzeczywistość wiary nie może być rozumiana jako jeden z wielu produktów, które można nabyć w zdominowanym przez konsumpcję świecie. Jeśli wiara w Boga nie jest postrzegana w perspektywie królestwa Bożego a więc boskiego wymiaru rzeczywistości której nie można kupić za pieniądze, traci ona na swojej wartości i znaczeniu[11].

## Wykorzystanie koncepcji marketingu-mix w ewangelizacyjnej działalności Kościoła

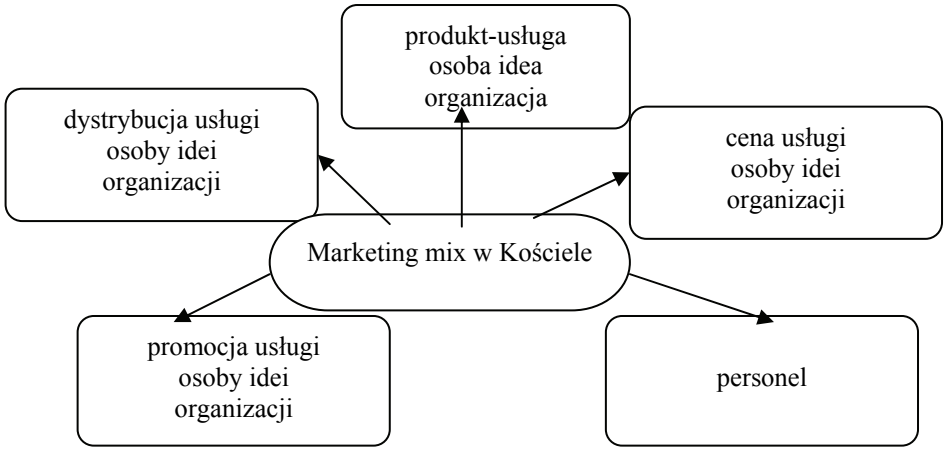
Od początku lat dziewięćdziesiątych zagraniczni autorzy zaczęli wydawać książki omawiające zagadnienia marketingu i religii. Poruszane w nich kwestie wywoływały często oburzenie w środowiskach chrześcijańskich. Określenia typu „marketing chrześcijański", „marketing kościelny" czy też „marketing usług kościelnych" spotykały się wśród części społeczeństw ze zdecydowanym sprzeciwem i wywoływały obrazę uczuć religijnych. Trudno się nie zgodzić, iż niektóre zarzuty były w pełni uzasadnione. Człowiek bowiem podejmując się wszelakich działań powinien zawsze kierować się mądrością, rozsądkiem i umiarem. Narzędzia marketingowe nie są z natury ani złe ani dobre. Należy jednak zwrócić uwagę na bardzo istotną rzecz. Mają one stanowić funkcję służebną w pracy duszpasterskiej duchownych i świeckich. Kościół ma do spełnienia konkretną misję, którą jest głoszenie dobrej nowiny o królestwie Bożym. Aby to zadanie realizować powinien również korzystać z dobrodziejstw, których dostarcza współczesna cywilizacja. Dobrodziejstwa te nie mogą jednak stanowić o jego istocie. Nie można uczynić z Kościoła korporacji. Mierzenie go tylko wskaźnikami ekonomicznymi jest dużym nieporozumieniem. Niestety wielu duchownych i świeckich, zwłaszcza tych z krajów wysokorozwiniętych, nie wykazało umiaru posługując się dobrodziejstwami

[9] *Sacrum na sprzedaż* [w:] http://prostozserca.pl/sacrum-na-sprzedaz
[10] D. Wells: *God in the Wasteland: The Reality of Truth in the World of Fading Dreams*, Leceister, IVP 1994, s. 114.
[11] *Sacrum na sprzedaż* [w:] http://prostozserca.pl/sacrum-na-sprzedaz

marketingu. Została przekroczona pewna granica. Położono zbyt duży nacisk na materialny wymiar Kościoła, traktując go jak swego rodzaju przedsiębiorstwo, które powinno dobrze funkcjonować na rynku. Tymczasem aspekty ekonomiczne czy marketingowe stanowić mają tylko pewne uzupełnienie w działalności ewangelizacyjnej Kościoła do której został powołany. Stąd też tworzenie kompozycji marketingowej w kontekście religijnym wydaje się nawet czymś wskazanym. Odwołanie się do założeń marketingu mix może być bardzo pomocne w pracy duszpasterskiej duchownych i świeckich chrześcijańskich. Należy jednak pamiętać o umiarze i fakcie, iż marketing nie jest istotą Kościoła. Jest nim Bóg. Marketing jest Jego darem, który możne pełnić funkcję służebną w głoszeniu orędzia ewangelicznego społeczeństwom.

P. Marzec[12] ukazuje, iż kompozycja marketingu mix może z powodzeniem znaleźć zastosowanie w Kościele i stanowić istotną pomoc w pracy duszpasterskiej tej instytucji. Według autora w skład koncepcji marketingu mix w Kościele wchodzi pięć elementów. Zostały one przedstawione na rysunku 1.

**RYSUNEK 1. KONCEPCJA MARKETINGU-MIX W KOŚCIELE**




*Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Marzec, Wybrane elementy marketingu w Kościele katolickim, Wydawnictwo Polihymnia, Lublin 2005. s.11.*

W kompozycji marketingu mix **produkt** stanowi element, który kształtuje całą koncepcję. W posłudze Kościoła rdzeniem produktu jest „doświadczenie obecności Boga, doświadczenie wspólnoty z ludźmi, oczyszczenie sumienia oraz inne aspekty jak wsparcie społeczne, gwarancje etyczne, przeżycie religijne, wypoczynek[13]. Za produkt rzeczywisty uznaje się świątynię a więc budynek kościelny, jego architekturę i wystrój; liturgię, sprawowane obrzędy, sakramenty, nabożeństwa liturgiczne itp. Jako produkt poszerzony rozumie się m.in. oprawę muzyczną, oświetlenie Kościoła czy asystę ministrancką.

[12] P. Marzec: *Wybrane elementy marketingu w Kościele katolickim*, Wydawnictwo Polihymnia, Lublin 2005.
[13] P. Marzec: *Wybrane elementy marketingu w Kościele katolickim*, Wydawnictwo Polihymnia, Lublin 2005, s.16.

W sferze non profit produkt określa się jako: usługę, osobę, ideę czy organizację. Produkt rozumiany jako usługa znajduje wyraz w ofertach, jakie kieruje Kościół do wiernych i nie tylko. Przykładem może być:

- działalność wypoczynkowa-rekolekcyjna bądź pielgrzymkowa, prowadzona przez ośrodki zakonne lub wspólnoty religijne,
- prowadzenie poradni rodzinnych czy psychologicznych,
- organizowanie zajęć teatralnych czy muzycznych.

Produkt utożsamiany z organizacją wiąże się z całym Kościołem jak również wszelkimi instytucjami, fundacjami, stowarzyszeniami, ruchami czy wspólnotami religijnymi.

Produkt jako osoba ma związek z ludźmi, którzy swoją postawą wnieśli wkład w życie ludzkości i w życie Kościoła. Jako przykład należy tutaj wymienić misjonarzy, świętych czy papieży.

Produkt rozumiany jako idea dotyczy aspektów związanych z wartościami moralnymi, etycznymi i religijnymi takimi jak: pokój na świecie czy prawo do życia od momentu poczęcia do naturalnej śmierci.

Problematyka **ceny** może być rozpatrywana na wielu płaszczyznach i dotyczyć:

- świadczeń dokonywanych przez wiernych na rzecz Kościoła (ofiary pieniężne przeznaczone m.in. na funkcjonowanie parafii, potrzeby różnych ośrodków duchownych czy działalność misyjną),
- składania ofiar przez wiernych w związku z udzielaniem różnego rodzaju posług kapłańskich takich jak małżeństwo, chrzest czy pogrzeb,
- zbiórek pieniędzy przez Kościół na określony cel np. pomoc potrzebującym w związku z katastrofami czy klęskami żywiołowymi,
- kosztów jakie muszą ponieść wierni w związku z uczestnictwem w pielgrzymkach autokarowych czy rekolekcjach,
- świadczeń o charakterze bezpieniężnym (bezpłatne i dobrowolne doradztwo i porady ekonomiczne, prawne czy lekarskie wykonywane przez osoby wyrażające chęć niesienia bezinteresownej pomocy Kościołowi).

Według J. Considine[14] cena w Kościele jest zagadnieniem bardzo złożonym. Nie chodzi tu wyłącznie o koszty finansowe jakie wiążą się z działalnością Kościoła. Istotną kwestią jest czas i wysiłek, który trzeba ponieść chcąc czynnie uczestniczyć w życiu wspólnoty.

Mówiąc o **dystrybucji** w Kościele należy zwrócić uwagę na sposoby w jaki osoby duchowne kontaktują się z odbiorcami. Może się to odbywać poprzez bezpośrednie spotkania z wiernymi (podczas wykładów, konferencji czy w czasie kazania) jak również przy wykorzystaniu takich kanałów dystrybucji jak prasa, listy, radio, telewizja czy Internet. Problematyka dystrybucji pojawia się również w obrębie danej parafii, wspólnoty czy domu rekolekcyjnego. Według J. Considine[15] dystrybucja obejmuje wszelkie udogodnienia takie jak lokalizacja, atmosfera, komfort, czy bezpieczeństwo miejsca. Dotyczy również działań podejmowanych poza Kościołem, w celu poszukiwania wiernych.

[14] J.J. Considine: *Marketing Your Church: Concepts and Strategies*, Rowman & Littlefield, 1995.
[15] J.J. Considine: *Marketing Your Church: Concepts and Strategies*, Rowman & Littlefield, 1995.

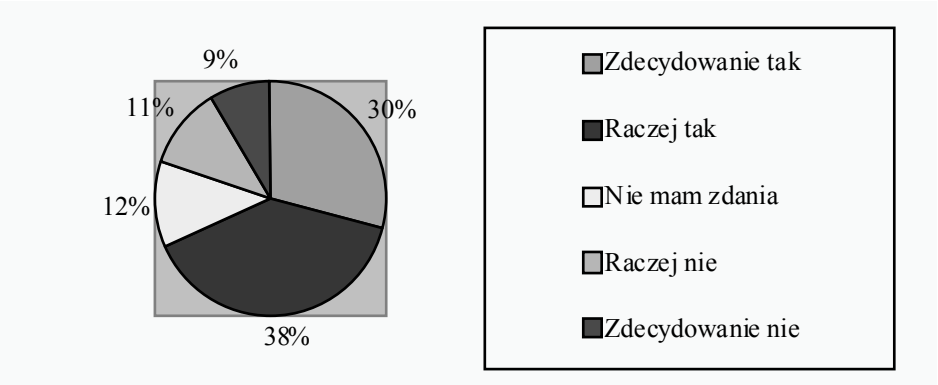
Jednym z zadań do których zostali powołani chrześcijanie jest komunikowanie się. P. Marzec uważa, iż w Kościele komunikacja ta „dokonuje się między Bogiem a członkami Kościoła oraz jego członkami między sobą[16]". Autor pisze dalej, że Kościół, dążący do tworzenia więzi i wspólnoty może korzystać z komunikacji jaką proponuje marketing. Komunikacja ta rozumiana jako **promocja** ma na celu tworzenie wspólnoty więzi a więc może stanowić instrument stosowany przez Kościół. Elementami promocji, które można wykorzystać w działalności Kościoła są: promocja osobista, public relations i reklama. P. Marzec zwraca szczególną uwagę na promocję osobistą (zastąpiła ona określenie sprzedaż osobista „aby nie urazić nikogo, a jednocześnie nie zredukować przepowiadania, ewangelizacji Kościoła (...) do zwykłej sprzedaży[17]". W promocji osobistej ma miejsce spotkanie osób. „Promujący ideę (wolontariusz, brat zakonny, siostra zakonna, kapłan) wchodzą w relacje, jakie współtworzą wraz z osobą, do której kierowany jest przekaz, mający na celu przyjęcie prawd[18]".

Według J. Considine[19] poprzez promocję rozumie się informowanie o produkcie lub oferowanej usłudze przy wykorzystaniu różnorodnych narzędzi np. telewizji, prasy, radia czy Internetu. Ważną rolę spełnia również kontakt osobisty.

Badania własne[20] wykazały, iż stosunek respondentów wobec stosowania działań marketingowych w ewangelizacyjnej misji Kościoła jest w większości pozytywny. Aż 30% ankietowanych zdecydowanie popiera wykorzystywanie reklamy jako nośnika przekazu religijnego. 38% respondentów jest zdania, iż działania tego typu są słuszne, jednak nie jest do nich do końca przekonana. 12% stanowią osoby niezdecydowane, a 20% badanych w sposób mniej lub bardziej zdecydowany sprzeciwia się aby treści religijne były przekazywane za pomocą reklam (wykres1).

[16] P. Marzec: *Wybrane elementy marketingu w Kościele katolickim*, Wydawnictwo Polihymnia, Lublin 2005, s.40.
[17] P. Marzec: *Promocja osobista stosowana w Kościele katolickim*, Wydawnictwo Polihymnia, Lublin 2005, s.11.
[18] P. Marzec: *Promocja osobista stosowana w Kościele katolickim*, Wydawnictwo Polihymnia, Lublin 2005, s.11.
[19] J.J. Considine: *Marketing Your Church: Concepts and Strategies*, Rowman & Littlefield, 1995.
[20] Badania przeprowadzono w dniach 16 – 31 maja 2009 na próbie 115 osób (100 osób świeckich i 15 duchownych). 69,6% badanych stanowili obywatele polskiego pochodzenia, 30,4% obywatele innych krajów. 48,5% respondentów stanowiły osoby głęboko wierzące, 31,5% osoby wierzące, 20% osoby niewierzące oraz obojętne i niezdecydowane w sprawach wiary.

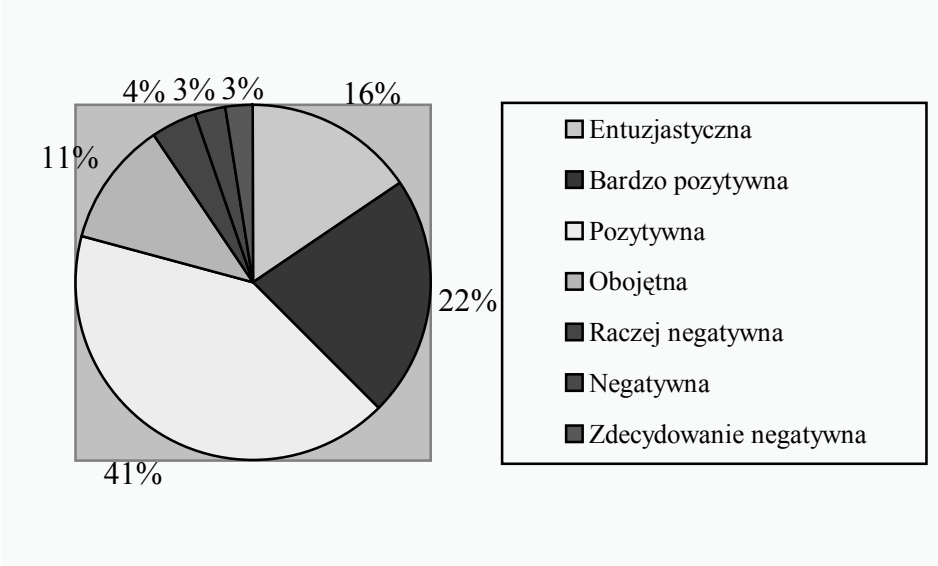
**WYKRES 1. SŁUSZNOŚĆ WYKORZYSTYWANIA REKLAMY JAKO NOŚNIKA PRZEKAZU RELIGIJNEGO**




*Źródło: Badania własne*

Zdecydowana większość respondentów wyraziła aprobatę wobec pomysłu akcji billbaordowej przekazującej krótkie sentencje o tematyce religijnej. Reakcja 41% ankietowanych była pozytywna, 22% bardzo pozytywna a 16% nawet entuzjastyczna. Na 11% badanych tego typu akcja nie zrobiłaby wrażenia a 10% osób zareagowałoby w sposób bardziej lub mniej negatywny (wykres 2).

**WYKRES 2. REAKCJA RESPONDENTÓW NA POMYSŁ AKCJI BILLBAORDOWEJ PRZEKAZUJĄCEJ KRÓTKIE SENTENCJE O TEMATYCE RELIGIJNEJ**




*Źródło: Badania własne*

Piątym elementem marketingu mix jest **personel**. To właśnie ludzie stanowią wspólnotę Kościoła. Odpowiednie przygotowanie zarówno osób duchownych jak i świeckich do posługi duszpasterskiej, ewangelizacyjnej czy misyjnej stanowi bardzo istotny aspekt działalności Kościoła. Ma to bowiem „wpływ na kształtowanie relacji i świadomości ludzi w Kościele, a także wszystkich, z którymi mają styczność poza Kościołem[21]".

## Nowoczesne metody komunikacji Kościoła z otoczeniem

XXI wiek wymaga aby orędzie chrześcijańskie było głoszone współczesnemu człowiekowi za pomocą nowych metod, w sposób czytelny i interesujący. Posługiwanie się wyłącznie tradycyjnymi formami przekazu Dobrej Nowiny takimi jak żywe słowo, obrzędy czy sztuka może okazać się niewystarczające, zwłaszcza gdy adresatami ewangelii mają być ludzie, którzy nie są związani z Kościołem i nie rozumieją jego nauki[22]. Współczesna cywilizacja przynosi dynamiczny rozwój nowoczesnych technologii. Wiesław Gałązka, specjalista od wizerunku i mediów uważa, iż słowa takie jak marketing, reklama czy kampania pasują do działalności Kościoła. Dodaje przy tym „Najważniejsze, że działania prowadzone przez Kościół, kryjące się pod tymi terminami, są wartościowe[23]". Problem polega na tym, iż pojęcia te kojarzone są wśród odbiorców z komunikatem, który nie jest do końca prawdziwy i wzbudza podejrzenia o manipulację. Reklama prasowa, radiowa, telewizyjna czy zamieszczona na billboardach lub w internecie kojarzy się z czymś co należy kupić. Czy jednak zawsze słusznie?

Jan Paweł II tak oto zwraca się do ludzi wierzących związanych z pracą na rzecz komunikacji społecznej: „Nie lękajcie się nowych technologii!". Ks. Dr Andrzej Draguła, specjalista od zagadnień związanych z teologią, ewangelizacją, mediami i kulturą mówi, iż we wczesnych dziejach chrześcijaństwa Święty Paweł udawał się na rynki konkurując z głosicielami miejscowych bogów; wznoszenie strzelistych wież w gotyckich Kościołach miało z dala przypominać człowiekowi o tym, w jaki sposób powinien on ukierunkowywać swoje życie. Obecnie w misji Kościoła wykorzystuje się również inne środki takie jak: media czy Internet[24].

## Przykłady kampanii reklamowych Kościołów chrześcijańskich

### Kampania reklamowa Stwórcy w Singapurze

W 2002 roku na zlecenie Kościołów chrześcijańskich w Singapurze przeprowadzono kampanię promującą Stwórcę. Realizacją tego zadania zajęła się jedna z najbardziej renomowanych agencji reklamowych na świecie - Ogilvy one. Akcja była wynikiem małego zainteresowania Bogiem wśród mieszkańców Singapuru

[21] P. Marzec: *Wybrane elementy marketingu w Kościele katolickim*, Wydawnictwo Polihymnia, Lublin 2005, s.46.
[22] Z. Kijas: OFM Conv, *Mówić o Bogu*, Kraków 1997, s 170.
[23] M. Czujko: *Jezuici stworzyli plakaty mające przyciągnąć nowicjuszy do ich zakonu*, [w:] http://www.wiadomosci24.pl
[24] J. Jureczko-Wilk: *Bóg mówi z billboardów* [w:] http://wiadomosci.onet.pl

(chrześcijanie stanowili wówczas 19% ludności tego kraju). Co więcej „narodową religią" były zakupy. Postanowiono więc zmienić wizerunek Kościoła i przedstawić Boga bliskiego, który jest z ludźmi w ich codziennych sytuacjach życiowych, Boga którego można spotkać wszędzie i w każdej rzeczy. Wychodząc z tego założenia twórcy reklamy doszli do wniosku, iż każda rzecz może mówić o Bogu. Jest On wszędzie a więc wszędzie można Go zaprezentować, również przy zastosowaniu mediów. Za hasło kampanii wybrano „Czyniąc Wszystkowiedzącego wszechobecnym"[25].

W akcji starano się wykorzystywać niemal wszystkie możliwe sposoby aby dotrzeć do odbiorcy. W sklepach pojawiały się nalepki przypominające o obecności Boga. Idąc do supermarketu można było dostrzec na jabłkach małą naklejkę z napisem „Wyhodowałem to jabłko specjalnie dla Ciebie. Bóg". Na lustrach widniały napisy „ Myślę, że jesteś najpiękniejszą osobą na świecie... Ok – trochę jestem stronniczy. Bóg".

W przekazach tych została zastosowana technika tzw. ambientu, która polega na tym, że pewne doznania powstałe w wyniku przekazu medialnego nie przekraczają progu świadomej percepcji gdyż trwają tylko kilka sekund. Pomimo iż wydaje się, że odbiorca szybko o nich zapomni to jednak zapamiętuje je i odnajduje w codziennych sytuacjach.

Zaczęto upowszechniać krótkie hasła reklamowe w środkach masowego przekazu. W prasie i internecie umieszczano różnego typy ogłoszenia. Oto przykłady kilku z nich:

- „No i cóż muszę zrobić, żebyś mnie zauważył? Wykupić ogłoszenie w gazecie? Bóg.",
- „To nie jest koniec świata. Przynajmniej – zanim ja to powiem. Bóg.",
- „Jak możesz mówić o sobie, że jesteś wolnomyślicielem, kiedy nawet nie jesteś w stanie zaakceptować możliwości mojego istnienia? Bóg.",
- „Nienawidzę reguł, dlatego stworzyłem ich tylko dziesięć. Bóg.",
- „Czy wiesz dokąd zmierzasz? Bóg.".

W okresie świątecznym na ulicach pojawiły się następujące plakaty: „Wszystko czego chcę na Boże Narodzenie, to Twoja obecność. Bóg.". Ciekawym pomysłem było emitowanie reklam przed zapowiadaną deszczową pogodą: „Nie zapomnij parasolki. Mogę dzisiaj podlewać rośliny. Bóg.".

Reklamy pojawiły się również w metrze. Na czarnych planszach widniał krótki lakoniczny napis „Jestem tu. Bóg.".Na autobusach pojawiały się reklamy nawołujące do trzeźwości w czasie prowadzenia pojazdów: „Proszę - nie prowadź, kiedy wypiłeś. Nie jesteś jeszcze całkiem gotów, żeby się ze mną spotkać. Bóg."

Do użytkowników telefonów komórkowych wysyłano sms-y. Oto przykłady kilku z nich:

- „Miłego dnia. Stworzyłem go właśnie dla Ciebie. Bóg.",
- „Nawet ja odpoczywałem siódmego dnia. Ciesz się tym. Bóg.",
- „Dzięki Bogu już piątek. Bóg",

W niedzielę użytkownicy telefonów komórkowych otrzymywali wiadomości z zapytaniem: „Wpadniesz dziś do mnie? Bóg.".

[25] P. Alchimowicz: *Wpadniesz dziś do mnie? Bóg. Jak można reklamować Stwórcę?* Więź (3) 2005, s.67-71.

Na specjalnej stronie internetowej umieszczano linki do filmów reklamowych, które prezentowano w telewizji. Znajdowały się tam również doświadczenia wiary i świadectwa życia składane przez wielu ludzi, m.in. przez Shane'a Weavera będącego dyrektorem kreatywnym Agencji Ogilvy w Singapurze.

W telewizji pojawiły się bardzo ciekawe i krótkie filmiki posługujące się bardzo prostym a zarazem pięknym komunikatem. Dla przykładu w jednym z filmów przedstawiono zielone drzewa i pojawiające się między nimi napisy „Jestem tu, Jestem tu, Tutaj także jestem, I tu jestem, I tu i tu." W trakcie pokazu słychać nasilające się śpiewy ptaków. Na koniec pojawia się podpis: Bóg.

Kampania reklamowa przeprowadzona w 2002 roku w Singapurze okazała się jedną z najbardziej udanych tego typu akcji ewangelizacyjnych na świecie. Jej budżet nie był wysoki. Rezultaty natomiast przeszły najśmielsze oczekiwania. Odbiór społeczny kampanii był bardzo pozytywny i wpłynął na wzrost obecności ludzi w Kościołach chrześcijańskich. Należy zwrócić uwagę, iż akcja nie miała na celu wyręczać Kościoła w dziele głoszenia orędzia ewangelicznego. Nie upowszechniano prostych sloganów, nie obiecywano łatwo osiągalnego zbawienia, nie wywierano na odbiorców presji wyboru Boga. Poszczególne jednostki mogły same zadecydować czy chcą Go przyjąć czy nie. P. Alchimowicz tak wypowiada się na temat kampanii przeprowadzonej w Singapurze: „Nie zamierzam idealizować tego przedsięwzięcia, za nim stają oczywiście pieniądze. (…) Uważam, że nie ma nic złego w tym, iż instytucja, którą przecież Kościół również jest, bierze na siebie odpowiedzialność za pewne współczesne działania marketingowe w sferze religii i wiary. Działania tego rodzaju mają tutaj oczywiście charakter służebny, a nie komercyjny"[26].

## Religijne akcje reklamowe w Polsce

Do jednych z największych akcji religijnych przeprowadzonych w Polsce (choć często nie odbieranych jako takie) należą niewątpliwie reklamy zachęcające do obejrzenia filmu „Pasja" czy „Świadectwo", billboardy akcji Caritas czy też plakaty zapowiadające pielgrzymki Jana Pawła II do Polski.

W związku z papieskimi pielgrzymkami do naszego kraju Polski Kościół zawsze przygotowywał się do tego wydarzenia na trzech płaszczyznach: duchowej, duszpasterskiej ale także organizacyjnej. Ostatni aspekt obejmuje również działania promocyjne takie jak udostępnianie w parafiach biało-żółtych flag, rozpowszechnianie plakatów, kartek pocztowych, znaczków czy chust z wizerunkiem Ojca Świętego. Dekorowano świątynie, ulice, place, domy. Tworzono logo i hasło pielgrzymki, które było umieszczane na billboardach, plakatach, samochodach czy czołówkach transmisji telewizyjnych. Współpracowano przy tym niejednokrotnie z agencjami reklamowymi specjalizującymi się w sprawach promocji.

Spośród wielu ciekawych akcji reklamowych przeprowadzonych w Polsce należy wymienić tą zorganizowaną przez Archidiecezję Warszawską w 2007 roku.

[26] P. Alchimowicz: *Wpadniesz dziś do mnie? Bóg. Jak można reklamować Stwórcę?* Więź (3) 2005, s.71.

Wydział Duszpasterstwa Kurii Metropolitalnej Warszawskiej ogłosił konkurs na plakat związany z Dekalogiem. Zwyciężył Janusz Płachno. Zaprezentował on cykl plakatów przedstawiających przykazania z hasłem przewodnim „Kocham Cię, miłość moja nigdy nie odejdzie od Ciebie”[27]. Jedną z wyróżnionych została także Anna Kaleta za projekt, w którym ukazała czarne cienie postaci popełniających grzechy. W wyniku konkursu na kilkunastu billboardach w Warszawie zawisły plakaty zainspirowane Dekalogiem. Jednym z celów akcji było przypomnienie mieszkańcom Warszawy aby nie zapominali o uczestnictwie w niedzielnej Mszy Świętej w czasie wakacji.

Akcje billboardowe są także przeprowadzane przez Centrum Myśli Jana Pawła II. Przykład stanowi kampania zrealizowana w Warszawie przed drugą rocznicą śmierci Papieża Polaka. W kilkudziesięciu miejscach w stolicy pojawiły się plakaty przedstawiające zamyślonego Jana Pawła II i hasło: „Zatrzymaj się, to przemijanie ma sens”.

Działania reklamowe są również podejmowane przez zgromadzenia zakonne. Od 2003 roku Ojcowie Jezuici prowadzą różnego rodzaju kampanie promocyjne. Jedna z nich została zorganizowana w celu zachęcenia młodych kleryków do wstępowania w szeregi Jezuitów. Posłużono się narzędziem mailingu wysyłając hasło: „Chcesz pasjonującej pracy w odosobnieniu? Wstąp do zakonu klauzurowego”. Wykorzystano również billboardy. Na fotografii 1 przedstawiono przykładowy plakat z kampanii reklamowej Jezuitów.

**FOTOGRAFIA 1. JEDEN Z BILLBOARDÓW ZAKONU JEZUITÓW „TWARDZIEL? NIE - JEZUITA”**

Źródło: http://www.wiadomosci24.pl

[27] J. Jureczko-Wilk: *Bóg mówi z billboardów* [w:] http://wiadomosci.onet.pl

Nowoczesne formy komunikacji z otoczeniem stosują również Ojcowie Dominikanie, którzy bardzo duży nacisk kładą na promowanie działań skierowanych do młodzieży. Jednym z przykładów takich działań są Ogólnopolskie Spotkania Młodych na Lednicy. Wydarzenie to jest reklamowane na wiele sposobów. Rozpowszechnia się ulotki, rozwiesza plakaty, w internecie umieszcza się „Gazetę Lednicką". Billboardy z Bramą-Rybą stanowią już swego rodzaju tradycję spotkań.

**Podsumowanie i wnioski**

Głoszenie wartości moralnych i religijnych jest obowiązkiem Kościoła i należących do niego wiernych. Wydaje się, że we współczesnym świecie chcąc dotrzeć z ewangelicznym orędziem do wszystkich jednostek w społeczeństwie warto korzystać z nowoczesnych form komunikacji z otoczeniem. Działania marketingowe mogą być pomocne dla wspólnoty Kościoła w organizowaniu pracy duszpasterskiej. Posługiwanie się narzędziami i technikami marketingowymi nie zawsze musi oznaczać, że osoba która je stosuje kieruje się chęcią osiągnięcia korzyści finansowych. Reklama niekoniecznie musi przemawiać do portfeli odbiorców. Reklamy społeczne mają za zadanie zwrócić uwagę na konkretne problemy, zachęcić do pomocy i zaangażowania społeczeństwa. W ten właśnie nurt wpisuje się reklama mająca charakter religijny. Może ona pełnić funkcję informacyjną, ewangelizacyjną (dla osób niewierzących i niezdecydowanych w sprawach wiary) oraz pastoralną (dla osób wierzących, chcących pogłębić swoją wiarę). Wykorzystywanie technik i narzędzi marketingowych w działalności Kościołów chrześcijańskich nie ma na celu sprzedawania wiary czy reklamowania Boga, który takiej reklamy nie potrzebuje. Chodzi raczej o wzbudzanie u odbiorcy świętego niepokoju o życie, wzbudzenie pytań egzystencjalnych i przypominanie mu o wymiarze duchowym, którego nie można rozpatrywać w dziedzinie towarów i usług. Warto również podkreślić, iż wybór Boga musi być świadomą decyzją każdego człowieka. Podejmując się jakichkolwiek działań marketingowych na płaszczyźnie religijnej należy zawsze szanować wolną wolę odbiorcy. Nie jest dopuszczalne bazowanie na strachu. Nie można również niczego obiecywać. Bycie prawdziwym chrześcijaninem zawsze wymaga osobistego zaangażowania się jednostki w kwestie związane z Bogiem, wiarą i Kościołem. Podążanie drogą Chrystusa, pomimo że nie jest łatwe, niesie ze sobą także dużo radości i zgodnie z nauką zawartą w Piśmie Świętym wiąże się z wiecznym szczęściem wynikającym ze zbawienia. Stosując techniki i narzędzia marketingowe w celu głoszenia treści moralnych i religijnych należy zwrócić szczególną uwagę, aby przedstawiać Boga, który jest miłością i któremu zależy na dobru każdego człowieka.

Ewangelię można głosić na różne sposoby, stosując przy tym najrozmaitsze środki wyrazu. Bez względu jednak na to, jakie formy komunikacji są wykorzystywane w celu przekazywania wartości moralnych i religijnych, to i tak podjęcie wysiłku wiary leży zawsze w sferze decyzji słuchacza. Należy również pamiętać, że to nie forma a treść słowa Bożego jest najważniejsza.

Korzystając z nowoczesnych form komunikacji społecznej nie należy zapominać o tych tradycyjnych metodach głoszenia ewangelii. Osobiste świadectwo wiary,

nadziei i miłości dawane przez rodzinę, przyjaciół, znajomych jak również innych chrześcijan żyjących w społeczeństwie może stanowić największą inspirację do doskonalenia się człowieka.

Reasumując:

- Odpowiednio dobrane działania marketingowe służą głoszeniu społeczeństwu wartości moralnych i religijnych.
  Religijne kampanie reklamowe zakończone sukcesem, wsparcie marketingowe towarzyszące organizacji i przebiegowi pielgrzymek i różnych spotkań o charakterze religijnym, korzystanie ze środków masowego przekazu w celu głoszenia ewangelii. Pozytywny stosunek grupy badanej wobec pomysłów tworzenia reklam religijnych. Wszystkie powyższe przykłady potwierdzają, iż działania marketingowe mogą być z powodzeniem wykorzystywane w działalności Kościołów chrześcijańskich.
- Nieumiejętne wykorzystywanie narzędzi i technik marketingowych zagrożeniem dla Kościoła i religii chrześcijańskiej.
  Kościół może się wspierać działaniami marketingowymi ale tylko wówczas, gdy stosuje je w sensowny i przemyślany sposób. Bardzo pomocne jest również korzystanie z porad wykwalifikowanych fachowców. Należy również zwrócić uwagę, iż nadmierne korzystanie z nowoczesnych form komunikacji może sprawić, że Kościół zacznie tracić swój duchowy charakter.

## Literatura


1) Alchimowicz P.: *Wpadniesz dziś do mnie? Bóg. Jak można reklamować Stwórcę?* Więź (3) 2005
2) Burke S., Taylor B.: B.D. (FRW) McLaren B.D., *A Heretic's Guide to Eternity,* John Wiley and Sons, 2006
3) Considine J.J.: *Marketing Your Church: Concepts and Strategies*, Rowman & Littlefield, 1995
4) Czujko M.: *Jezuici stworzyli plakaty mające przyciągnąć nowicjuszy do ich zakonu*, [w:] http://www.wiadomosci24.pl
5) Daehn M.: *Marketing the Church*, Lulu.com, St. Louis 2006
6) Jureczko-Wilk J.: *Bóg mówi z billboardów* [w:] http://wiadomosci.onet.pl
7) Kijas Z.: OFM Conv, *Mówić o Bogu*, Kraków 1997
8) Marzec P.: *Identyfikacja cech marketingu w Kościele katolickim*, Wydawnictwo Polihymnia, Lublin 2005
9) Marzec P.: *Promocja osobista stosowana w Kościele katolickim*, Wydawnictwo Polihymnia, Lublin 2005
10) Marzec P.: Wybrane elementy marketingu w Kościele katolickim, Wydawnictwo Polihymnia, Lublin 2005
11) O'Collins G., Farrugia E.G.: *Leksykon pojęć teologicznych i kościelnych z indeksem angielsko-polskim*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2002
12) Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu, Wydawnictwo Pallottinum Poznań 2000
13) Reising L.R.: *Church marketing 101, preparing your church for greeater growth*, Baker Books, USA 2006
14) *Sacrum na sprzedaż* [w:] http://prostozserca.pl/sacrum-na-sprzedaz

15) Wells D.: *God in the Wasteland: The Reality of Truth in the World of Fading Dreams*, Leceister, IVP 1994
16) Wenska A.: *Sprzedać religię* [w:] http://info.wiara.pl
17) Alchimowicz P.: *Wpadniesz dziś do mnie? Bóg. Jak można reklamować Stwórcę?* Więź (3) 2005
18) Burke S., Taylor B.: B.D. (FRW) McLaren B.D., *A Heretic's Guide to Eternity,* John Wiley and Sons, 2006
19) Considine J.J.: *Marketing Your Church: Concepts and Strategies*, Rowman & Littlefield, 1995
20) Czujko M.: *Jezuici stworzyli plakaty mające przyciągnąć nowicjuszy do ich zakonu*, [w:] http://www.wiadomosci24.pl
21) Daehn M.: *Marketing the Church*, Lulu.com, St. Louis 2006
22) Jureczko-Wilk J.: *Bóg mówi z billboardów* [w:] http://wiadomosci.onet.pl
23) Kijas Z.: OFM Conv, *Mówić o Bogu*, Kraków 1997
24) Marzec P.: *Identyfikacja cech marketingu w Kościele katolickim*, Wydawnictwo Polihymnia, Lublin 2005
25) Marzec P.: *Promocja osobista stosowana w Kościele katolickim*, Wydawnictwo Polihymnia, Lublin 2005
26) Marzec P.: Wybrane elementy marketingu w Kościele katolickim, Wydawnictwo Polihymnia, Lublin 2005
27) O'Collins G., Farrugia E.G.: *Leksykon pojęć teologicznych i kościelnych z indeksem angielsko-polskim***,** Wydawnictwo WAM, Kraków 2002
28) Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu, Wydawnictwo Pallottinum Poznań 2000
29) Reising L.R.: *Church marketing 101, preparing your church for greeater growth*, Baker Books, USA 2006
30) *Sacrum na sprzedaż* [w:] http://prostozserca.pl/sacrum-na-sprzedaz
31) Wells D.: *God in the Wasteland: The Reality of Truth in the World of Fading Dreams*, Leceister, IVP 1994
32) Wenska A.: *Sprzedać religię* [w:] http://info.wiara.pl

**Summary**

*Contemporary civilization brings dynamic technical, technological and information progress. Communication between Church and environment starts to assume unprecedented forms. The use of traditional forms of preaching the gospel like: homilies, ceremonies or art might not be enough in nowadays. XXI century requires that Christian message is preached to modern society also through new methods in clear and an interesting way. In this work are presented possibilities, which give to Christian Churches modern forms of communication with environment. Well chosen marketing actions may be used to proclaim moral and religious values to societies. Examples presented in this work confirmed that usage of tools and techniques known in marketing may be very helpful for community of Church to spread the gospel. But it is also important to take into consideration, that incompetent usage of marketing may bring many problems and detriments for the community of Church.*

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Janusz Sarnowski***

# Zastosowanie marketingu w organizacjach non-profit, na przykładzie Parku Narodowego Yellowstone

## Marketing in non-profit organization of public sector Case: National Park Yellowstone

*Celem niniejszego opracowania była próba określenia roli marketingu w działalności organizacji non-profit. W części pierwszej, teoretycznej, zaprezentowano istotę oraz specyficzne cechy organizacji non-profit, które w sposób istotny warunkują stosowanie marketingu w tych podmiotach. Celem działań marketingowych jest wspieranie działań tych instytucji na rzecz maksymalizacji wartości dla obywateli. Wartość marketingowa rozumiana jest w niniejszej pracy jako suma korzyści klientów, kontrahentów, partnerów oraz społeczeństwa, która jest tworzona i dostarczana przez organizacje non-profit. W części drugiej, empirycznej, dokonana jest analiza zastosowania marketingu w niekomercyjnej jednostce sektora publicznego jakim jest Park Narodowy Yellowstone w USA. Z przeprowadzonej analizy wynika, iż Park Yellowstone, jest dobrym przykładem wielofunkcyjnej oferty turystycznej, mogącej zaspokoić potrzeby wielu różnorodnych grup turystów, zróżnicowanych ze względu na cechy geograficzne, społeczne, demograficzne, ekonomiczne czy behawioralne. W Yellowstone stosowane są z powodzeniem instrumenty marketingu mix, a orientacja na marketing społeczny ułatwia realizację celów, wynikających z misji Parku jego. Źródłem informacji była literatura przedmiotu oraz dokonane przez autora obserwacje podczas pobytu w Parku Yellowstone.*

### Wstęp

Celem niniejszego opracowania jest próba wykazania, iż zastosowanie marketingu w publicznych organizacjach non-profit jest możliwe jak również bardzo zasadne. Potwierdzają to działania marketingowe realizowane z powodzeniem w Parku Narodowym Yellowstone.

Jednakże aby podjęte działania były skuteczne, należy przy projektowaniu oraz wykorzystaniu instrumentów marketingu mix uwzględnić specyficzne cechy i cele organizacji non-profit.

Źródłem informacji, wykorzystanych przy sporządzaniu niniejszego opracowania były obserwacje autora poczynione podczas pobytu studialnego w Parku Narodowym Yellowstone w roku 2008 oraz analiza opracowań i dokumentów urzędowych Parku jak również literatury przedmiotu.

### Marketing w instytucjach non-profit

#### Istota, pojęcie instytucji non-profit

Pojęcie instytucji non-profit, lub też inaczej organizacji niekomercyjnej pochodzi z języka angielskiego (*non-profit organization*) i oznacza w języku potocznym

organizację, której głównym celem działalności nie jest osiąganie korzyści ekonomicznych, lecz zaspokajanie potrzeb społecznych[1]. Natomiast w statystyce międzynarodowej, organizacja niekomercyjna zdefiniowana jest bardziej precyzyjnie: *jest to jednostka prawna lub społeczna, utworzona w celu wytwarzania wyrobów i usług oraz, której statut nie zezwala na wykorzystywanie – uzyskiwanych przez nią dochodów czy innych przychodów finansowych – przez jednostkę, która ją utworzyła, kontroluje lub finansuje* [2].

Dodatkową cechą charakterystyczną organizacji niekomercyjnych jest to, iż dostarczane społeczeństwu dobra i usługi są bezpłatne lub po cenach nieznaczących ekonomicznie[3].

Istniejące w praktyce organizacje niekomercyjne można podzielić na:

- *Prywatne* (organizacje pozarządowe) powstają z inicjatywy obywatelskiej i nie są zależne od administracji rządowej i samorządu terytorialnego. Realizują zadania oddelegowane przez państwo lub dostarczają usługi lub dobra, na które istnieje zapotrzebowanie a nie są wytwarzane przez sektor publiczny oraz prywatne instytucje komercyjne.
- *Publiczne* (muzea, teatry, Parki Narodowe, zakłady opieki zdrowotnej, instytucje oświatowe, szkoły itp.) tworzone są z inicjatywy administracji rządowej lub jednostek samorządu terytorialnego. Ich działalność jest o charakterze publicznym – czyli dostępna dla każdego obywatela. Nadzorowane są, przez organy założycielskie. Należą do sektora publicznego i są finansowane w całości lub w głównej mierze ze środków publicznych.

Instytucje non-profit, prywatne jak również publiczne**,** działają w celu maksymalizacji społecznego zadowolenia, lub jeszcze inaczej rzecz ujmując, w celu dostarczenia takich dóbr, które uznawane są za społecznie pożądane. To, że nie działają w celu osiągnięcia zysku nie oznacza, iż nie mogą być przedmiotem zainteresowania ekonomii. Przy wytwarzaniu tych dóbr ponoszone są koszty, będące kategorią ekonomiczną. Podobną kategorią jest dystrybucja - polegająca przede wszystkim na określeniu odbiorców tych dóbr.

**Specyficzne cechy organizacji niekomercyjnych**

Mimo dużego zróżnicowania pod względem formy organizacyjno-prawnej czy przedmiotu działalności organizacje niekomercyjne posiadają pewne wspólne cechy, które w istotny sposób wpływają na specyfikę ich marketingowych działań. Są to m.in.:[4]

---

[1] Komercyjne firmy, to przedsiębiorstwa oparte na regułach rynkowych, których celem jest rentowność, zysk, dochód. Zob. *Słownik współczesnego języka polskiego.* Wilga, Warszawa 1996, s. 396.

[2] Zob. *Europejski System Rachunków Narodowych i Regionalnych ESA 1995*. GUS, Zeszyty Metodyczne i Klasyfikacje, Warszawa, sierpień 2000, s.73.

[3] Ceny nieznaczące ekonomicznie, to ceny, przy których przychód ze sprzedaży pokrywa mniej niż 50% kosztów działalności organizacji.

[4] Szerzej na ten temat m.in.: J.Adamczyk*: Marketing, doświadczenia i trendy*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007, s.262—265, A.Limański, I.Drabik: *Marketing w organizacjach non-profit*. Difin, Warszawa 2007, s.56-65, B.Iwankiewicz-Rak: *Marketing organizacji niedochodowych*. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1997, s.57-58.

- *Społecznie ukierunkowana działalność.* Nie jest ona zazwyczaj uzależniona od korzyści ekonomicznych. W przypadku, gdy dana instytucja osiąga dochody własne, z reguły stanowią jedno ze źródeł finansowania jej statutowej działalności.
- *Wielorakość celów.* W organizacjach non-profit występuje zazwyczaj większa liczba celów o mniejszej precyzji ich sformułowania i innym charakterze niż w przedsiębiorstwach komercyjnych. W statutach dominują cele o charakterze społecznym, choć występują także cele ekonomiczne.
- *Zróżnicowanie odbiorców.* Pojęcie konsumenta jest tutaj bardziej złożone niż w instytucjach komercyjnych. Obejmuje bowiem zarówno tych, do których kierowane jest świadczenie usług, niezależnie od tego czy pociąga za sobą płatność bezpośrednią czy pośrednią; nadzorców i zarządców tych instytucji; publiczność, czyli osoby i instytucje przyczyniające się do rozwoju tych organizacji (np. wolontariusze, sponsorzy, fundatorzy); społeczeństwo, czyli osoby korzystające zazwyczaj nieświadomie z długotrwałych efektów działalności tych organizacji.
- *Presja społeczna*, która wyraża się w nieustannym procesie kontrolowania działalności niekomercyjnej. Wynika to ze społecznego charakteru działalności tych organizacji oraz sposobu finansowania opartego głównie na źródłach zewnętrznych.
- *Finansowanie najczęściej z zewnętrznych źródeł.* Dochody osiągane z działalności komercyjnej są jedynie uzupełniającym źródłem ich finansowania. Podstawowe znaczenie mają natomiast środki publiczne (z budżetu państwa i samorządów terytorialnych) oraz darowizny od osób fizycznych i prywatnych instytucji,
- *Niematerialnych charakter produktu.* Zazwyczaj w organizacjach non-profit produkt ma charakter niematerialny – jest to usługa.

**Rola marketingu w instytucjach non-profit**

Tradycyjne koncepcje marketingu są także skuteczne w grupie organizacji non-profit. Marketing umożliwia bowiem zwiększenie efektywności funkcjonowania tych organizacji. Jest to najlepsza platforma planowania, szczególnie w instytucji publicznej, która dzięki temu może lepiej zaspokajać potrzeby obywateli i dostarczać im rzeczywistą wartości. Jednakże charakterystyczne cechy organizacji non-profit powodują, iż nie jest możliwa prosta adaptacja reguł marketingowych stosowanych w podmiotach komercyjnych, szczególnie tych które oferują produkty materialne. Do czynników utrudniających stosowanie marketingu w organizacjach non-profit należy zaliczyć także często jeszcze występujące przeświadczenie zatrudnionych osób o nieetycznym charakterze marketingu w ogóle oraz jego nieużyteczności w organizacjach non-profit. Wynika to z niewiedzy odnośnie rzeczywistej idei marketingu i jego wartości.

W rozwiniętych gospodarczo krajach, początkowo kontrowersyjna teza o możliwości stosowania marketingu w organizacjach non-profit nie jest już kwestionowana [5]. I tak np. w Stanach Zjednoczonych stosowanie marketingu w

[5] Początki marketingu organizacji non-profit sięgają roku 1969, kiedy to Ph.Kotler i S.J.Levy w swojej publikacji: *Broadening the Concept of Marketing* [w] „Journal of Marketing" January 1969,

pozagospodarczej sferze ludzkiej działalności, w tym także w publicznym sektorze non profit, jest rozpowszechnione i nie budzi już właściwie wątpliwości. Nasilający się proces adaptacji orientacji marketingowej jest spowodowany m.in. następującymi przyczynami[6]:

- Inflacją, osłabiającą kondycję finansową organizacji (przy danych środkach finansowych do dyspozycji, wzrost cen powoduje mniejsze możliwości realizacji zadań);
- Ograniczaniem publicznej pomocy finansowej, wynikającej ze zmiany polityki fiskalnej wielu rządów (dążenie do obniżenia lub eliminacji deficytu budżetu państwa);
- Zmniejszaniem się liczby wolontariuszy wspomagających organizacje;
- Problemami rynkowymi i koniecznością prowadzenia marketingu społecznego.

Podejście marketingowe przynosi korzyści organizacjom non profit przy formułowaniu ich misji, rozwiązywaniu problemów i osiąganiu wyników m.in.:[7]

- Zwiększania stopnia wykorzystania usług,
- Zwiększania przychodów,
- Nasilenia działań obywateli na rzecz ochrony środowiska,
- Obniżenia kosztów świadczenia usług,
- Zwiększenia zadowolenia klientów,
- Zdobywania poparcia obywateli.

Podstawową troską marketingu jest doprowadzenie do skutków cenionych przez docelowy rynek[8]. W sektorze non profit mantra marketingu to wartość dla obywatela i jego zadowolenie. Głównymi przejawami orientacji marketingowej w organizacjach nono-profit są m.in.:[9]

- Pierwszeństwo interesu publicznego nad własnym,
- Antycypacja obecnych i przyszłych pragnień społeczeństwa,
- Oferowanie oczekiwanych pod względem jakości i wartości produktów,
- Kultura organizacji,
- Odpowiedzialność i wrażliwość na oczekiwania odbiorców,
- Tworzenie i rozbudowa systemu informacji marketingowej,
- System motywacyjny, uwzględniający cele organizacji, oczekiwania pracowników, donatorów, klientów,
- Profesjonalizm i kompetencje osób uczestniczących w procesie świadczenia produktów.

---

s.10-15, zwrócili uwagę na istotne ogólnospołeczne znacznie marketingu, którego reguły pomyślnie można adaptować także w podmiotach nie działających dla zysku.

[6] J.Adamczyk (red.): *Marketing, doświadczenia i trendy*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007, s. 265-267.

[7] Zob. Ph.Kotler, N.Lee: *Marketing w sektorze publicznym*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s.10

[8] Op.cit., s.10.

[9] A.Sargeant: *Marketing w organizacjach non-profit*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s.34-35.

Tak jak w przypadku organizacji komercyjnych, kluczem do sukcesu jest stosowanie fundamentalnych zasad marketingu: skupianie uwagi na kliencie, segmentacja rynku docelowego, rozpoznanie konkurencji, wykorzystanie wszystkich instrumentów marketingowych, monitorowanie prowadzonych działań i korygowanie ich. Biorąc pod uwagę w większości niematerialny charakter oferowanego w organizacjach non-profit produktu (jest to zazwyczaj usługa), tradycyjny czteroelementowy marketing mix winien być uzupełniony o takie elementy jak: personel, proces usługowy oraz fizyczne otoczenie. Oczywiście wspomniane instrumenty marketingowe muszą tworzyć swoistą kompozycję oraz system, zależne od misji i celów organizacji, charakteru rynku oraz cech klientów.

Ze specyfiki organizacji non-profit wynika, iż uwzględniają one z reguły w procesie zarządzania marketingowego aspekty społeczne, w tym w szczególności w zakresie formułowania misji, celów i kierunków rozwoju. Można więc stwierdzić, iż typowym rodzajem działań marketingowych, w które zaangażowane są organizacje nie nastawione na zysk to tzw. *marketing społeczny*. Jest to zastosowanie zasad i technik marketingu do wywierania wpływu na docelową grupę adresatów, żeby dobrowolnie przyjęli określone zachowanie, odrzucili je, zmodyfikowali albo zrezygnowali z niego dla dobra poszczególnych grup, osób albo społeczeństwa jako całości. Ma to na celu poprawę jakości życia[10]. Chodzi tutaj o wywieranie wpływu na takie zachowania, które zmierzają m.in. do: poprawy stanu zdrowia, zapobiegania urazom ciała, ochrony środowiska czy wykonywania prac na rzecz społeczności lokalnych. Większość działań marketingu społecznego sponsorowana jest przez instytucje sektora publicznego.

**Działania marketingowe w Parku Narodowym Yellowstone**

Idea tworzenia parków narodowych na świecie sięga drugiej połowy XIX wieku. To właśnie 1 marca 1872 roku w Stanach Zjednoczonych prezydent Grant powołał pierwszy na świecie park narodowy - Park Narodowy Yellowstone. Natomiast pierwszy park narodowy w Europie utworzono w 1909 roku w Szwecji. Obecnie na świecie istnieje już ponad 2,5 tys. parków narodowych, nadal tworzy się nowe. Aktualnie w USA istnieje 58 parków narodowych[11].

W USA organem administracji rządowej, odpowiadającym m.in. za ochronę przyrody oraz zarządzanie zasobami naturalnymi kraju (w tym Parkami Narodowymi) jest Departament Spraw Wewnętrznych (*U.S. Department of the Interior*). Parki Narodowe (ang. *National Parks*) obejmują zazwyczaj duże obszary środowiska naturalnego, często również o znaczeniu historycznym. Zabroniona na ich terenie jest działalność przemysłowa (np. górnictwo), a działalność rekreacyjna i komercyjna są ograniczone. Ze względu na ochronę przyrody zabronione są także polowania. Z ramienia Departamentu Spraw Wewnętrznych, w praktyce Parkami Narodowymi zarządza jego agencja - Służba Parków Narodowych (*National Park Service,* w skrócie *NPS)*, której podstawowym zadaniem jest dbanie o zasoby naturalne i historyczne kraju w taki sposób, by mogły służyć w nienaruszonym stanie aktualnym i przyszłym pokoleniom.

[10] Ph.Kotler, N.Roberto, N,Lee: *Social Marketing: Improuving the Quality of Life*. Sage, Thousand Oaks, California 2002, s.2.
[11] *National Park Service, US Department of Interior.*

Badany Park Yellowstone znajduje się na terenie trzech stanów: Wyoming (91% obszaru), Montana (7,6%obszaru), Idaho (1,4% obszaru). Powierzchnia jego wynosi 8 992 km kw [12]. Położony jest w Górach Skalistych, wokół wyniesionego na ok. 2290 m n.p.m. płaskowyżu, z geologicznego punktu widzenia zwanego kalderą, czyli nieckowatą pozostałością po wygasłym wulkanie. Park utworzony został głównie z myślą o ochronie gejzerów i gorących źródeł. Chroni zasoby z trzech dziedzin: geologii, botaniki i zoologii.

**Misja i cele**

Misją Parku Yellowstone jest[13]: „*Chronić znajdujący się w Parku Yellowstone gejzer Old Fajthful oraz większość znajdujących się tam światowych gejzerów i gorących źródeł; znakomity dziki teren górski z czystym powietrzem i wodą. Yellowstone jest domem niedźwiedzia grizzly i wilka oraz wolno biegających stad bizonów i wilków. Park Narodowy także ma chronić wielowiekowe miejsca i historyczne budynki, które odzwierciedlają dziedzictwo Ameryki. Park Narodowy Yellowstone służy także jako model i inspiracja dla narodowych parków na całym świecie. Narodowy Park zabezpiecza w stanie nienaruszonym, te i inne naturalne i kulturalne źródła i wartości dla rekreacji, edukacji i inspiracji obecnych i przyszłych pokoleń”*[14].

Natomiast celami wynikającymi z misji są: [15]

- *Chronić zasoby Parku.* Naturalne i kulturalne zasoby Yellowstone i związane z nimi wartości są chronione, restaurowane, utrzymywane w dobrym stanie oraz zarządzane w obrębie ich rozległego ekosystemu i kulturalnego kontekstu. Park Yellowstone wnosi wkład do wiedzy na temat naturalnych i kulturalnych zasobów i towarzyszących wartości; podjęte decyzje dotyczące zasobów Parku oraz odwiedzających bazowały na odpowiednich informacjach wiedzy i nauki.
- *Zapewniać publiczne korzystanie i doznania odwiedzającym.* Odwiedzający Yellowstone bezpiecznie spędzają czas i są usatysfakcjonowani z możliwości, dostępności, zróżnicowania oraz jakości parkowych udogodnień, obsługi i odpowiednich możliwości rekreacji. Odwiedzający Yellowstone, obywatele amerykańscy oraz osoby z zagranicy, rozumieją i cenią znaczenie ochrony zasobów Parku Narodowego oraz związanych z nimi wartości dla obecnych i przyszłych pokoleń.
- *Zapewniać efektywność organizacyjną.* Yellowstone wykorzystuje właściwie i efektywnie praktykę zarządzania, systemy i technologie w celu realizacji swojej misji. Yellowstone podwyższa swoje możliwości zarządcze poprzez wspieranie

[12] *Yellowstone. Your complete Guide to the Park..* American Park Network. 2008/9, s.2.

[13] *Misja* organizacji to zestaw względnie trwałych dążeń, norm i celów, na które są zorientowane działania członków organizacji, i które odpowiadają na podstawowe pytania: po co organizacja istnieje i co robi; do czego dąży i co chce osiągnąć, czyje i jakie potrzeby będzie zaspokajać oraz jakie jest społeczne posłannictwo firmy. Zob. J.Sarnowski, E.Kirejczyk: *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*. ALMAMER Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2007, s.63.

[14] Zob. *Mission Statement* [w] *Strategic Plan [FY 2006-2010]*. Superintendent's Office. National Park Service/ Yellowstone National Park, s.4.

[15] Zob. *Mission Goals, op.cit., s.* 6.

partnerstwa i inicjatyw z innymi przedstawicielami, organizacjami i osobami indywidualnymi.

**Produkt**

Park Yellowstone oferuje dość specyficzny produkt jakim jest obszar. Jest to zdeterminowany geograficznie produkt złożony, na który składa się kombinacja większej liczby cząstkowych produktów turystycznych, tworzących dość różnorodną, lecz dość spójną całość. Elementy składające się na oferowany przez Park Yellowstone produkt turystyczny można analizować na kilku poziomach: dziedzictwo, infrastruktura, atrakcje oraz wartość dodana. Należy także podkreślić, iż w skład szeroko rozumianego produktu Yellowstone, wchodzi także prowadzona na jego terenie działalność naukowo-badawcza, edukacyjna oraz konserwatorska.

Dziedzictwo

Rdzeniem oferowanego produktu jest dziedzictwo, czyli zasoby Parku istniejące „od zawsze", powstałe w wyniku naturalnych procesów przyrodniczych lub różnorodnej działalności człowieka. Do tzw. dziedzictwa zaliczane są przede wszystkim walory naturalne: położenie i ukształtowanie Parku, jego unikatowa geologia, fauna i flora oraz walory antropogeniczne (muzea, zabytki, kultura itp.)

*Geologia.* Park utworzono z myślą o ochronie znajdujących się tam gorących źródeł i gejzerów. Oprócz nich, do typowych wytworów geologicznych tam znajdujących się należą gorące źródła, wulkany błotne, fumarole, naciekowe tarasy mineralne, rzeki, jeziora, wodospady oraz kaniony. W Yellowstone znajduję się ponad połowa gejzerów istniejących obecnie na świecie. Największy z nich to "*Old Faithful*" - wyrzucający regularnie, co 50-120 minut, strumień gorącej wody sięgający na wysokość 30-55m

*Fauna i flora***.** Park wchodzi w skład większego ekosystemu uznawanego za ostatni duży i niemal nienaruszony ekosystem w klimacie umiarkowanym na półkuli północnej Na terenie parku występuje ponad 1100 gatunków roślin naczyniowych, żyje prawie 67 rodzajów ssaków (m.in.: bizon, łoś, jeleń, czarny niedźwiedź, niedźwiedź grizzly, szary wilk)[16], 16 rodzajów ryb, 322 rodzajów ptaków (m.in.: bielik amerykański, orzeł przedni, kruk, sroka, rybołów)[17].

*Walory antropomorficzne*. Na terenie parku znajduje się ok. 1500 miejsc archeologicznych, ponad 300 etnograficznych zasobów, ponad 900 historycznych budynków i budowli, a w muzeum i zasobach NPS tysiące książek, manuskryptów, periodyków prawie 90 tys. historycznych zdjęć oraz wiele tysięcy eksponatów.

Infrastruktura

Istotnym, specyficznym składnikiem elementu marketingu-mix jest tzw. fizyczne otoczenie usług (czyli istniejąca infrastruktura). Świadczenia usługodawcy podejmowane są zawsze w konkretnych materialnych warunkach, przy zastosowaniu określonych urządzeń, przyrządów, materiałów, co istotnie wpływa na wartość dostarczaną klientowi jak również na oceną procesu usługowego[18]. Uzupełnia ona

[16] Op.cit., s. 103-133.
[17] Op.cit., s.135, 141.
[18] Zob. A.Limański, I.Drabik, op.cit., 72.

elementy dziedzictwa i w ten sposób podnosi atrakcyjność oferty turystycznej obszaru. Są to obiekty, urządzenia, wyposażenie itp. służące do zaspokojenia potrzeb biologicznych turysty (baza noclegowa, gastronomiczna, medyczna) jak też np. umożliwiające lub ułatwiające korzystanie z wartości zawartych w ofercie podstawowej Parku.

Szczegółowych informacji odnośnie wyposażenia poszczególnych ww miejsc w urządzenia i obiekty infrastrukturalne dostarcza m.in. interaktywna mapa dostępna na stronie internetowej Parku. Generalnie należy stwierdzić, iż istniejące na terenie parku urządzenia i obiekty infrastrukturalne zaspokoić mogą wiele istotnych potrzeb turystów. Za terenie parku znajdują się m.in.: drogi, szlaki turystyczne, obiekty noclegowe, miejsca noclegowe (campingi), punkty gastronomiczne, sklepy, miejsca piknikowe wraz z wyposażeniem, punkty widokowe, centra informacji, wypożyczalnie sprzętu turystycznego, parkingi dla samochodów osobowych i autobusów, posterunki straży parkowej, punkty opieki medycznej, stacje benzynowe, stacje obsługi pojazdów a nawet kaplica.

Przez park prowadzi specjalna, dobrej jakości, utwardzona droga, ósemkowa pętla (tzw. grand loop) docierająca do wszystkich najciekawszych miejsc oraz punktów widokowych o długości ok. 401 km. Na terenie Parku znajduje się ponadto wiele mil szlaków dla wędrówek pieszych**,** na których znajduje się wiele wytyczonych miejsc kempingowych. Szlaki turystyczne oraz drogi zajmują łącznie prawie 3% powierzchni Parku. Szlaki i drogi turystyczne są dobrze oznakowane. Dla wygody i bezpieczeństwa, znajdują się liczne poręcze, podesty, ławy, schody a także publiczne (bezpłatne) czyste toalety.

W Yellowstone istnieje 21 hoteli i moteli, 11 kampingów, 52 miejsc piknikowych (wyposażonych w ławy i stoły, ruszty do grillowania, pojemniki na śmiecie oraz miejsca parkingowe); 10 punktów gastronomicznych (restauracji, barów typu fast-food, kawiarni) oraz kilkanaście sklepów, w których można zaopatrzyć się w różnego rodzaju pamiątki, wyroby rękodzielnicze, sprzęt turystyczny, przewodniki oraz niektóre artykuły spożywcze.

Atrakcje

Istniejąca w Parku infrastruktura ułatwia korzystanie z atrakcji znajdujących się na jego terenie Parku. Przybywający turyści, nie mogą narzekać na brak atrakcji, gdyż jest ich bardzo wiele, zarówno latem jak i zimą. Można z nich skorzystać organizując swój czas indywidualnie, lub korzystając z form zorganizowanych, oferowanych turystom przez firmy specjalistyczne, działające na terenie Yellowstone i poza nim, mające na ten cel odpowiednie zezwolenie NPS. Do atrakcji letnich należą m.in.[19]:

- Obserwowanie ptaków, zwierząt, zjawisk geotermalnych,
- Wędkowanie,
- Przejażdżki łodzią wiosłową motorową lub statkiem po jeziorze,
- Jazda konna po wyznaczonych trasach,
- Wędrówki piesze,
- Safari fotograficzne,

[19] *Yellowstone. Your complete Guide to the Park..* American Park Network. 2008/9, s.44-49.

- Tematyczne wycieczki autokarowe,
- Specjalne programy turystyczne dla dzieci w wieku 5-12 lat,

Natomiast zimą zazwyczaj turyści korzystają z ofert przygotowanych przez firmy specjalistyczne, które oferują m.in.[20]:

- Narciarstwo, snowboarding, łyżwiarstwo,
- Wycieczki piesze, autokarowe lub na skuterach śnieżnych.
- Masaże lecznicze.

W Parku Yellowstone organizowanych jest co roku wiele programów edukacyjnych dla nauczycieli oraz ich uczni np. *Wyprawa Yellowstone*, *Młody naukowiec*, *Program Junior Ranger*, warsztaty dla nauczycieli. Ponad na stronie internetowej Parku jest wiele interesujących programów edukacyjnych dla dzieci, młodzieży, studentów jak i nauczycieli (np. interaktywna strona witryny Yellowstone „*Funs just for kids")*

Wartość dodana

Następny poziom produktu turystycznego stanowi wartość dodana. Składają się na nią przede wszystkim elementy symboliczne, istniejące głównie w psychice. Są to generowane w umysłach emocje, wrażenia, przeżycia, poglądy, stereotypy czy satysfakcja. Otóż Park Yellowstone kojarzony jest w umysłach aktualnych i przyszłych turystów z unikatowymi jego cechami lub symbolami, które powodują, iż jest on jednym z najbardziej odwiedzanych Parków Narodowych w USA (corocznie Park odwiedza bowiem ok.3 mln turystów). Jest ich wiele, gdyż Yellowstone jest:

- międzynarodowym symbolem ochrony środowiska naturalnego,
- symbolem zachowania dziedzictwa narodowego z zakresu geologii, fauny i flory,
- największym skupiskiem na świecie gejzerów i gorących źródeł,
- miejscem największej na świecie koncentracji łosi,
- miejscem różnorodnych form aktywności turystycznej,
- centrum edukacyjno-badawczym dla dzieci, młodzieży, nauczycieli i naukowców,
- wzorem, modelem, inspiracją dla innych parków narodowych.

Yellowstone rozsławił także bardzo popularnym w wielu krajach, w tym także i w Polsce, serial animowany, produkowanym przez amerykańską wytwórnię Hanna-Barbera, o dwóch misiach – małym (*Boo Boo*) i dużym (*Yogi)* - żyjących w Parku Narodowym. Postacie rysunkowe były wzorowane na występujących na terenie Parku Yellowstone niedźwiedziach - pierwszy z nich (mniejszy) to *baribal*, gatunek niedźwiedzia najbardziej rozpowszechniony w Ameryce Północnej; drugi z nich (większy) to *grizzly*, zamieszkujący Amerykę Północną w jej zachodniej części.

Można więc powiedzieć, iż w świadomości amerykanów jak również społeczności międzynarodowej, Yellowstone jest swoistą, rozpoznawalną marką, która jest jednocześnie symbolem, gwarancją uzyskania w Parku przez turystów odpowiednich atrakcyjnych wartości.

**Cena**

[20] Op.cit., s. 50-55.

Cena jest drugim z kluczowych narzędzi stosowanych przez organizację do osiągania celów marketingowych. Ponadto, cena jest bardzo istotną wartością, wpływającą na stopień aktywności turystycznej[21]. Chodzi tutaj zarówno o cenę całego produktu turystycznego, jak również jego części składowych. Organizacje nastawione na zysk starają się tak ustalić swoje ceny żeby maksymalizować swoje zyski. Odmienna natomiast sytuacja występuje w przypadku instytucji non-profit. Świadczą bowiem one usługi za darmo lub po cenach, które nie są znaczące ekonomiczne (czyli po cenach, które pokrywają mniej niż 50% kosztów funkcjonowania)[22].

W przypadku Parku Yellowstone opłata za wstęp wynosi 25$ od prywatnego pojazdu nie wykorzystywanego do celów komercyjnych ; 20$ za każdy pojazd śnieżny (skutery śnieżne, motosanie itp.) oraz 12$ od każdego rowerzysty, narciarza czy pieszego, powyżej 16 lat. Bilet wstępu jest ważny 7 dni. Możliwe jest także wykupienie za 50$ rocznej karty wstępu do Parków Yellowstone i Grand Teton ( tzw. *Park Annual Pass*), lub też za 80$ rocznej karty wstępu do wszystkich parków narodowych oraz federalnych terenów rekreacyjnych. Zgodnie z obowiązującymi przepisami, Park zatrzymuje 80% kwoty uzyskanej ze sprzedaży biletów wstępu. Pozostałe 20% przekazywane jest na specjalny rachunek, z którego korzystają parki, które nie pobierają od turystów opłat za wstęp. Należy tutaj zaznaczyć, iż głównym źródłem finansowania realizacji zadań Parku są środki uzyskiwane corocznie z budżetu federalnego. Park jest bowiem własnością publiczną, służący realizacji celów niekomercyjnych, które wynikają z jego misji.

Należy pamiętać, iż opłata za wstęp nie jest jedynym wydatkiem, który ponosi turysta w związku ze swoim pobytem w Yellowstone. Dodatkowe koszty to wydatki związane z przejazdem, zakwaterowaniem czy wyżywieniem. Jak wynika z przeprowadzonych badań, przeciętnie turysta Yellowstone wydaje łącznie na wycieczkę 63 $ w przypadku turystów jednodniowych oraz ok. 769$ w przypadku pozostałych turystów. Oczywiście poniesione wydatki są bardzo zróżnicowane, ze względu na rodzaj noclegu i wyżywienia czy środek transportu [23]. Z obserwacji własnych autora oraz analizy dostępnych źródeł informacji wynika, iż występujące duże zróżnicowanie zakresu i standardu oferty - a w związku z tym i cen - powoduje, że na wycieczkę do Yellowstone mogą sobie pozwolić nie tylko osoby o niezależnej sytuacji finansowej ale także turyści o średnich czy wręcz dość niskich dochodach.

**Promocja**

Istotą promocji jest doprowadzenie do tego, żeby docelowi odbiorcy wiedzieli o ofercie; żeby uwierzyli że odniosą wymierne korzyści; i żeby ich zainspirowała do działania. Należy jednak pamiętać, iż w przypadku organizacji non-profit, do których zalicza się Park Yellowstone, odbiorcami komunikatów systemu informacji marketingowej nie są tylko bezpośredni odbiorcy oferty turystycznej parku, ale także

[21] Najczęściej *cena* definiowana jest jako pieniężne wyrażenie wartości produktu. Szerzej na ten temat zob.J.Sarnowski: *Cena jako instrument marketingu mix w turystyce* [w] D.Dudkiewicz (red.): *Marketing usług turystycznych*. ALMAMER Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2007, s.105.

[22] Zob. Europejski System Rachunków…..op.cit., s.72.

[23] Zob. Daniel J. Stynes: *Impacts of Visitor Spending on the Local Economy: Yellowstone National Park*. Department of Community, Agriculture, Recreation and Resource Studies. Michigan State University, May 2008, s. 2-5.

m.in.: sponsorzy i donatorzy; wolontariusze, pracownicy naukowo-badawczy; instytucje rządowe nadzorujące park oraz społeczeństwo (większość środków finansowych na działalność Parku stanowią środki publiczne). Znaczne zróżnicowanie interesariuszy Parku Yellowstone powoduje, iż cechą charakterystyczną prowadzonych działań promocyjnych jest znaczne ich zróżnicowanie zarówno pod względem treści przekazów jak również stosowanych instrumentów promotion-mix.

Odwiedzający mogą uzyskać podstawowe informacje o atrakcjach parku, obowiązujących przepisach czy rodzajach aktywności w dwunastu punktach informacyjnych, rozlokowanych w różnych częściach parku: w pięciu głównych centrach informacji turystycznej; czterech posterunkach straży parkowej oraz w trzech małych punktach kontaktowych. Turysta ponadto, może zaopatrzyć się tam w różne materiały informacyjne, albumy, broszury, mapki, zasięgnąć u pracowników informacji ustnej, a także uzyskać wymagane na terenie parku zezwolenia (np. na wędkowanie).
Oprócz tego, Park Yellowstone stosuje wiele różnorodnych form przekazywania informacji wszystkim zainteresowanym. Są to:

- *Prezentacje audiowizualne*, czyli filmy, slajdy itp., dotyczące geologii, fauny i flory czy historii parku, które odbywają się w czterech centrach informacji turystycznej,
- *Ekspozycje wewnętrzne.* Znajdują się one w istniejącym na terenie Yellowstone muzeum oraz wyznaczonych przez służbę parkową budynkach i budowlach. Obejmują wiele rodzajów kulturalnych i przyrodniczych eksponatów, zdjęć, plansz informacyjnych itp.,
- *Ekspozycje zewnętrzne.* Na drogach, szlakach turystycznych oraz miejscach atrakcji spotkać można specjalne tablice informacyjne wraz z krótkimi charakterystykami, zdjęciami, rysunkami czy schematami. Znajdują się także praktyczne informacje o danym miejscu np. czasie dojścia, wejścia lub zejścia a także stopniu trudności ,
- *Publikacje*. Każdego roku Park wydaje około 60 publikacji dotyczących Yellowstone, w tym m.in.: cztery gazety o łącznym nakładzie 850 tys szt, które są rozdysponowywane przy wejściach parkowych; siedem przewodników o nakładzie 750 tys sztuk; broszury dotyczące różnorodnych form aktywności oraz kwartalnik naukowy „*Yellowstone Science",*
- *Bezpośrednie formy przekazu.* Pracownicy parku corocznie odbywają ponad 160 spotkań, wystąpień, seminariów, prelekcji, dyskusji z sympatykami oraz krytykami, informując oraz wyjaśniając najważniejsze, aktualne zagadnienia,
- *Audycje radiowe oraz telewizyjne*. Wiele ważnych i interesujących informacji można uzyskać po przejechaniu wejścia parkowego, słuchając radia 1610 AM,
- *Strona internetowa Parku*[24]. Oprócz interaktywnej mapy całego obszaru oraz poszczególnych jego części znaleźć też możemy wiele interesujących informacji odnośnie historii parku, regulamin obowiązujący turystów, charakterystykę geologiczno-przyrodniczą Parku, możliwości noclegu, zakupów, atrakcje turystyczne, drogi i szlaki turystyczne oraz wiele pięknych zdjęć.

[24] http://www.nps.gov/yell/

Bardzo wiele interesujących materiałów informacyjnych, wydawanych przez różne instytucje komercyjne znaleźć można także w licznych sklepach z pamiątkami znajdujących się na terenie Parku. Są tam m.in. mapy, przewodniki, albumy, atlasy, książki i opracowania a także liczne kasety wideo i płyty dvd o różnorodnej tematyce turystycznej (np. zjawiska geotermalne, ptaki, dzikie zwierzęta, sporty zimowe itp.).

Istotą promocji w Yellowstone jest informowanie wszystkich zainteresowanych o misji parku i celach z niej wynikających oraz atrakcjach i wartościach dostępnych w Parku; wyjaśnianie podjętych i planowanych w przyszłości działań; zachęcanie i propagowanie właściwych zachowań turystów – tj zachowań służących zrównoważonemu rozwojowi turystyki (zachowań nieszkodzących faunie i florze i innym zasobom parku, a także zachowań chroniących samego turystę przed licznymi, występującymi w parku zagrożeniami).

**Ludzie**

Jednym z bardzo ważnych instrumentów marketingu mix niezbędnych do realizacji celów wynikających z misji organizacji to zasoby ludzkie. W Yellowstone, w okresie szczytu turystycznego pracuje ok.800 osób, natomiast przez cały rok 400 osób. Ponadto w sezonie letnim zatrudnionych jest także ok.3500 osób w firmach komercyjnych, które uzyskały koncesje od Kierownictwa Parku. Są to osoby zatrudnione m.in. przy: obsłudze miejsc noclegowych, punktów gastronomicznych, sklepów; przewodnicy; kierowcy; pracujący przy konserwacji i naprawie dróg i szlaków, architekci krajobrazu, geolodzy, medycy itp.

Cechą charakterystyczną organizacji non-profit jest korzystanie z bezpłatnej współpracy wielu różnych instytucji i grup osób. I tak, dwoma najważniejszymi instytucjami działającymi na rzecz Yellowstone są: *Yellowstone Association* oraz *Yellowstone Park Foundation.* Pierwsza z nich, to organizacja typu non-profit, której celem jest edukacja odwiedzających Park w zakresie ochrony przyrody i innych zasobów, poprzez oferowanie im przewodników, książek, broszur, filmów. Stowarzyszenie to przeznaczyło na ten cel w ubiegłym roku 17 mln dolarów [25]. Drugą z organizacji jest prywatna Fundacja typu non-profit, której celem jest zbieranie środków finansowych na zachowanie i zabezpieczenie zasobów naturalnych Parku Yellowstone. Dotychczas Fundacja ta zebrała od indywidualnych jak również instytucjonalnych ofiarodawców 145 mln dolarów, które przeznaczono na realizację 145 projektów[26]. Zasoby ludzkie Parku Yellowstone w znaczniej mierze uzupełniają także co roku wolontariusze – uczniowie, studenci, emeryci i inne osoby. Osoby te, w liczbie kilku tysięcy, w ciągu roku przepracowują nieodpłatnie na rzecz Parku średnio 33 godziny na osobę.

**Podsumowanie**

Z przeprowadzonej analizy wynika, iż Park Yellowstone, jest dobrym przykładem wielofunkcyjnej oferty turystycznej, mogącej zaspokoić potrzeby wielu różnorodnych grup turystów, zróżnicowanych ze względu na cechy geograficzne, społeczne, demograficzne, ekonomiczne czy behawioralne. Stosowane są tam z powodzeniem w szerokim zakresie instrumenty marketingu mix, a orientacja na marketing społeczny ułatwia realizację wynikających z misji Parku jego celów.

[25] Zob. http://www.yellowstoneassociation.org/
[26] Zob. http://www.ypf.org/projects.asp

## Literatura


1 J.Adamczyk (red.): *Marketing, doświadczenia i trendy*. Oficyna Wydawnicza Politechniki rzeszowskiej, Rzeszów 2007.

*1. Beyond Road's End. Regulations and Guidelines for Backcountry Travel in Yellowstone National Park.* National Park Service, U.S. Department of the Interior, 2008.

2. B.Iwankiewicz-Rak: *Marketing organizacji niedochodowych*. AE, Wrocław 1997.
3. Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B.: *Produkt turystyczny.* PWE, Warszawa, 2005.
4. Ph.Kotler, N.Lee: *Marketing w sektorze publicznym*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008,
5. Ph.Kotler, S.J.Levy: *Broadening the Concept of Marketing* [w] „*Journal of Marketing*" January 1969, s.10-15,
6. A.Limański, I.Drabik: *Marketing w organizacjach non-profit*. Difin, Warszawa 2007,
7. A.Sargeant: *Marketing w organizacjach non-profit*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004,
8. J.Sarnowski: *Cena jako instrument marketingu mix w turystyce* [w] D.Dudkiewicz (red.): *Marketing usług turystycznych*. ALMAMER Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2007
9. J.Sarnowski, E.Kirejczyk: Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym. ALMAMER Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, 2007.

*10.* L.G.Schiffman L.L.Kanuk: *Consumer behavior. Prentice Hall International, New York 2000*

11. D.L.Stynes: *Impacts of Visitor Spending on the Local Economy: Yellowstone National Park.* Department of Community, Agriculture, Recreation and Resource Studies Michigan State University, East Lansing, Michigan , May 2008
12. *Yellowstone National Park Superintendent's* Compendium 2008.
13. *Yellowstone Resources & Issues 2008*. Division of Interpretation, Yellowstone National Park.
14. *Yellowstone. Your complete Guide to the Park*. American Park Network. 26-th edition, 2008/9.


## Summary


*The aim of this study is an attempt to define the importance of marketing in activities of non-profit organizations. The first, theoretical parts, presents an essence and some specific features of non- profit organizations that bring about the usage of marketing in their management. The aim of marketing activity is to support the affecitivity of serves provided by them to the citizens. The Author defines a marketing value of their actions as an amount of advantages provided to the customers, contractors, partners and other members of the society due to activities of each non-profit organization. The second, empirical part, analyses the usage of marketing in the activities of National Park Yellowstone in the United States. According to the following analysis, Yellowstone Park can be considered as a good example of multifunctional tourist offer, prepared to satisfy the needs of diverse groups, known for a variety of sociological, demographical, economical and behavioral features. The management of the Park tends to use many elements of marketing-mix and concentrate themselves on social marketing provide them with much help whole realizing their statutory aims. As sources of information, the author used professional literature and his own observations made while visiting Yellowstone National Park*


<u>Informacje o autorze</u>


**dr Janusz Sarnowski**
*ALMAMER, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie,*
*zam. ul. Wiktorska 91a m.1, 02-582 Warszawa*
*Tel.: 0 600 949 292;*
*e-mail: jsarnowski @pwsbia.edu.pl;*

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Dominika Olejniczak***
***Ewa Dłubakowska – Puzio***
***Aleksandra Łowkiewicz***

# Wykorzystanie możliwości marketingu personalnego w procesie motywowania pracowników

## Realizing the potential of employee marketing in the process of employees motivation

*Autorki artykułu pragną ukazać rolę marketingu personalnego w procesie motywowania. Dokonały teoretycznej prezentacji instrumentów marketingu personalnego, roli motywacji w kształtowaniu zachowań pracowniczych. Na podstawie badań własnych w jednostce oświatowej ukazały wpływ instrumentów motywacji na stosunek nauczycieli do wykonywanej pracy.*

### Wstęp

Obok znanych źródeł przewagi rynkowej przedsiębiorstw, takich jak cena, jakość, dostępność, coraz większego znaczenia zaczyna nabierać umiejętność rozumienia rynku oraz dostosowania działań do ewoluujących oczekiwań klientów i zmian w strategiach konkurentów. Warunkiem uczenia się rynku przez organizację jest stworzenie przez nią sprawnego systemu monitorowania zmian w postawach, preferencjach i oczekiwaniach klientów oraz w działaniach konkurentów. Aby osiągnąć taką zdolność konieczne jest stworzenie kanału komunikacji łączącego rynek z pracownikami firmy. I tu napotykamy na jedną z głównych barier rozwoju wielu organizacji, jaką jest poziom skłonności pracowników do efektywnego wykorzystywania wiedzy o rynku i pełnego zaangażowania się w budowanie sukcesu firmy[1].

Pozycja firmy na rynku zależy niewątpliwie od ludzi, którzy w danej firmie są zatrudnieni, gdyż to właśnie oni są najcenniejszym zasobem każdej organizacji. We współczesnym marketingu obserwujemy wyraźny wzrost nacisku na myślenie w kategoriach ludzi, organizacji i powiązań pomiędzy, nimi zamiast produktach i markach. Przewagę konkurencyjną można obecnie uzyskać poprzez rozwijanie w organizacji unikalnych i wyróżniających ją cech, które budują niepowtarzalną i wyjątkową tożsamość firmy. Zasoby rzeczowe czy finansowe można stosunkowo łatwo pozyskać i wykorzystywać w sposób podobny, w jaki czyni to konkurencja, O wspomnianej unikalności decydują przede wszystkim ludzie, tworzący daną organizację. Wnoszą oni bowiem do niej swoje indywidualne systemy wartości, normy, nawyki i przyzwyczajenia oraz zdolności i umiejętności, które odpowiednio pielęgnowane oraz

[1] R. Kozielski, Kobiety na rynku. Czy komunikacja wewnętrzna pozwoli firmie pokonać konkurentów. (w:) Personel nr 6/2007 Wydawnictwo INFOR., s. 24.

kształtowane przez kierownictwo przyczyni się do stworzenia oryginalnej i wyjątkowej kultury organizacyjnej, łączącej pracowników w zgrany, harmonijnie działający zespół, realizujący wspólnymi siłami cele całego systemu organizacyjnego[2].

To właśnie jednostka dzięki swoim umiejętnościom, zdolnościom oraz konstrukcji osobowościowej powinna stanowić główny punkt troski każdego przedsiębiorstwa, gdyż to od jej poziomu zaangażowania i motywacji będzie zależeć ogólna sprawność firmy na rynku. Właściwe kierowanie pracownikami wzbudzające ich motywację do pracy ma skłaniać pracowników do określonego działania zgodnie z wolą i interesem organizacji. Wymaga ono odpowiednio dobranych instrumentów dla różnych sytuacji motywacyjnych i kształtowania przez nich zachowań podwładnych zgodnie z założonymi przez organizację celami.

Dlatego coraz większe znaczenie przypisuje się marketingowi personalnemu, który definiowany jest jako proces motywowania i integrowania pracowników w celu efektywnej realizacji strategii korporacji jako całości i poszczególnych jej funkcji, dążąc do dostarczenia klientom satysfakcji. Środkiem do tak rozumianego celu jest kreatywnie umotywowany i zorientowany na potrzeby klientów pracownik.[3]

**Istota marketingu personalnego**

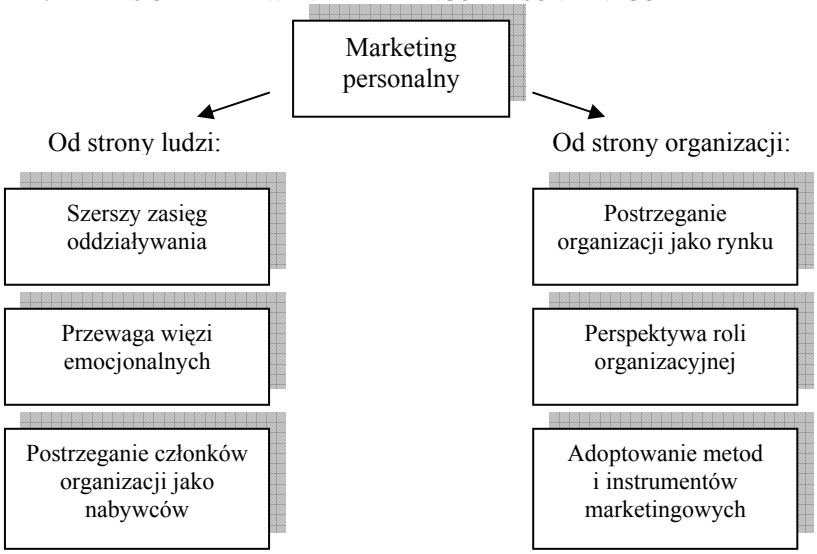
Marketing personalny mocno powiązany jest z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Obie te dziedziny u swych podstaw zakładają dążenie do osiągania przez przedsiębiorstwo rynkowego sukcesu, dzięki właściwemu oddziaływaniu na zatrudnionych w nim ludzi.

To co stanowi różnicującą istotę marketingu personalnego osadzone jest w teoriach marketingowych, co oznacza, że wykorzystuje on instrumenty zapożyczone z tradycyjnego marketingu, ale też wzbogacone koncepcjami i twierdzeniami socjologicznymi i psychologicznymi. Ponadto marketing personalny swoim zakresem obejmuje szerszy zasięg oddziaływania, gdyż jego wpływy kierowane są nie tylko na obecnie zatrudnione osoby, traktowane jako nabywców produktów oferowanych przez pracodawcę, czyli firmę, ale też do przyszłych pracowników. Marketing personalny opiera się także na stworzeniu i utrzymaniu więzi emocjonalnych, pozwalających na odczuwanie lojalności przez pracownika, który wie, że firma traktując go podmiotowo, będzie starała się spełnić wszystkie jego potrzeby.[4] Ludzie zatem stanowią wartość samą w sobie, która decyduje o wartości całej organizacji i są podmiotem a nie przedmiotem działań marketingowych.

Istotne założenia marketingu personalnego prezentuje poniższy rysunek.

[2] A. I. Baruk, Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny. Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 109.
[3] R. Kozielski, Kobiety …op.cit. s.25.
[4] A. I. Baruk. Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy, Difin, Warszawa 2006, s. 23.

**RYSUNEK 1. ZAKRES ODDZIAŁYWAŃ MARKETINGU PERSONALNEGO**




*Źródło: Opracowanie własne na podstawie A.I. Baruk, Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy. Wyd. Difin, Warszawa 2006, s. 24.*

Według definicji Schwana i Seipela, marketing personalny stanowi system sposobów postępowania i zachowania przedsiębiorstwa zorientowanego na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników.[5] W swojej definicji kładą oni nacisk na konieczność zaspokojenia przez firmę potrzeb pracowników. aby działania firmy były rzeczywiście motywacyjne, dzięki którym pracownik będzie mógł realizować swoje potrzeby, niezbędna jest identyfikacja tego, co dla każdego pracownika ma istotną wartość, opisywaną w kategoriach satysfakcji z pracy – od satysfakcji osobistej aż do tej, związanej z przynależnością do określonej organizacji.
Satysfakcję z pracy stanowią pozytywne i negatywne uczucia oraz postawy wobec wykonywanej pracy. Zależy ona od wielu czynników związanych z pracą, poczynając od miejsca parkowania auta do poczucia spełnienia przy realizacji codziennych zadań.
Satysfakcja z pracy wiąże się też z satysfakcją z innych aspektów życia. Ludzie z pozytywnymi postawami wobec pracy z reguły pozytywnie oceniają swe życie osobiste i rodzinne.[6] Zatem dla każdego przedsiębiorstwa zadowolenie pracownika wchodzi w skład strategii działania, u którego podstaw leży długookresowy rozwój firmy, jak również jego rynkowy sukces.

Marketing personalny oraz jego poszczególne elementy należy rozpatrywać w ujęciu systemowym, ponieważ nie mogą to być wyrywkowe działania, ale czynności tworzące spójny system. System marketingu personalnego składa się z dwóch podstawowych systemów oraz charakteryzujących je składników[7]:

1) wewnętrznego marketingu personalnego,

[5] Ibidem s. 13.
[6] D. P. Schultz, S. E. Schultz. Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy, PWN, Warszawa 2002, s. 296.
[7] A. I. Baruk. Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy. Wyd. Difin, Warszawa 2006, s. 14.

2) zewnętrznego marketingu personalnego.
W skład marketingu wewnętrznego wchodzą takie elementy jak:
- system wewnętrznej komunikacji pomiędzy kierownictwem i pracownikami oraz między poszczególnymi pracownikami,
- system motywacyjny, w którego skład wchodzą motywatory materialne i niematerialne,
- system szkoleniowy (jak np. dokształcanie zawodowe, uzupełniające posiadaną wiedzę, czy też dalsze kształcenie, pozwalające na zdobywanie całkowicie nowych umiejętności),
- wewnętrzny public relations – jako system kreowania i utrwalania wizerunku firmy w świadomości pracowników,
- system wewnętrznej rekrutacji i selekcji, związany z mobilnością pracowników.

Zewnętrzny marketing personalny dotyczy działań podejmowanych w ramach następujących systemów:
- systemu zewnętrznej komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwem i potencjalnymi pracownikami,
- systemu zewnętrznej rekrutacji obejmującego działania z zakresu rekrutacji szerokiej i segmentowej,
- systemu kreowania i utrwalania wizerunku firmy jako pracodawcy w ramach działań z zakresu zewnętrznego public relations.[8]

Dla obszaru zainteresowań niniejszej pracy bardziej znaczący staje się marketing wewnętrzny, który bezpośrednio oddziałuje na kształtowanie systemów motywacyjnych wewnątrz firmy, ich projektowanie a przede wszystkim realizację.
Z drugiej strony, sposób, w jaki firma prezentuje się na rynku ma wpływ na pozyskiwanie nowych pracowników. Wśród najważniejszych czynników mających wpływ na przyciągnięcie, pozyskanie - i co najważniejsze - utrzymanie najlepszych, zaangażowanych i zmotywowanych już pracowników jest wizerunek firmy. Utalentowani pracownicy są równie wymagający jak klienci, którzy wybierają produkty posiadające wyróżniającą się i godną zaufania markę. Zbudowanie pozytywnego i jednolitego wizerunku firmy jako pracodawcy, pozwalają organizacji na realizację dodatkowych, równie istotnych celów, tj. ułatwiają proces prowadzenia rekrutacji, zwiększają poziom satysfakcji pracowników i stopień utożsamiania się z organizacją oraz wzmacniają poczucie odpowiedzialności za wizerunek firmy.[9] Tacy pracownicy, którzy dodatkowo są silnie emocjonalnie związani z firmą, w której pracują, są skłonni w pełni wykorzystać swoje zdolności i kreatywność w opracowaniu unikalnego produktu finalnego dla nabywców, przyczyniając się tym samym do realizacji celów własnych a przede wszystkim celów firmy.

**Motywowanie w aspekcie marketingu personalnego - budowanie firmowej marki od wewnątrz**

Wcześniej wspomniano, że decydujące znaczenie w motywowaniu pracowników przypisuje się przede wszystkim marketingowi wewnętrznemu. Większość autorów definiuje go jako konieczność zaspokojenia potrzeb pracowników przez firmę,

[8] Ibidem, s. 15.
[9] A. Buczyńska.. Markowa firma. Wyd. INFOR. Personel i Zarządzanie nr 8/2008, s.43.

co jest warunkiem wzbudzenia ich orientacji na klientów zewnętrznych, zwiększając prawdopodobieństwo osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.[10] Pojęcie potrzeb w koncepcji marketingu personalnego należy rozumieć w kategoriach tzw. potrzeb wyższego rzędu, tworzących górne poziomy w piramidzie potrzeb Maslowa. Chodzi tutaj o potrzeby ego, czyli samorealizacji zawodowej, szacunku i uznania oraz przynależności do zespołu pracowniczego.

Umożliwienie pracownikom w firmie realizowanie własnych potrzeb niewątpliwie wpływa na ich zachowanie. Satysfakcja wynikająca z zaspokojenia tych potrzeb ma swoje uwidocznienie w produktywności, która prowadzi do wysokiego poziomu wykonywanych zadań, a które tym samym przyczyniają się do wzrostu poziomu satysfakcji. Wysoka satysfakcja z pracy wiąże się także z zachowaniami prospołecznymi, tj. udzielaniem pomocy klientom, współpracownikom i przełożonym, co przynosi korzyści zarówno pracownikom, jak i organizacji.[11] Ponadto zadowolenie, jakie daje pracownikowi wykonywanie obowiązków oraz przynależność do takiej a nie innej organizacji, związane jest również z poziomem absencji. Człowiek zmotywowany i zaangażowany w swoją pracę ma mniejszą tendencję do popadania w choroby, a także korzystania z tzw. „lewych zwolnień". Jeżeli praca daje człowiekowi dużo satysfakcji nie ma on również ochoty na jej zmianę, zatem jest to dla firmy niewątpliwa korzyść finansowa. Fluktuacja pracowników wiąże się ze znacznymi kosztami. Jeśli ktoś z pracy odchodzi, trzeba przeprowadzić rekrutację, selekcję i szkolić nowego pracownika oraz zezwolić na zebranie pewnych doświadczeń zawodowych.[12] Zatem z powyższych treści wynika explicite, że poczucie niedostatecznego spełnienia potrzeb pracowników obniża ich motywację do pracy, wywiera destrukcyjny wpływ na morale, co osłabia więzi interpersonalne, a nawet je niszczy, niejednokrotnie ukierunkowując energię członków danej organizacji na poszukiwanie nowego miejsca zatrudnienia.

Kluczowym elementem marketingu personalnego jest komunikacja wewnętrzna. To ona angażuje pracownika w działania firmy. Ona motywuje go do pracy, przekłada zamierzenia właścicieli i zarządzających na spójny system porozumiewania się.[13] Sprawność komunikacyjna kierownictwa uczy i motywuje podwładnych do kreowania środowiska zawodowego i kultury organizacyjnej opartej na etyce i zaufaniu pracowników do siebie nawzajem, a przede wszystkim do przełożonych oraz angażowania się w realizację celów przedsiębiorstwa. Zbudowanie takiej kultury wymaga otwartości komunikacyjnej między osobami zajmującymi wszystkie szczeble w organizacji.[14] Efektywne wewnętrzne komunikowanie się (zwłaszcza o charakterze wertykalnym), spełnia rolę wiodącego czynnika decydującego o osiąganych przez organizację wynikach finansowych. Ponadto komunikacja interpersonalna pozwala budować bliskie i trwałe relacje z pracownikami, przyczyniając się do budowania więzi i lojalności wobec własnej firmy.

[10] A. I. Baruk. Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny. Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 82.
[11] D. P. Schultz, S. E. Schultz. Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy. Wyd. PWN, Warszawa 2002, s. 308.
[12] Ibidem, s. 310.
[13] R. Kozielski. Kobiety na rynku. Czy komunikacja wewnętrzna pozwoli firmie pokonać konkurentów. Wyd. INFOR. Personel nr 6/2007, s. 27.
[14] A. I. Baruk. Postmodernistyczne … op. cit.,s. 127.

Większość teoretyków i praktyków jest zgodna, że o wartości firmy decydują pracujący w niej ludzie, oni też pracują na jej markę, rozpoznawalność na rynku i odpowiednią opinię. Ta rzeczywista wartość marki danej organizacji jest tworzona dzięki pracownikom i ich codziennym kontaktom z klientami czy innymi osobami spoza przedsiębiorstwa. Dlatego obszar szeroko rozumianego zarządzania personelem musi obejmować również wzmacnianie marki od wewnątrz (*internal branding)*[15], która staje się tym samym jednym z ważniejszych motywatorów utrzymujących zaangażowanego i lojalnego pracownika w organizacji.

Rola kadry zarządzającej podczas budowania marki firmy jest niezwykle ważna, bo bez jej wsparcia nie uda się zbudować spójnego systemu rozpoznawalnego na zewnątrz firmy. To kierownictwo bowiem wyznacza strategie i jest przykładem wartości przyjętych w organizacji. Istotne jest ich wewnętrzne przekonanie do zaangażowania się i poparcia działań podejmowanych wewnątrz organizacji. Kierownicy powinni więc umieć formułować cele dla poszczególnych pracowników, adekwatnych do ich kompetencji i możliwości. Ponadto powinni być świetnie zorganizowani: zła organizacja pracy może być istotną przyczyną zniechęcenia pracowników, spadku ich aktywności i negatywnego nastawienia do pracy. Silna demotywacja pracownika może być spowodowana brakiem wiedzy i umiejętności, przeciążeniem pracą, chaotycznym przydzielaniem zadań, brakiem celu i sensu pracy oraz traktowaniem pracownika przedmiotowo. Wiele zachowań pracowników nie zawsze efektywnych dla organizacji wynika z nieświadomości tego, co jest ważne w pracy. Zatem rola kierownika jako przełożonego wymaga wzbudzania emocjonalnego zaangażowania pracowników poprzez odwoływanie się do wspólnych wartości organizacji. Dobry szef powinien też jasno wyznaczać cele, delegować uprawnienia, promować innowacje oraz stosować w sposób racjonalny i sprawiedliwy jak najszerzej wszystkie możliwe motywujące bodźce, a także interesować się warunkami pracy i sprawami pozazawodowymi pracowników.[16]

Zachowanie kierownictwa jest wzorem postępowania dla reszty pracowników. Jeżeli podwładni wierzą i ufają swoim przełożonym, chętniej przejmują proponowane wartości i mocniej utożsamiają się z organizacją.

Z tej perspektywy identyfikacja pracowników z firmą wydaje się niezwykle ważna, bo jeśli pracują dla niej lojalni pracownicy, przedsiębiorstwo nie musi obawiać się zmian, jakie zachodzą na rynku pracy. Pozytywny wizerunek firmy w oczach zatrudnionych pracowników przekłada się na zmniejszenie fluktuacji personelu oraz wzrost zaangażowania w wykonywaną pracę. Pracownik silnie zaangażowany jest w pełni skoncentrowany na tym, co robi, gdyż po prostu lubi to robić i czerpie z tego satysfakcję. Gotów jest zrobić więcej niż się od niego oczekuje. Właśnie ten aspekt zaangażowania pracowniczego jest dla organizacji najistotniejszy.[17]

Rekrutacja jest jednym z ważniejszych etapów zewnętrznego marketingu personalnego (jeżeli przyjmujemy pracowników z zewnątrz) oraz wewnętrznego marketingu (gdy dokonujemy reorganizacji stanowiskowej wśród zatrudnionego personelu). Trzeba jednakże podkreślić, że proces kreowania lojalnego i zmotywowanego pracownika

[15] R. Rostek. Ambasadorowie organizacji. Wyd. INFOR. Personel i Zarządzanie nr 11/2008, s. 28.
[16] Z. Sekuła. Troskliwy lider (2). Sposoby zapobiegania demotywacji pracowników. Wyd. INFOR. Personel 9/2007 s. 37-40.
[17] B. Bukowska, K. Gajda. Pigułka z lojalności. Praktyczne aspekty budowania lojalności pracowników. Wyd. INFOR. Personel i Zarządzanie 2/2009 s. 66.

rozpoczyna się dużo wcześniej jeszcze przed procesem rekrutacji. I znowu należałoby podkreślić rolę wizerunku firmy, jaki posiada ona wśród pracowników, kontrahentów czy opinii publicznej.
Praca nad pozytywnym wizerunkiem firmy odbywa się na zewnątrz firmy (komunikacja marketingowa, działania z zakresu public relatins – wypowiedzi w mediach, udział w targach i konferencjach, sponsoring, działania charytatywne) jak i wewnątrz organizacji (polityka personalna, motywujące przywództwo, akcje skierowane do pracowników firmy). Takie działania z pewnością zwiększają szansę na związanie pracownika z firmą. Dzięki pozytywnemu wizerunkowi firmy zmniejsza się fluktuacja personelu, zwiększa się także odporność na propozycje nowej pracy. Lojalni i zmotywowani pracownicy są bardziej zaangażowani w pracę i życie organizacji, chętniej i częściej przejawiają własną inicjatywę. Tacy pracownicy stają się najlepszą reklamą własnej firmy jako dobrego pracodawcy.[18] A kwintesencją lojalności i odpowiedzialności pracownika jest to, że lojalny pracownik nie zostawi firmy w trudnym czasie, np. kryzysu.

**Narzędzia motywacji w marketingu personalnym**

Narzędziami motywacji w marketingu personalnym zdaje się być zatem wszystko to, czym firma dysponuje, począwszy od jej aspektów niematerialnych jak: marka i wizerunek firmy, jej kultura, wizja i misja, klimat panujący wewnątrz firmy, emocjonalny status poszczególnych stanowisk pracy, aż do aspektów materialnych jak: zatrudnieni w niej ludzie, wyposażenie, sprzęt techniczny, na finansach kończąc.

Najistotniejszym narzędziem motywacji w marketingu personalnym jest przede wszystkim sprawna komunikacja. Badania przeprowadzone w latach 2003-2006 przez WorkUSA wskazują, że w przedsiębiorstwach charakteryzujących się efektywnym przebiegiem procesu komunikacyjnego poziom zaangażowaniami pracowników jest aż o 4,5 razy wyższy niż w organizacjach, w których komunikowanie się było mniej efektywne.[19] Dobra komunikacja ułatwia rozpoznanie zdolności i potencjalnych możliwości pracowników, dzięki czemu uzyskuje się jak najlepsze wykorzystanie tych kompetencji podczas efektywnego wypełniania zawodowych obowiązków. Pracownicy porozumiewają się dobrze między sobą, gdy są kompetentni, dysponują rzetelnym pakietem informacji oraz gdy struktury organizacyjne są przejrzyste i nie utrudniają przepływu informacji. Komunikacja w przedsiębiorstwach realizowana jest nie tylko za pomocą bezpośredniej rozmowy, ale też biuletynów, listów, notatek, pisemnych instrukcji lub zleceń, zakazów i nakazów, dokumentacji stosowanej w organizacji. Wymaga umiejętności słuchania, bezpośrednich rozmów i czytelności dokumentacji.[20]

Jedną z form komunikacji jest informacja zwrotna, czyli każda informacja, która dotyczy danego postępowania i prowadzi do działania mającego utrzymać to zachowanie, rozwinąć lub zmienić. Jest najważniejszym elementem oceny pracy. Przeprowadza się ją w celu zapoznania pracownika z jego osiągnięciami, kompetencjami oraz popełnianymi błędami w czasie pracy.
Informacja zwrotna może być pozytywna – wzmacniająca dane postępowanie – lub

[18] Ibidem, s. 67.
[19] Por. przez A. I. Baruk w Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny. Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 127.

[20] Z. Sekuła. Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty. Wyd. PWE, Warszawa 2008, s. 128-129.

negatywna – korygująca je. Głównym celem przekazywania informacji zwrotnej jest dostarczenie informacji na temat działania opartej na obiektywnych standardach i tak sformułowanej, by jej odbiorca zachował pozytywny stosunek do siebie, do informującego i do swojej pracy. Informacja zwrotna ma dodatkowo zachęcać do wypracowania planu zmiany działań zgodnie z przyjętymi standardami. Skuteczna informacja zwrotna jest ściśle związana z procesem uczenia się i rozwoju: pomaga się uczyć nowych umiejętności i lepszych sposobów działania. Aby rozmowa oceniająca miała charakter motywacyjny musi spełniać określone warunki, tzn.: mieć formę dialogu, odbywać się w warunkach szacunku i otwartości, omawiać konkretne zachowania w sytuacji pracy a nie ogólnie dotykać osobowości pracownika, a także powinna być kompleksowa i systematyczna.

Najistotniejszą cechą komunikacji jest jednak przede wszystkim takie przekazanie informacji, aby były one zrozumiałe dla odbiorców i by odbiorcy chcieli owe przekazy, zawarte w komunikatach, realizować.

Narzędzia motywowania to inaczej zbiór metod, procedur, zasad i sposobów postępowania oraz rozwiązań organizacyjnych, które w odpowiedni sposób oddziaływują na zatrudnionych pracowników. Aby pełniły one funkcję motywacyjną, muszą być jasno określone i opisane a przede wszystkim zrozumiałe dla pracowników.

M. Gablota dzieli narzędzia motywowania na następujące podgrupy[21]:

- *przymusu* – zakazy, polecenia, zalecenia, normy pracy, regulaminy i instrukcje pracy,
- *zachęty* – ekonomiczne (płacowe i pozapłacowe) i pozaekonomiczne, takie jak: awanse, formy organizacji pracy, status zajmowanego stanowiska, elastyczny czas pracy, stosunki w pracy, samodzielność pracy,
- *perswazji* – konsultacje, negocjacje, stawianie celów, styl kierowania, partycypacja w zarządzaniu, propaganda.

Narzędzia motywacyjne są w większości ze sobą powiązane. Wymaga to przemyśleń, dużej świadomości i wiedzy kierownictwa w ich stosowaniu. Powinny działać kierunkowo, by nie redukować celu, czy efektów innego narzędzia.
Właściwie skonstruowane narzędzia motywowania kształtują świadomość dobrej pracy, pożądane zachowania, rzeczywisty stosunek do pracy i niezbędne relacje międzyludzkie, a także wyzwalają skłonność do podejmowania ambitnych i trudnych zadań oraz do podnoszenia efektywności. Narzędzia takie przeciwdziałają bierności, asekuracji i pozorowaniu właściwych zachowań. Pracownicy wiedzą, czego się od nich wymaga, jak ocenia i co w wyniku oceny może ich spotkać.[22]

**Rola motywacji na wybranym przykładzie**

Szkoła jest placówką oświatową, zatem rządzą nią inne przepisy i zasady niż w firmach i przedsiębiorstwach. Wiele z obszarów polityki personalnej jest ustalonych w Karcie Nauczyciela oraz w innych rozporządzeniach. Z tego też względu szkoła samodzielnie nie może podejmować wielu decyzji dotyczących jej pracowników, chodzi ty między innymi o:[23]

[21] Ibidem, s. 177.
[22] Ibidem, s. 182.
[23] Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 275

- procedury nadawania stopni zawodowych nauczycielom;
- system wynagradzania nauczycieli;
- ocenianie nauczycieli;
- partycypacja nauczycieli we współrządzeniu;
- nagradzanie i karanie.

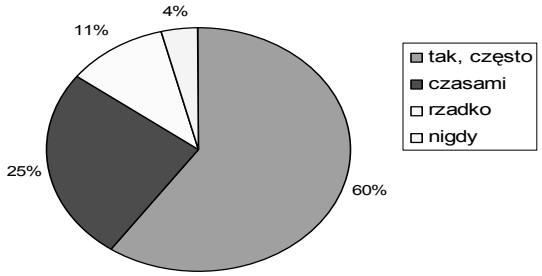
Są to te dziedziny, w których szkoła musi się ściśle trzymać przepisów. Najwięcej samodzielności szkoła ma przy planowaniu szkoleń dla nauczycieli. Jednak i tu pojawiają się trudności w postaci ograniczonego budżetu. Istnieje jednak szereg czynników niezależnych od aktów prawnych, które mogą motywować pracowników oświaty.

Aby móc ocenić jaki jest stosunek nauczycieli do instrumentów motywacyjnych zostały przeprowadzone badania. Na pytania ankietowe odpowiedziało 85% pedagogów z jednej ze szkół średnich w Kołobrzegu, a więc jest to reprezentatywna grupa dla danej placówki. Badania zostały przeprowadzone w 2009 roku na podstawie ankiety, w której pytania zostały dostosowane do specyfiki pracy nauczycieli. W pracy nauczyciela istnieje wiele czynników mających wpływ na efekty tej pracy, zarówno z punktu widzenia samego zatrudnionego, jego podopiecznych a także dyrekcji. Każdego z pracowników oświaty mogą pobudzać inne motywatory. Podobnie jak w każdym przedsiębiorstwie, każdy pracownik ma swoje indywidualne potrzeby i własną ich hierarchię.

Jednym z czynników motywujących do pracy jest możliwość uczestnictwa w szkoleniach. Dają one nie tylko przydatną wiedzę i umiejętności nauczycielowi, ale także mogą okazać się przydatne w dalszej karierze zawodowej.

Zdecydowana większość nauczycieli z badanej placówki oświatowej uczestniczy w szkoleniach (wykres 1). Aż 60% pracowników odpowiedziało, że ma możliwość podnoszenia kwalifikacji, i że odbywa się to często. Z mniejszą częstotliwością dokształca się 25% respondentów.

**WYKRES 1**
**MOŻLIWOŚĆ KSZTAŁCENIA SIĘ I PODNOSZENIA KWALIFIKACJI WŚRÓD BADANYCH NAUCZYCIELI**



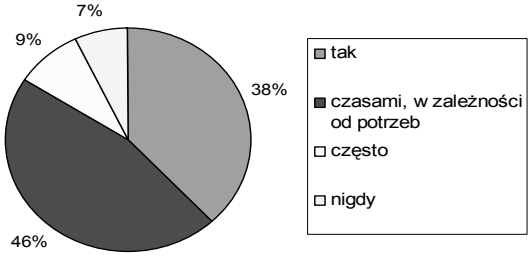

*Źródło: Badania własne*

Możliwość uczestnictwa w podnoszeniu kwalifikacji różnie jest zgłaszana przez poszczególne grupy wiekowe. Każda z grup wskazuje na inną odpowiedź. Najmłodsi pracownicy (aż w 80%) czasami mają możliwość uczestnictwa w szkoleniach. Często w tego typu zajęciach uczestniczą natomiast nauczyciele w

przedziale wiekowym 31 do 40 lat – 56%. Natomiast najczęstszą odpowiedzią wskazaną przez nauczycieli powyżej 40 roku życia było rzadkie uczestnictwo w dokształcaniu się – 74%.

Komfort pacy, także w szkole, zależy w dużej mierze od dobrej komunikacji na wszystkich szczeblach. Poza komunikacją bezpośrednią między nauczycielami a dyrekcją, w omawianej placówce oświatowej, ma miejsce również komunikacja pośrednia. Polega ona na uczestnictwie pedagogów w procesy decyzyjne dotyczące danej szkoły. Każdy ma bowiem prawo wyrażać swoje opinie i przez organ Rady Pedagogicznej współzarządzać szkołą.

**WYKRES 2**
**UDZIAŁ W PROCESIE DECYZYJNYM W SZKOLE**



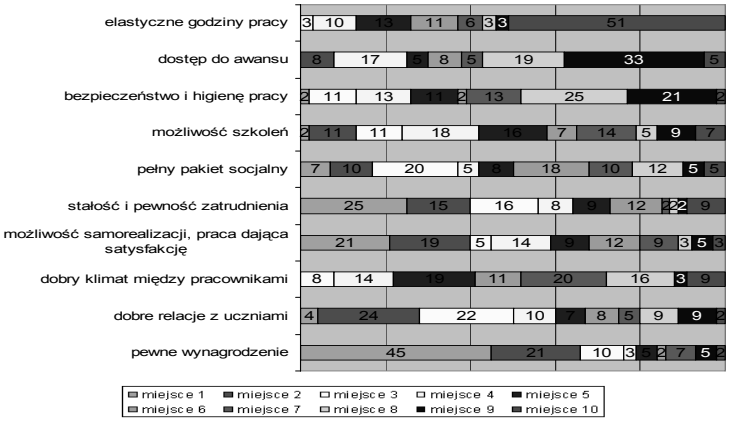

*Źródło: Badania własne*

Jak przedstawia wykres 2, łącznie ponad 90% pedagogów deklaruje uczestnictwo w procesie decyzyjnym w szkole. Z tego 38% wyraziła zdecydowane tak, natomiast 46% udziela się w różnych sprawach, w zależności od potrzeb. Jedynie 7% pytanych nigdy nie decydowało w żadnej ze szkolnych spraw.

Odwrotny strumień komunikacji pośredniej płynący od dyrekcji do nauczycieli to ocena roczna. Jednak większość pedagogów jest przeciwna ocenom według kryteriów Karty Nauczyciela, gdyż nie mają one wpływu na poziom płacy czy awans.

Największą swobodę w wyrażeniu swojej opinii dało nauczycielom pytanie o to, co jest dla nich ważne w pracy. Szczegółowe odpowiedzi przedstawia wykres 3. Badani zostali poproszeni o ponumerowanie od najważniejszej do najmniej istotnej cechy od 1 do 10. Czytając wykres od lewej do prawej można odczytać jak zostały uszeregowane poszczególne cechy według stopnia istotności. I tak, elastyczne godziny pracy dla 51% nauczycieli zajmują ostatnią, 10 lokatę, a dla 3% są dosyć istotne na co wskazuje 3 miejsce. Tym samym omawianą cechę badani uznali za najmniej istotną.

**WYKRES 3**
**WARTOŚCI CENIONE PRZEZ BADANYCH NAUCZYCIELI**




*Źródło: Badania własne*

Analiza całego wykresu przedstawia się następująco:

- pewne wynagrodzenie jest najważniejsze dla 45% badanych;
- dobre relacje z uczniami to dla 24% badanych odpowiedź na drugim miejscu;
- dobry klimat miedzy pracownikami oceniony został na lokatę piątą i siódmą;
- praca nauczyciela jako praca dająca satysfakcję oraz możliwość samorealizacji to dla 21% najistotniejszy czynnik;
- podobnie jest ze stałością zatrudnienia, 25% stawia tę cechę na pierwszym miejscu;
- mniej istotny jest pełny pakiet socjalny, dla większej części na miejscu trzecim;
- możliwość szkoleń – miejsce czwarte;
- bezpieczeństwo i higiena pracy pozostaje mało istotna, 25% badanych stawia ja na ósmym miejscu;
- dostęp do awansu uplasowane na dziewiątej lokacie;
- wspomniane już elastyczne godziny pracy - miejsce 10 z 51% poparciem.

Szeregując powyższe odpowiedzi, wyraźnie widać, które czynniki są najbardziej pożądane przez pracowników oświaty, a tym samym najbardziej motywujące.

Równie zgodnie jako najmniej ważne w pracy wskazały elastyczne godziny pracy. Bez wątpienia najbardziej motywujące do pracy jest wynagrodzenie. W Karcie Nauczyciela przewidziane są stosowane w oświacie bodźce ekonomiczne dla nauczycieli i są nimi:[24]

[24] Karta Nauczyciela art. 30.1

- wynagrodzenia zasadnicze;
- dodatki za wysługę lat, motywacyjny, funkcyjny, za warunki pracy;
- wynagrodzenia za godziny ponadwymiarowe i godziny doraźnych zastępstw;
- nagrody i inne świadczenia wynikające ze stosunku pracy, z wyłączeniem świadczeń z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych i dodatków socjalnych.

**Podsumowanie**

Dyrekcja poszczególnych placówek oświatowych ma ograniczone pole manewru w motywowaniu swoich pracowników. Jak już wspomniano wiele spraw dotyczących polityki personalnej jest ściśle określonych przez różnego rodzaju uchwały. Jednak w pewien sposób nauczyciele mogą być inspirowani do pracy i nie musi to być sposób określony w Karcie Nauczyciela.

Podmiotami oddziaływań marketingu personalnego są zarówno obecnie zatrudnieni pracownicy, jak i potencjalni kandydaci do pracy. Ideą marketingu personalnego jest dążenie do równowagi i wzajemnego „dopasowania się" potrzeb pracowników i celów firmy.

**Literatura**

1. Baruk A. I.: *Marketing personalny,* Difin, Warszawa 2006.
2. Baruk A. I.: *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe w marketing klasyczny*, Wyd. „Dom Organizatora, Toruń 2008.
3. Buczyńska A.: *Markowa firma*, Personel i Zarządzanie 2008 nr 8.
4. Bukowska B., Gajda K.: *Pigułka z lojalności. Praktyczne aspekty budowania lojalności pracowników,* Personel i Zarządzanie 2009 nr 2.
5. Kozielski R.: *Kobiety na rynku. Czy komunikacja wewnętrzna pozwoli firmie pokonać konkurentów,* Personel 2007 nr 6.
6. Rostek R.: *Ambasadorowie organizacji,* Personel i Zarządzanie 2008 nr 11.
7. Schultz D.P., Schultz S.E.: *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy,* Wyd. PWN, Warszawa 2002.
8. Sekuła Z.: *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Wyd. PWE, Warszawa 2008.
9. Sekuła Z.: *Troskliwy lider (2). Sposoby zapobiegania demotywacji pracowników*, Personel 2007 nr 9.

**Summary**

*The authors of the article want to show the role of employee marketing in the process of motivation. They have done a theoretical presentation of the instruments of employee marketing, the role of motivation in shaping of employees behavior. Based on their own researches in an educational unit, authors have shown an influence the instruments of motivation on teachers' attitude for their work.*

Informacje o autorach:

**mgr Dominika Olejniczak,**
Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi ,
mail: d.olejniczak@nietylkoszkolenia.pl

**dr Ewa Dłubakowska – Puzio**,
Politechnika Koszalińska, I
nstytut Ekonomii i Zarządzania, Zakład Marketingu,
mail ewadl@wp.pl

**mgr Aleksandra Łowkiewicz**,
Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi,
mail olalek72@tlen.pl

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Olga Rytel***

# Stąpając po kruchym lodzie, czyli sytuacja wybranych producentów na polskim rynku lodów

## Treading after fragile ice-cream, that is situation of the manufacturers' chosen on Polish market of ice-creams

*Lody są w Polsce produktem sezonowym, a popyt na wszelkie odmiany mrożonych deserów rośnie wiosną i latem. W tej sytuacji, w kolejnych sezonach, producenci próbują przyciągnąć konsumentów coraz szerszą i ciekawszą ofertą produktową. W opracowaniu ukazano genezę powstania i historię rozwoju brandów: Zielona Budka, Grycan – lody od pokoleń, Koral oraz Ice-Mastry (znanych szerokiej rzeszy nabywców), a także lodziarni Bajka i Lwowianka (posiadających bardziej regionalny charakter).*

### Wstęp

W Polsce rynek lodów należy do najbardziej nieprzewidywalnych działów branży produktów szybko zbywalnych (FMCG – Fast Moving Consumer Goods). Około 70-80% konsumpcji przypada na miesiące wiosenno-letnie (kwiecień-wrzesień), jest to zatem rynek sezonowy[1]. Ponadto, spożycie lodów jest uzależnione od temperatury – granice lodowego sezonu nie są zatem stałe i zależą bezpośrednio od warunków atmosferycznych. Pogoda ma również wpływ na preferencje nabywców odnośnie rodzaju wybieranych lodów. Bardzo zależna od temperatury jest na przykład sprzedaż lodów impulsowych (czyli lodów w opakowaniach „na jeden raz" – na patyku, w kubku, w rożku, w tubie do wyciskania, w formie pałeczek, sandwiczy czy batoników...), a wśród nich szczególnie deserów produkowanych z soków, a zatem sorbetów i lodów wodnych. Jak podają analitycy, Polacy konsumują rocznie około czterech litrów lodów na osobę, podczas gdy w Europie Zachodniej wynik ten jest dwukrotnie większy. W Polsce lody wciąż są deserem spożywanym głównie latem i ewentualnie wiosną, podczas gdy w wielu krajach o podobnym klimacie – chociażby w Czechach i Niemczech – spożycie lodów utrzymuje się przez cały rok na względnie stałym, wysokim poziomie[2].

W niniejszym opracowaniu przedstawiono, jak na polskim rynku lodów radzą sobie cztery uznane w Polsce brandy: Zielona Budka, Grycan – lody od pokoleń, Koral oraz Ice-Mastry. Pokrótce opisano także zasady, na których opiera się funkcjonowanie dwóch innych marek – cieszących się również dużą popularnością, ale znanych węższemu gronu konsumentów (ze względu na bardziej regionalny charakter) nowosądeckich lodziarni Bajka i Lwowianka.

[1] http://www.poradnikhandlowca.com.pl (data wejścia 21-08-2009).
[2] M. Rydzik, K. Ratnicyn: Zaklinacze słońca – czyli kto zarobi w lecie, *Marketing&more* 2009, nr 7, s. 14.

**Zielona Budka oraz Grycan – lody od pokoleń**

Korzenie Zielonej Budki sięgają 1945 roku. Wtedy to w kwietniu, na gruzach Warszawy, Edmund Plewicki – z wykształcenia drukarz – znalazł drewniany kiosk po byłej kwiaciarni. Z pomocą przyjaciół przeniósł go na ulicę Puławską 32, róg Madalińskiego. W tym samym miesiącu uzyskał zezwolenie na prowadzenie działalności handlowej i rozpoczął sprzedaż owoców, warzyw, napojów i pączków własnej produkcji[3]. Wkrótce zaczął sprzedawać lody produkowane przez swojego sąsiada i przyjaciela – Kazimierza Koziełła, z zawodu cukiernika. Lody wytwarzane były w mieszkaniu pana Koziełła metodą rzemieślniczą, dzięki przedwojennym maszynom do ich produkcji. W 1947 roku Edmund Plewicki i Kazimierz Koziełł założyli spółkę i uzyskali zezwolenie na prowadzenie wytwórni lodów dla potrzeb własnego sklepu przy ulicy Puławskiej 32. Data ta rozpoczyna oficjalną historię Zielonej Budki.

W kolejnych latach popularność lodziarni systematycznie rosła. Na jej tyłach wspólnicy zorganizowali pracownię do produkcji lodów. Zainstalowali maszyny i konserwatory. Lody – wytwarzane codziennie i sprzedawane do wyczerpania – nakładane były łyżką do płaskich wafli lub termosów przynoszonych przez klientów. W tym czasie w Warszawie produkcję lodów prowadziły jedynie nieliczne prywatne zakłady cukiernicze i – w niewielkim stopniu – państwowe zakłady mleczarskie. Lodziarnia panów Plewickiego i Koziełła miała zatem pionierską i unikalną pozycję na rynku.

Ze względu na ówczesny brak możliwości technicznych i wiedzy, pozwalających na dłuższe przechowywanie lodów, a tym samym na ich sprzedaż na większą skalę – sezon w lodziarni zaczynał się wczesną wiosną i kończył z nadejściem słotnej jesieni. Poza sezonem w budce na Puławskiej sprzedawane były owoce, które z czasem ustąpiły miejsca pączkom własnej produkcji[4]. Ponieważ Edmund Plewicki pragnął być lodziarzem nie tylko z zamiłowania, ale także z wykształcenia, w ciągu kilku lat od założenia lodziarni zdobył uprawnienia cukiernika.

Nazwa „Zielona Budka", pochodząca od zielonego kiosku, w którym mieściła się lodziarnia pojawiła się samoistnie, nadana z sympatią przez warszawiaków. Funkcjonowała ona w potocznym użyciu praktycznie od 1945 roku. Lody sprzedawane w zielonym kiosku uchodziły za najlepsze w Warszawie: prawdziwie śmietankowe, ale również owocowe – ze świeżych polskich owoców sezonowych, a nawet, jak na owe czasy, egzotyczne – cytrynowe, ananasowe, pistacjowe. Miejsce to stało się najmodniejszą lodziarnią stolicy – lody od panów Plewickiego i Koziełła uświetniały spacery i spotkania rodzinne warszawiaków, stąd przed budką zawsze stał długi ogonek spragnionych orzeźwienia przechodniów. „Pójść do Zielnej Budki" oznaczało po prostu „pójść na lody". W 1956 roku po raz pierwszy na szyldzie lodziarni pojawiła się oficjalna nazwa „Zielona Budka".

W 1952 roku, w związku z organizowanym w Warszawie Festiwalem Młodzieży i w uznaniu dotychczasowego dorobku Zielonej Budki, władze stolicy zaproponowały przeniesienie lodziarni do samego serca Warszawy – tuż obok Pałacu Kultury i Nauki, w miejscu obecnej Rotundy. Dwa lata później Zielona Budka powrócila na ulicę Puławską,

[3] http://www.zielonabudka.pl (data wejścia 21-08-2009).
[4] http://lody.com.pl (data wejścia 21-08-2009).

tym razem pod numer 47, do parterowego, murowanego sklepiku. Okres 1960-1961 to kolejna zmiana adresu – Zielona Budka pozostała na ulicy Puławskiej, ale przeniosła się do lokalu pod numerem 11. Właśnie to miejsce stało się najbardziej znaną i lubianą lodziarnią Warszawy. Lody produkowane były na miejscu, metodą rzemieślniczą, wyłącznie z mleka i naturalnych składników.

W 1967 roku nastąpiło rozwiązanie spółki Edmunda Plewickiego i Kazimierza Koziełła z uwagi na podeszły wiek tego drugiego. Od tego czasu firmę prowadził Edmund Plewicki z rodziną. W 1980 roku, mający problemy zdrowotne, Edmund Plewicki sprzedał firmę Zielona Budka wraz z jej siedzibą przy ulicy Puławskiej 11 Zbigniewowi Grycanowi, wywodzącemu się z rodziny o wieloletnich tradycji cukierniczych[5].

Dziadek i ojciec Zbigniewa Grycana – Grzegorz i Józef Grycanowie produkowali i sprzedawali swoje pierwsze lody w Buczaczu na kresach wschodnich jeszcze przed II wojną światową. Po wojnie, w ramach repatriacji, cała rodzina osiedliła się we Wrocławiu, gdzie – na rogu placu Grunwaldzkiego – powstała lodziarnia rodziców Zbigniewa Grycana. Na jej szyldzie widniał napis: Lody Miś – Weronika Grycan. Serwowano tam lody: kakaowe, waniliowe, kawowe, latem – poziomkowe, truskawkowe i cytrynowe. Grycanowie sprzedawali również lody Pingwin – prawdopodobnie pierwsze w Polsce "lody na patyku". Uliczni sprzedawcy rozwozili je w toczonych przed sobą wózkach lub roznosili w drewnianych skrzyniach, obitych blachą i wyizolowanych trocinami.

Aby godnie kontynuować rodzinną tradycję, Zbigniew Grycan ukończył technikum cukiernicze w Warszawie. Naukę zwieńczył czteroletnią praktyką w pracowni cukierniczej w warszawskim hotelu Bristol. Następnie wrócił na Dolny Śląsk, gdzie prowadził pierwsze cukiernie. W 1970 roku ponownie przybył do Warszawy, gdzie otworzył własną cukiernię na Mokotowie[6].

W 1991 roku Zbigniew Grycan zmienił cukiernię przy ulicy Puławskiej 11 w prawdziwy salon lodowy, otworzył nowe lodziarnie w Warszawie i w Gdyni oraz podjął decyzję o rozpoczęciu produkcji lodów na większą skalę i wybudowaniu fabryki lodów pod Warszawą. Nowoczesna fabryka w podwarszawskim Aninie ruszyła w 1993 roku. Rok później lody Zielonej Budki można już było kupić w całym kraju. W 1998 roku Zielona Budka stała się spółką akcyjną. W firmę zainwestowała renomowana instytucja finansowa – francuski Bank Paribas. W tym samym roku rozpoczęto budowę drugiej fabryki w Specjalnej Strefie Ekonomicznej w Mielcu. W czerwcu 1999 roku w mieleckiej fabryce ruszyła produkcja pierwszych lodów, w marcu 2000 roku zakład osiągnął pełnię możliwości produkcyjnych.

W 2000 roku Zbigniew Grycan zdecydował się na sprzedaż udziałów w Zielonej Budce. Spółka pozyskała nowego inwestora – fundusze typu private equity zarządzane przez Enterprise Investors – który objął jej udziały w 2001 roku. W tym czasie Zbigniew Grycan został przewodniczącym rady nadzorczej Zielonej Budki[7]. Zbigniew Grycan, podpisując kontrakt z Enterprise Investors, zgodził się na zapis, dotyczący zakazu konkurencji przez 2 lata od momentu sprzedaży udziałów w spółce oraz na

[5] http://www.zielonabudka.pl (data wejścia 21-08-2009).
[6] http://www.grycan.pl (data wejścia 21-08-2009).
[7] http://lody.com.pl (data wejścia 21-08-2009).

pozostawienie jego nazwiska w nazwie przedsiębiorstwa (Zielona Budka Zbigniew Grycan S.A.) przez 5 lat[8].

W 2003 roku Zbigniew Grycan zrzekł się funkcji przewodniczącego rady nadzorczej Zielonej Budki. W 2004 roku spółkę przejął inwestor branżowy – firma Roncadin GmbH z siedzibą w Niemczech. Roncadin GmbH zakupił udziały Zielonej Budki od funduszy zarządzanych przez Enterprise Investors. W ten sposób nastąpiła zamiana akcjonariusza finansowego na branżowego o ugruntowanej – wówczas trzeciej – pozycji na rynku lodów w Europie Zachodniej, co pozwoliło Zielonej Budce znacząco powiększyć moce produkcyjne zakładu oraz poszerzyć możliwości eksportowe. Roncadin GmbH jako największą wartość Zielonej Budki uznał jej markę, którą to ocenił ją jako jedną z najsilniejszych polskich marek lodowych[9]. W roku 2006 nastąpiło połączenie Roncadin GmbH z brytyjskim producentem lodów – Richmond Foods plc. Od tego momentu Zielona Budka stała się członkiem dużego koncernu lodowego – R&R Ice Cream[10].

W 2009 rok Zielona Budka wkroczyła z poszerzoną ofertą produktową, nowymi opakowaniami oraz odmienionym logo. Nowości wśród produktów to między innymi dedykowane dzieciom łaciate lody „Muuucia" i żelowe „Gibbony" oraz pierwsze na polskim rynku gotowe desery lodowe z segmentu premium – „Lody Nocą", czy też oryginalne smaki w segmencie lodów gastronomicznych (przykładowo czekolada z chili i sosem wiśniowym). Zmiany w opakowaniach produktów sprawiły, że są one teraz bardziej atrakcyjne (przy ich kreacji firma współpracowała z artystami malarzami, których nazwisk nie ujawnia) i praktyczniejsze (na przykład pudełka lodów familijnych są wyposażone w specjalne zamki bezpieczeństwa, gwarantujące świeżość deserów). Odświeżenie logotypu polegało na unowocześnieniu stylistyki i nasyceniu kolorów przez połączenie zielonego i złotego, będącego barwą kojarzoną z prestiżem. Zdaniem specjalistów od marketingu firmy, logo stało się bardziej czytelne, a jednocześnie eleganckie. Bardzo ważna jest wpisana w logo data rozpoczynająca oficjalną historię Zielonej Budki – rok 1947. W ten sposób podkreślono, iż Zielona Budka to nowoczesna marka z tradycjami, łącząca doświadczenie zdobyte przez ponad 60 lat działalności z innowacyjnymi pomysłami i nowatorskim podejściem do prowadzenia biznesu[11].

Z kolei Zbigniew Grycan w 2004 roku otworzył fabrykę lodów w podwarszawskim Majdanie i powrócił do branży z zupełnie nową marką Grycan – lody od pokoleń. Nowa firma, tak jak poprzednio Zielona Budka przed pozyskaniem inwestora, jest firmą rodzinną, bez obcego kapitału. Mimo iż przedsiębiorstwo weszło na rynek bez głośnej kampanii reklamowej, stało się największą w kraju siecią lodziarni firmowych. Sprzedaje lody familijne (w opakowaniach półlitrowych i litrowych) oraz gastronomiczne (nakładane w gałkach). W odróżnieniu od Zielonej Budki, Grycan nie posiada w swojej ofercie lodów impulsowych. Zbigniew Grycan wystartował z siedmioma smakami lodów, dziś proponuje ich już ponad 60, w tym szeroką gamę sorbetów. Jest prekursorem niektórych smaków w segmencie lodów gastronomicznych – wprowadził smaki: likieru pomarańczowego, piernikowy, makowy. Obecnie jego sieć obejmuje 60 lodziarni w dwudziestu czterech miastach w Polsce – łącznie ze słynną,

[8] http://www.biznespolska.pl (data wejścia 21-08-2009).
[9] http://lody.com.pl (data wejścia 21-08-2009).
[10] http://www.zielonabudka.pl (data wejścia 21-08-2009).
[11] http://www.cukiernictwo.elamed.pl (data wejścia 21-08-2009).

wspomnianą wcześniej, lodziarnią przy ulicy Puławskiej 11[12]. Firma Grycana zaopatruje duże sieci handlowe i delikatesy, obsługuje najlepsze w kraju hotele[13].

Grycan podjął działania mające na celu zmianę przyzwyczajeń Polaków i przekształcenie lodów w produkt całoroczny – zdecydowana większość lodziarni firmy mieści się w centrach handlowych, co zachęca do spożywania lodów również w zimne, ponure dni. Oprócz lodów tradycyjnych i sorbetowych oraz deserów lodowych lodziarnie Grycana oferują ciasta, rurki z bitą śmietaną, świeżo wyciskane soki, musy i koktajle, a także kawę, herbatę i gorącą czekoladę.

Na przełomie marca i kwietnia 2009 roku w ofercie tychże lodziarni znalazła się kawa na wynos w kubkach z logo Grycan Cafe. W letniej ofercie nowości sezonu 2009 pojawiły się trzy lekkie, orzeźwiające desery na bazie sorbetów o kuszących nazwach: „Zielone Marzenie" (smak kiwi z jabłkiem), „Złote Ukojenie" (smak cytrynowo-grejpfrutowy) i „Czerwone Orzeźwienie" (smak wiśniowy). Z kolei na jesień firma zaproponowała kawy smakowe: z advokatem, z polewą karmelową oraz z sosem cynamonowym[14].

**Koral**

Trzydziestoletnią już historią może poszczycić się kolejna marka – Koral. Przedsiębiorstwo Produkcji Lodów Koral rozpoczęło działalność w 1979 roku jako współwłasność braci Józefa i Mariana Koralów. W tamtych czasach bracia wytwarzali lody metodą rzemieślniczą w wynajmowanej suterenie jednego z domów tuż przy limanowskim rynku. Lody rozwozili po okolicy (w niedziele jeździli na odpusty) maluchem, z którego wyjęte zostało przednie siedzenie pasażera – aby zrobić miejsce na wielki termos. Koralowie dysponowali wówczas jedynie najprostszymi maszynami, jednak ich lody cieszyły się wielką sławą – po niedzielnej sumie, odprawianej w pobliskim kościele, do okienka ich cukierni ustawiała się długa kolejka.

Na przestrzeni lat Koralowie przekształcili swój mały zakład rzemieślniczy w prężne przedsiębiorstwo, kontrolujące jedną trzecią polskiego rynku lodów. Wybudowali dwie fabryki – pierwszą w Limanowej, kolejną w Rzeszowie, a za siedzibę dyrekcji przedsiębiorstwa obrali Nowy Sącz. Potrafili dotrzeć ze swoimi tanimi produktami do małych sklepików (również w małych miasteczkach i na wsiach), a za ich pośrednictwem trafić do swoich najliczniejszych konsumentów – dzieci. Tysiące sklepów (nie tylko w Polsce) wyposażyli w firmowe zamrażarki[15].

Strzałem w dziesiątkę okazały się działania podjęte przez firmę w 1998 roku – sponsorowanie przez pół roku prognozy pogody po głównym wydaniu *Wiadomości* w TVP1 i wspierająca tę akcję kampania reklamowa. W efekcie – już po trzech miesiącach – sprzedaż lodów Koral wzrosła o 60 %[16]. W kolejnych latach w reklamach lodów Koral wystąpili: Katarzyna Figura, Maryla Rodowicz, Daniel Olbrychski, Beata Kozidrak, Helena Vondrackowa, Joanna Liszowska, Majka Jeżowska oraz dziecięcy zespół Arka Noego. Ostatnio twarzą marki jest Dorota Rabczewska (Doda).

[12] http://www.grycan.pl (data wejścia 21-08-2009).
[13] http://www.dziennik.com (data wejścia 21-08-2009).
[14] http://www.grycan.pl (data wejścia 21-08-2009).
[15] M. Bartosik: Lato, więc pora na braci Koral, *Gazeta Tarnowska* – dodatek do *Gazety Krakowskiej* z dn. 14.08.2009, s. 17-18.
[16] http://www.poradnikhandlowca.com.pl (data wejścia 21-08-2009).

Koral ma w ofercie 50 rodzajów lodów familijnych oraz impulsowych (a wśród nich *Lody Maryla* i *Doda*), przy czym poszczególne z nich często występują w kilku smakach. Sprzedaż prowadzona jest na terenie całej Polski za pośrednictwem czterech centrów dystrybucyjnych: na Górnym i Dolnym Śląsku, Pomorzu i Wielkopolsce. Ponadto firma posiada swoje przedstawicielstwa w Czechach, na Słowacji, Węgrzech i Litwie[17].

**Ice-Mastry**

Korzenie firmy Ice-Mastry sięgają roku 1975, kiedy to państwo Maria i Stanisław Ziębińscy założyli w Kętach cukiernię. W 1990 roku zdecydowali, że będą wytwarzać wyłącznie lody, a rok później sprowadzili specjalistyczne włoskie maszyny do ich produkcji. Po upływie kolejnych czterech lat, kiedy to zauważyli, iż zakład w Kętach osiągnął pełnię możliwości rozwojowych, podjęli decyzję o budowie od podstaw prawdziwej fabryki lodów w pobliskim Czańcu.

Właściciele marki z dumą podkreślają, iż mimo zastosowania takich samych maszyn i podobnych technologii, jakie wykorzystują najwięksi w lodowej branży, lody produkowane przez Ice-Mastry mają niepowtarzalny, polski smak[18]. Ciekawym pomysłem Ice-Mastry na wyróżnienie się spośród konkurencji są oryginalne lody – zapakowane w kartonowe walce kolorowe małe kulki o podkreślającej nowatorski charakter produktu nazwie Inne „lodowe kuleczki". Uwagę zwracają również umieszczone w ekskluzywnych czarnych opakowaniach lody Garden Party z serii „Pięć magicznych chwil": „Błogiego Dzieciństwa" (smak bitej śmietany i waty cukrowej), Babcinej Miłości" (smak biszkoptowo-sernikowy), „Dzikiej Zabawy" (smak alkoholu), „Słodkiej Rozkoszy" (smak czekolady z wiśniami), „Gorzkiego Rozczarowania" (smak limonki).

**Cukiernia Bajka**

Z kolei starszy brat Józefa i Mariana – Jan Koral pozostał przy cukierniczym dziedzictwie. Od 1968 roku prowadzi w Nowym Sączu cukiernię Bajka (kiedyś praktykował u niego jeden z młodszych braci), ma liczne punkty sprzedaży ciastek i lodów (serwuje lody produkowane metodą tradycyjną). Jan podjął kształcenie w zakresie cukiernictwa za radą jednego z pracowników państwowych zakładów gastronomicznych, które mieściły się w kamienicy, do której sprowadzili się rodzice braci Koral[19].

**Cukiernia Lwowiaka**

Wytwórnia Lodów Argasińskich, założona została w 1937 roku w Nowym Sączu przez Kazimierza Argasińskiego. Kazimierz Argasiński pierwsze kroki w lodowym rzemiośle stawiał w latach trzydziestych XX wieku u cukierników we Lwowie, który to – wraz z Krakowem i Warszawą – stanowił wówczas o sile polskiego cukiernictwa.

Do dzisiejszego dnia założona przez Kazimierza Argasińskiego lodziarnia Lwowianka działa w Nowym Sączu pod tym samym adresem. Dzieło Kazimierza

[17] http://www.koral.com.pl (data wejścia 21-08-2009).
[18] http://www.ice-mastry.pl (data wejścia 21-08-2009).
[19] M. Bartosik, op. cit.

kontynuują dwa kolejne pokolenia rodziny Argasińskich, a dynamiczny charakter marce nadała córka założyciela – Bernadeta Argasińska.

Firma Argasińskich pragnie pozostać przy kameralnym charakterze, dlatego nie nastawia się na przemysłową produkcję i nie zamierza rywalizować w ilości otwieranych punktów – poza Nowym Sączem lody Argasińskich kupić można w Krakowie. Właściciele cukierni podkreślają, iż ich lody produkowane są z naturalnych składników, bez chemicznych konserwantów i w oparciu o te same co ponad 70 lat temu receptury[20].

**Przepis na lody sprzed blisko stu lat**

Skoro mowa o tradycyjnych przepisach, oto opis „sposobu robienia lodów" zamieszczony w książce kucharskiej Umiem gotować wydanej w 1936 roku przez Wydawnictwo Przeworskiego z Warszawy: Do robienia lodów trzeba mieć ceber ze szpuntem, aby rozpuszczoną wodę wypuszczać. Puszka powinna być cynowa lub miedziana pobielana, a łopatka do rozbijania - z twardego drewna. Lód trzeba potłuc na drobne kawałki, wsypać na spód cebra, mocno posolić, aby się prędko nie rozpuszczał; dopiero wstawić puszkę, obłożyć lodem, nie zapomniawszy go posolić. Skoro płyn na lody jest gotowy, można próbować, nalewając cokolwiek z niego do wpuszczonej w lód puszki i kręcić żeby zastygł. Jeżeli zamrożona masa wzięta w palce będzie się rozcierała jak masło, wtenczas dobra, jeżeli będzie śnieżkowata, to dowód, że za mało cukru; wtenczas dołożyć cukru w przygotowaną masę, rozgrzać, żeby się rozpuścił, ostudzić i dopiero wlać do puszki. Przygotowaną i ostudzoną masę na lody wlać w puszkę i kręcić pokrywką. Za kwadrans otworzyć puszkę ostrożnie żeby sól w nią nie wpadła, zeskrobać łopatką zastygającą z boków i na dnie, wymieszać dobrze z całą masą, nakryć pokrywką i znowu kręcić. Za kwadrans znowu to powtórzyć, wybijając łopatką masę i to powtarzać kilka razy, dopóki nie będzie grudek i masa cała będzie wszędzie równa; natenczas jeszcze puszkę parę razy pokręcić, obsypać solą, obłożyć lodem i tak zostawić do chwili wydania. Jeżeli lód w czasie roboty topnieje; wypuścić wodę przez otwór i dołożyć świeżego lodu. Przede wszystkim nie żałować soli, gdyż ona tęgość lodów podtrzymuje. Sam lód ściąłby na masę śnieżną i prędko by się rozpuściły. Im mocniej lody łopatką się wbijają w czasie robienia, tym lepsze będą[21].

**Podsumowanie**

Reasumując, w niniejszym opracowaniu ukazano przykłady różnych przedsiębiorstw produkujących lody – zróżnicowane historie i odmienne, wynikające z nich, koncepcje działania. Dwie z przedstawionych firm kreując swoje wizerunki, akcentują własną tradycję, a – co ciekawe – organizacje te mają, ze względu na łączącą je osobę Zbigniewa Grycana, w dużej mierze wspólne dziedzictwo kulturowe.

Zielona Budka umieszcza w swoim logotypie rok 1947 – datę rozpoczynającą jej oficjalną historię. Jednak na stronie internetowej przedsiębiorstwa tylko w jednym miejscu – w serwisie dla biznesu – można znaleźć lakoniczną wzmiankę o Zbigniewie Grycanie. A przecież to właśnie on przeprowadził Zieloną Budkę przez stan wojenny oraz kryzys lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku i uczynił z niej silną markę ogólnopolską. Ani w serwisie konsumenckim, ani w serwisie dedykowanym dzieciom

[20] http://www.cit.com.pl (data wejścia 21-08-2009).
[21] http:// www.nowamalopolska.pl (data wejścia 21-08-2009).

(zawierającym liczne niespodzianki przygotowane specjalnie dla najmłodszych odbiorców smakołyków z Zielonej Budki i ukazującym w przystępny dla nich sposób genezę firmy) nie wspomina się o roli, jaką odegrał Grycan w historii marki.

Z kolei Zbigniew Grycan w nazwie marki swoich nowych lodów kładzie nacisk na fakt, iż jego rodzina produkuje „lody od pokoleń". Nawiązuje zatem do tradycji: sama marka Grycan – lody od pokoleń jest jeszcze stosunkowo młoda, niezaprzeczalny jednak pozostaje fakt, iż Grycanowie wyrabiają lody już od blisko stu lat. Zbigniew Grycan podkreśla, iż jego lody smakują jak te sprzed lat, stworzone przez jego dziadka Grzegorza. Mówi: *Ja tego smaku nie pamiętam, natomiast pamiętam, jak się robiło lody, jak robili je moi rodzice – także cukiernicy – i w takiej samej technologii je robię.* I dodaje: *To, co kiedyś robiło się ręcznie i oczywiście w mniejszej skali, teraz robi się w maszynach, ale to nie jest wielka różnica. To trochę tak, jak nasze matki gotowały w garnkach emaliowanych, a my gotujemy w Zepterze. Teraz na szczęście mamy linię technologiczną powiązaną z elektroniką i dzięki temu nie popełniamy błędów. Ale tak naprawdę to nie jest wielka różnica, po prostu w emaliowanym garnku łatwo przypalić potrawę, a w nowoczesnym nie. Dla mnie najważniejsze jest, że robimy te lody według tradycyjnej technologii, to znaczy gotując razem wszystkie naturalne składniki, a nie mieszając koncentrat w proszku z wodą. Tyle może, że moi rodzice robili lody z poziomek z lasu, a teraz robi się je z hodowli. Lody kiedyś to było po prostu rękodzieło*[22]. Ponadto na stronie internetowej swojej firmy Zbigniew Grycan podkreśla, iż przed wprowadzeniem na rynek autorskich lodów Grycan, wypromował inną powszechnie znaną markę lodów – Zieloną Budkę.

Również właściciele Ice-Mastry chlubią się „długą tradycją", umieszczając wspomniane sformułowanie w logo swojej firmy. Równocześnie rozszerzają ofertę produktową, dbają o nowoczesne wzornictwo opakowań i rozbudowują sieć dystrybucji swoich lodów. Przy czym nie podzielają opinii menedżerów wielu konkurencyjnych firm, którzy podkreślają, iż współcześnie nawet najwięksi poszukują strategicznych partnerów, którzy by ich wsparli finansowo. Państwo Ziębińscy bowiem zbudowali swoje przedsiębiorstwo wyłącznie własnym wysiłkiem i nakładem prywatnych środków[23].

Koral jest marką uznaną na rynku, a do tego, iż *Zawsze jest pora na lody Koral* przekonują nas kolejni celebrities. Jednak przedstawiciele firmy nie chcą udzielać informacji o jej inwestycjach i strategii, a na stronie internetowej przedsiębiorstwa znajdują się tylko ogólnikowe dane o twórcach marki i jej historii. Z rankingów najbogatszych Polaków można dowiedzieć się, iż w 2003 roku wartość majątku posiadanego przez Józefa i Mariana Koralów obliczono na 295 milionów złotych. Trzy laty później bracia Koralowie stali się miliarderami. W 2009 roku ich majątek szacowano już na 1,2 miliarda złotych. Mimo tego, z może właśnie przez to, Koralowie chcą pozostać w cieniu, a ich niechęć do mediów staje się wręcz legendarna[24].

Z kolei właściciele dwóch nowosądeckich lodziarni *Bajka* i *Lwowianka* woleli zostać przy cukierniczej tradycji. Z wyraźną dumą o korzeniach swojej firmy oowiada Bernadeta Argasińska – trudno się temu dziwić, niezaprzeczalnie, *Lwowianka* to marka

[22] http://manager.money.pl (data wejścia 21-08-2009).
[23] http://www.ice-mastry.pl (data wejścia 21-08-2009).
[24] M. Bartosik, op. cit.

budowana już przez trzecie pokolenie jej rodziny. Z kolei, Jan Koral jest tym, który zapoczątkował lodową karierę swojej familii. Obecnie firma ma 41 lat, a w jej prowadzenie zaangażowani są żona i dzieci Jana.

Literatura
Bartosik M.: Lato, więc pora na braci Koral, *Gazeta Tarnowska* – dodatek do *Gazety Krakowskiej* z dn. 14.08.2009.
Rydzik M., Ratnicyn K.: Zaklinacze słońca – czyli kto zarobi w lecie, *Marketing&more* 2009, nr 7.
**Strony internetowe**
http://lody.com.pl (data wejścia 21-08-2009).
http://manager.money.pl (data wejścia 21-08-2009).
http://www.biznespolska.pl (data wejścia 21-08-2009).
http://www.cit.com.pl (data wejścia 21-08-2009).
http://www.cukiernictwo.elamed.pl (data wejścia 21-08-2009).
http://www.dziennik.com (data wejścia 21-08-2009).
http://www.grycan.pl (data wejścia 21-08-2009).
http://www.ice-mastry.pl (data wejścia 21-08-2009).
http://www.koral.com.pl (data wejścia 21-08-2009).
http:// www.nowamalopolska.pl (data wejścia 21-08-2009).
http://www.poradnikhandlowca.com.pl (data wejścia 21-08-2009).
http://www.zielonabudka.pl (data wejścia 21-08-2009).

## Summary

*Ice-cream are seasonal product in Poland. Demand on ice-cream grows spring and summer. In this situation, in next seasons, producers try to attract consumers more and curious product offer. This paper describes origin and history brands: Zielona Budka, Grycan – lody od pokoleń, Koral and Ice-Mastry (very known) and ice-cream parlour Bajka and Lwowianka (more regional character).*

Informacje o autorze

***mgr Olga Rytel***
*Akademia Podlaska w Siedlcach*
*Instytut Zarządzania i Marketingu*
*ul. Żytnia 17/19 (Hotel Asystenta), 08-110 Siedlce*
rytelo@ap.siedlce.pl

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Hanna Mackiewicz***

# Przejawy manipulacji w formowaniu afektywnego komponentu postawy odbiorcy

## The signs of manipulation in forming emotional component of recipient's attitude

„Dzisiaj można odnieść wrażenie,
że ludzie często stają się nieszczęśliwi,
ponieważ pragną być szczęśliwi za wszelką cenę".
Karl Rahner[1]

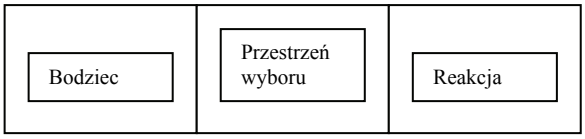
*Badania na temat postaw związane są z przyjętą teorią postawy. W artykule przyjęto strukturalne podejście do postawy, w myśl którego na postawę składa się składnik afektywny (emocjonalno-oceniający), poznawczy i behawioralny. Postawa człowieka jest trwałą dyspozycją zarówno do oceniania przedmiotu, jak i zachowania się wobec tego przedmiotu. Rozważania na temat postawy w marketingu wpisują się w model zachowania konsumenta, w przestrzeń wolności wyboru między bodźcem a reakcją. Celem artykułu jest identyfikacja oznak manipulacji przestrzenią wyboru klienta pod wpływem środków reklamy prasowej. Populacją badaną były ogłoszenia prasowe adresowane do wykształconych kobiet i mężczyzn. Analizie poddano apele reklamowe.*

### Pojęcie postawy i jej struktury w badaniach społecznych

W niniejszym artykule postawa jest zmienną pośredniczącą[2], modyfikującą związek między bodźcem, czyli tym co wywołuje pobudzenie organizmu, zachęca do działania, oddziałuje w celu wywołania odpowiedzi (podnieta, zachęta, pobudka)[3] a reakcją (odpowiedzią). Między bodźcem a reakcją istnieje przestrzeń wolności wyboru reakcji, od której zależy rozwój i szczęście (radość) człowieka[4] (por. rys. 1).

[1] D. Piórkowski: W objęciach przyjemności, http://www.deon.pl/religia/duchowosc/duch-i-codziennosc/art,22,w-objeciach-przyjemnosci.html z 2 listopada 2009.
[2] Teorie postaw: pod red. S. Nowaka, PWN, Warszawa 1973, s. 7.
[3] Słownik języka polskiego: pod red. naukową M. Szymczaka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, tom 1, s. 172.
[4] S. Covey: 8.nawyk. Od efektywności do wielkości i odkrycia własnego głosu, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 55.

**RYSUNEK. 1. BODZIEC A REAKCJA**

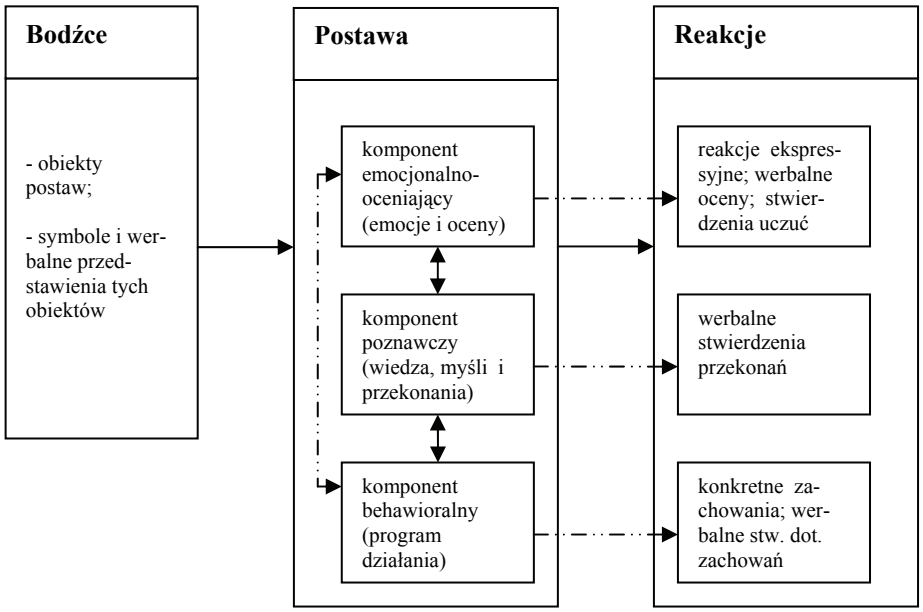



*Źródło: S. Covey: 8.nawyk. Od efektywności do wielkości i odkrycia własnego głosu, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 55.*

Historycznie, rzecz ujmując, termin postawa wywodzi się od Herberta Spencera, który żył w XIX w. W swych dziełach napisał, że wyciągnięcie prawidłowych wniosków z dysput, którym się przysłuchujemy, w dużym stopniu zależy od postawy umysłu słuchającego[5]. M. B. Smith w 1947 roku po raz pierwszy wyodrębnił trzy zasadnicze składniki postawy: afektywny, poznawczy i behawioralny[6] (por. rys. 2). W niniejszym artykule przyjęto definicję postawy S. Nowaka. Według przywołanego autora, *postawą* pewnego człowieka wobec pewnego przedmiotu jest ogół względnie trwałych dyspozycji do oceniania tego przedmiotu i emocjonalnego nań reagowania oraz ewentualnie towarzyszących tym emocjonalno-oceniającym dyspozycjom względnie trwałych przekonań o naturze i własnościach tego przedmiotu i względnie trwałych dyspozycji do zachowania się wobec tego przedmiotu[7]. Postawa jest odniesiona subiektywnie do przedmiotu (obiektu materialnego, człowieka, zdarzenia, sytuacji nieistniejących). S. Nowak, wykorzystując orientację strukturalną postawy Smitha, nadał komponentowi emocjonalno-oceniającemu (afektywnemu)[8] znaczenie podstawowe, konstytuujące[9]. Oceny i emocje różnych osób wobec jakiegoś obiektu posiadają kierunek ( pozytywny lub negatywny stosunek wobec obiektu postawy) oraz intensywność (siłę emocji wywoływanych przez ten obiekt)[10].

[5] Teorie postaw: wyd. cyt., s. 17.
[6] Tamże, s. 21.
[7] Tamże, s. 23.
[8] Zamienność terminów widoczna również w: M. Marody: Sens teoretyczny a sens empiryczny pojęcia postawy, PWN, Warszawa 1976, s. 17.
[9] Por. tamże, s. 16.
[10] Tamże, ss. 17-18.

**RYSUNEK. 2. ZWIĄZKI MIĘDZY BODŹCEM, POSTAWĄ A REAKCJĄ (UJECIE MODELOWE)**




*Źródło: M. Marody: Sens teoretyczny a sens empiryczny pojęcia postawy, PWN, Warszawa 1976, s. 30.*

Postawa jest konstruktem teoretycznym, leży w sferze zjawisk ukrytych[11]. W praktyce często trudno wskazać granice między wiedzą o przedmiocie (wyobrażeniami o naturze przedmiotu), emocjami (wraz z ocenami) a gotowością i zamiarem , poczuciem powinności podejmowania określonych zachowań wobec przedmiotu. Często ludzie mają po prostu postawę wobec przedmiotu, „wszystkie elementy są doświadczane łącznie w sensie wspólnoty ich przedmiotowego odniesienia”[12]. Wszystkie trzy komponenty są wzajemnie powiązane i uwarunkowane. I tak komponent afektywny określa kierunek działania (dążenie lub unikanie), warunkuje jego formę (zachowanie bardziej skrajne lub bardziej umiarkowane), może wpływać na zmianę przekonań zawartych w komponencie poznawczym. Wiedza o obiekcie postawy może wpływać na zmianę komponentu emocjonalno-oceniającego poprzez informacje zmieniające ocenę obiektu[13].

## Rodzaje emocji

„Nastawienie afektywne podmiotu określającego walencję przedmiotu postawy jest zespołem dyspozycji o charakterze złożonym: składają się nań oceny przedmiotu postawy, jak też emocje jakie ów przedmiot budzi u nosiciela postawy”[14]. W literaturze

[11] A. Sagan, Badania marketingowe. Podstawowe kierunki, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998, s. 75.
[12] Teorie postaw: wyd. cyt., s. 25.
[13] M. Marody: wyd. cyt., ss. 21-22.
[14] Teorie postaw: wyd. cyt., 186.

odróżnia się emocje od uczuć. Emocje (łac. emovere – poruszać) we współczesnej psychologii to system obejmujący uczucia, uznawane za składnik subiektywny, pobudzenie fizjologiczne wraz ze specyficzną ekspresją oraz zmiany zachowania. Emocje, zgodnie z propozycją encyklopedyczną, można podzielić na podstawowe (radość, strach, smutek, gniew, zaskoczenie, wstręt) oraz wtórne (pogarda – zmieszanie wstrętu z gniewem; żal – połączenie smutku i wstrętu). [15] Natomiast uczucia w filozofii to jedna z trzech, oprócz woli i rozumu, sfer ludzkiej duszy[16]. Uczucia pożądawcze to uczucia niższego rzędu zwane emocjami. Jedną z klasyfikacji uczuć/emocji jest klasyfikacja C. Izarda: zainteresowanie, radość, zaskoczenie, gniew, zmartwienie, wstręt, pogarda, lęk, wstyd, wina[17](por. tab. 1).

Z zestawienia w tablicy 1 wynika, że psychologia skupia uwagę na emocjach negatywnych. Emocje pozytywne skłaniają do kontaktu z rzeczą, negatywne do unikania.

**TABELA 1. RODZAJE EMOCJI**

| Emocje pozytywne | Emocje negatywne |
|---|---|
| *Radość* – uczucie wielkiego zadowolenia, wesołości, wesoły nastrój; uciecha, rozradowanie, szczęście;<br><br>*Zainteresowanie* – ciekawość, chęć dowiedzenia się o czymś, zobaczenia czegoś; | *Gniew* – gwałtowna reakcja na przykry bodziec wyrażająca się podnieceniem, niezadowoleniem, oburzeniem, złość, wzburzenie, wściekłość, irytacja;<br><br>*Lęk* – uczucie trwogi, obawy przed czymś, uczucie strachu mające swe źródło w nerwicowych konfliktach wewnętrznych;<br><br>*Pogarda* – poczucie czyjegoś braku wartości pod względem etycznym, społecznym; lekceważenie kogoś, czegoś w wysokim stopniu, nieliczenie się z kimś, czymś;<br><br>*Wina (poczucie winy)*– odpowiedzialność za zły czyn, za popełnione wykroczenie<br><br>*Wstręt* – bardzo silne uczucie niechęci wobec czegoś lub kogoś; odraza, obrzydzenie<br><br>*Wstyd* – przykre, upokarzające uczucie spowodowane świadomością niewłaściwego, złego, hańbiącego postępowania, niewłaściwych słów, świadomością czyichś braków, błędów; połączone z lękiem przed opinią<br><br>*Zmartwienie* – to co kogoś martwi, staje się przyczyną smutku |
| *Zaskoczenie* – coś zaskakującego, nieprzewidzianego, niespodzianka | |

*Uwaga: w tablicy podkreślono synonimy analizowanych terminów, które można znaleźć w literaturze.*

*Źródło: Słownik języka polskiego: pod red. naukową M. Szymczaka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, tom 1, s. 629; tom 2, s. 28, 727; tom 3, s. 12, 629, 668, 717, 850, 896, 971.*

[15] Wielka Encyklopedia PWN pod red. J. Wojnowskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, tom 8, s. 233-234.
[16] Tamże, tom. 28, s. 226.
[17] A. Falkowski, T. Tyszka: Psychologia zachowań konsumenckich, Wydanie drugie poszerzone, GWP, Gdańsk 2009, s. 115.

Ciekawe rozróżnienie między radością a przyjemnością opisał M. Dziewiecki (por tab. 2). Radość, zadaniem autora jest trwała, nie tracimy jej, gdy przeżywamy bolesne nastroje, jest arystokratyczna, nie wszyscy doświadczamy radości. Organizm człowieka trwa w radości, radość umacnia wolność człowieka. Radości nie można zaplanować, jest konsekwencją szlachetnego życia. W przeciwieństwie do radości, przyjemność jest chwilowa, krótkotrwała. Jest pospolita, by było przyjemnie wystarczy zaspokoić popęd. Przyjemność przemija szybko pozostawiając pustkę, niepokój. Przyjemność uzależnia, można stać się niewolnikiem przyjemności. Przyjemność jest osiągalna wprost, wystarczy po nią sięgnąć. Z powyższego rozróżnienia wynika, że przyjemność jest emocją a radość uczuciem.

**TABELA. 2. PRZYJEMNOŚĆ A RADOŚĆ**

| Radość | Przyjemność |
|---|---|
| Trwała | Chwilowa |
| Arystokratyczna | Pospolita/ fizyczna, emocjonalna |
| Organizm człowieka trwa w radości | Przemija szybko, pozostawiając pustkę, niepokój |
| Nie można jej zaplanować | Osiągalna wprost, można ją zaplanować |

Źródło: M. Dziewiecki: Nieumiarkowanie w jedzeniu i piciu, http://www.opoka.org.pl/biblioteka/T/TM/md_gg_nieumiarkowanie.html, 2 listopada 2009.

## Bodźce i reakcje w marketingu

W marketingu w modelu zachowania nabywcy, wśród czynników wpływających na postępowanie nabywcy, wymienia się postawę w grupie czynników psychologicznych, poza czynnikami kulturowymi, społecznymi i osobistymi[18]. P. Drucker wskazał na to, że żyjemy w czasie, w którym nastąpiła nie mająca precedensu zmiana kondycji człowieka polegająca na tym, że coraz więcej ludzi może dokonywać wyborów, muszą kierować własnym życiem i są do tego kompletnie nieprzygotowani[19]. Problem polega na tym, że po pierwszej wojnie światowej zasadniczy pogląd na sukces przesunął się z etyki charakteru w kierunku etyki osobowości.[20] W literaturze zrezygnowano z opisywania cech charakteru takich, jak np. pokora, wierność, umiar, odwaga, sprawiedliwość, cierpliwość, pracowitość, prostota, skromność czy tak jak kiedyś w Polsce z eksponowania wartości: Bóg, honor i Ojczyzna, które obecnie uznaje się za staroświeckie wartości. Wielu współczesnym ludziom pewnie trudno byłoby zdefiniować niektóre cechy, takie jak np. szlachetność. Zamiast skupiać się na prawdziwych wartościach (metapostawach), które integrują człowieka wokół ważnych celów i odpowiadających im zachowań, eksponuje się sukces, który jest funkcją osobowości, wykreowanej według społecznych standardów. W literaturze położono nacisk na: techniki wpływania na innych; strategię władzy, zdolność komunikacji i pozytywne nastawienie[21]. To prowadzi do ciągłego oceniania, porównywania się z innymi, odczucia zarówno tracenia swojej unikatowej tożsamości, jak i wartości, co w konsekwencji prowadzi do rozdarcia. Dodać można także, że społecznie akceptowany model jest zmienny w czasie, a także zależny od czynników kulturowych (w tym także subkultury, klasy społecznej), społecznych (grupy odniesienia, roli i statusu w danej

[18] Por. Ph. Kotler: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 161.
[19] S. Covey: 8.nawyk (…) wyd. cyt., s. 25.
[20] S. Covey, 7 nawyków skutecznego działania, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2003, s. 14-15.
[21] Tamże, s. 15.

grupie) przejawiające się w stylu życia; wynikające z potrzeb społecznych, szacunku i uznania[22]. W literaturze wskazano na mity, w których wykorzystano myśl Machiavelliego, że cel uświęca środki, tj. bogactwo bez pracy, przyjemność bez sumienia, wiedza bez charakteru, handel bez moralności, nauka bez człowieczeństwa, wiara bez poświęcenia, polityka bez zasad[23]. W odniesieniu do przyjemności, klienci przy zakupie dobra zastanawiają się czy nabyte dobra zaspokoiły ich pragnienia, co będą mieli z tego, że wykonają jakąś czynność (widoczne są tu przejawy hedonizmu i utylitaryzmu). Czasami biznesmeni tworzą, w wyniku lobbingu, prawo dla siebie, nie zważając na prawa naturalne (widoczny deontonomizm).

W marketingu, zgodnie z prawem percepcji, przyjmuje się że nie ma obiektywnej rzeczywistości, rzeczywistością jest to, co jest w świadomości klientów, reszta jest złudzeniem[24]. Bodźcem marketingowym tworzonej rzeczywistości może byś środek reklamy, który składa się z fizycznego nośnika (w wypadku medium jakim jest prasa - z papieru, druku) oraz przekazu reklamowego (komunikatu). Przekaz reklamowy składa się z informacji (faktów, na które składają się argumenty, wartości i oceny) oraz z apelu reklamowego (wezwania, na które składają się: motywacja, uzasadnienie, perswazja)[25]. Reakcją może być zwrócenie uwagi, zainteresowanie, pożądanie produktu i/lub działanie zgodne z intencją nadawcy. Mózg zdominowany jest przez procesy automatyczne, a nie myślenie celowe. Większość z procesów zachodzących w mózgu jest emocjonalna, a nie poznawcza[26]. Kampanie o emocjonalnym charakterze są trudniejsze do zbadania, sprawdzają się w przypadku marek premium oraz na rynkach dojrzałych[27]. Emocjami łatwiej manipulować[28]. Przez manipulację w niniejszym artykule rozumie się posługiwanie się emocjami bez wiedzy człowieka dla osiągnięcia określonych celów[29]. Wyposażenie przekazów reklamowych w treści emocjonalne sprawia, że przekazy są intrygujące, angażujące, skuteczne. Bardziej skuteczne - im mniej uwagi poświęcają im odbiorcy. Uwaga konsumenta staje się deficytem. Sposobem radzenia sobie z nadmiarem informacji stały się rytuały, stereotypy, myślenie magiczne. Postawy są względnie trwałe wyznaczone przez ubiegłe doświadczenie[30], przez powtarzane komunikaty.

**Wyniki badania**

W listopadzie przeprowadzono badanie ogłoszeń prasowych skierowanych do wykształconych kobiet i mężczyzn. Populacją badaną były ogłoszenia prasowe zamieszczone w dwóch listopadowych miesięcznikach z 2009 r.: w jednym

[22] Ph. Kotler: wyd cyt., ss. 161-173.
[23] S. Covey, 8.nawyk (…) wyd. cyt., ss. 95-96 oraz S. Covey, Zasady skutecznego przywództwa, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2004, ss. 87-93.
[24] H. Mruk, B. Pilarczyk, H. Szulce: Marketing. Uwarunkowania i instrumenty, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 19.
[25] S. Kaczmarczyk, R. Gałgan: Marketing w przedsiębiorstwie. Ujęcie zarządcze i systemowe z przykładami, Wyd. ODDK, Gdańsk, 2005, ss. 276-277.
[26] M. Lindstrom, Zakupologia, Wydawnictwo Znak, Kraków 2009, s. 39.
[27] M. Staniszewski: Marketing śmiechu i strachu, Marketing w Praktyce 2008, nr 9, s. 33.
[28] Tamże, s. 32.
[29] Słownik języka polskiego: wyd. cyt., tom 3, s. 718.
[30] Teorie postaw: wyd. cyt., s. 127.

adresowanym do kobiet „Twój Styl" (nr 1 wśród miesięczników[31]) oraz w drugim adresowanym do mężczyzn „Men's Heath". Badanie przeprowadzono metodą obserwacji. Narzędziem pomiarowym był arkusz obserwacji. Celem badania była identyfikacja przejawów manipulacji w ogłoszeniach prasowych.

Zgodnie z deklaracją, „Twój styl"[32] (wydawnictwo Bauer; od 2002) to masowy, płatny miesięcznik o tematyce: lifestyle; portrety; ludzie; reportaże, sztuka życia, psychologia, moda, uroda, zdrowie, dom, wnętrze, kulinaria, finanse, motoryzacja, podróże, kultura. Główna grupa czytelników to kobiety (82%) w wieku: 20-54 (72%) z wykształceniem średnim i wyższym (81%), zamieszkałe w miastach (75%). Men's Heath[33] (wydawnictwo Motor-Presse Polska od 2004) to masowy, płatny miesięcznik o tematyce: lifestyle, zdrowie, fitness, seks/partnerstwo; kariera; moda/styl; dieta, odżywianie; technika, motoryzacja. Główną grupą docelową są mężczyźni (79,2%) w wieku: 20-44 (75,6%) z wykształceniem średnim i wyższym (77,2%).

W badanym miesięczniku „Twój Styl" znalazły się 77 ogłoszenia (nie uwzględniono drobnych ogłoszeń; pominięto dodatki). Wśród ogłoszeń prasowych było 8 przejawów *co-brandingu* (szczególnie w ogłoszeniach reklamowych samochodów, dotyczących konkursów, bielizny). Na stronach czasopisma można dostrzec liczne przejawy *produkt placement* (*Trendy miesiąca* – ubrania, s. 20; dodatki, s. 22; kosmetyki, s. 24; kosmetyk w wywiadzie *Więcej niż talent*, s. 49; *Szafa bez ograniczeń*, s. 118 itd.). Do miesięcznika dołączono 2 próbki produktów. Do czasopisma dodano: rozkładówkę z próbką Lenor Parfumelle, broszurę Trend Book Nicea w stylizacji i pielęgnacji włosów 2009/2010, broszura perfumerie Douglas, broszurę Deichmann z Cindy Crawford Collection oraz elegancki (zdaniem autorów pomysłu) kalendarzyk na 2010 do wyboru w dwóch najmodniejszych (zdaniem autorów pomysłu) kolorach: fioletowy i srebrny z ogłoszeniami firmy Apart.

W badanym miesięczniku „Men's Health" znalazło się 40 ogłoszeń (pominięto dodatek). Wśród ogłoszeń prasowych było 6 przejawów *co-brandingu* (szczególnie w ogłoszeniach reklamowych samochodów). Na stronach czasopisma są liczne przejawy *produkt placement* (6 bloków – pulsometrów przy okazji artykułu *Z sercem na dłoni,* ss. 82-83; ubrań i obuwia przy okazji *Świetny wygląd – to proste*, ss. 92-95; odzieży sportowej i sprzętu w dodatku *Rock & Snow*). Dodatkowo dołączono Cennik Home Audio 2009/2010 (m. in. firmy JBL).

W miesięczniku „Twój Styl" już na okładce dostrzegamy tytuł *Po co nam mężczyzna,* w środku pisma można m.in. znaleźć artykuł *Podwójne serce* opowiadający o miłości dziewczyny do dwóch osób obu płci (por. ss.86-88). Połowa prezentowanych w badanym miesięczniku ogłoszeń dotyczyła produktów z branży *Higiena i pielęgnacja* (por. tab. 3). W ogłoszeniach promowane są głównie produkty premium, prawie co piąte ogłoszenie ma charakter wizerunkowy. W ogłoszeniach apele reklamowe odwołują się przede wszystkim do emocji. Przedmiotem manipulacji jest ciało kobiety, które powinno być młode, pełne blasku, bez śladów starzenia się (do tego motywu można znaleźć

[31] Które gazety, tygodniki, miesięczniki mają największe czytelnictwo? http://www.wirtualnemedia.pl/article/2736396_Ktore_gazety_tygodniki_i_miesieczniki_maja_najwieksze_czytelnictwo_w_Polsce.htm z 12.11.2009.

[32] Almanach mediów i reklamy2009/2010: wrzesień 2009, s, 48 (grupa magazynów kobiecych).

[33] Tamże, s. 30 (grupa magazynów dla mężczyzn).

odwołania w co czwartym ogłoszeniu). Dominującym celem apeli reklamowych jest wywołanie pożądania posiadania produktu, którego nabycie podkreśli wartość kobiety.

**TABELA. 3. STRUKTURA OGŁOSZEŃ PRASOWYCH ZAMIESZCZONYCH W MIESIĘCZNIKU „TWÓJ STYL" WEDŁUG RODZAJU PROMOWANEGO PRODUKTU**

| Rodzaj produktów | Liczba ogłoszeń |
|---|---|
| Higiena i pielęgnacja (w tym m.in. także suplementy diety) | 43 |
| Odzież i dodatki (w tym m. in. obuwie; torebki) | 10 |
| Media (czasopisma; konkursy „Twojego stylu"; program telewizyjny) | 10 |
| Spożywcze | 7 |
| Inne (meble, samochody; notebook; produkty ze słoneczkiem, mobilny internet, osoba E. Seinger) | 7 |
| Razem | 77 |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie obserwacji.*

Natomiast w miesięczniku „Men's Health" już na okładce dostrzegamy w górnej części tytuł-zachętę *Używaj życia bez konsekwencji* oraz w dolnym prawym rogu informację o *Kodeksie rozpustnika,* a w nim zachęta do hołdowania takim pseudo-wartościom, jak pycha, chciwość i lenistwo. Na kartach pisma w wielu miejscach wyeksponowano roznegliżowane ciało kobiety (np. na s.22). Ponad połowa prezentowanych w badanym miesięczniku ogłoszeń dotyczyła produktów z branży *Higiena i pielęgnacja* oraz *Odzież i dodatki* (por. tab. 4). W ogłoszeniach przeważały produkty premium. W ogłoszeniach 75% apeli reklamowych odwoływano się do emocji. Przedmiotem manipulacji była chęć posiadania unikatowych produktów o dobrych jakościowo parametrach oraz infantylizm odbiorcy.

**TABELA. 4. STRUKTURA OGŁOSZEŃ PRASOWYCH ZAMIESZCZONYCH W MIESIĘCZNIKU „MEN'S HEALTH" WEDŁUG RODZAJU PROMOWANEGO PRODUKTU**

| Rodzaj produktów | Liczba ogłoszeń |
|---|---|
| Higiena i pielęgnacja (w tym m.in. także jednorazowa golarka, suplementy diety) | 10 |
| Odzież i dodatki (w tym m. in. obuwie; zegarki) | 9 |
| Media (czasopisma; program telewizyjny) | 7 |
| Elektronika użytkowa (w tym także aparaty cyfrowe; konsole do gier), komputery, RTV | 6 |
| Motoryzacja (samochody; opony; akcesoria) | 5 |
| Inne (artykuły spożywcze, ekspres do kawy) | 3 |
| Razem | 40 |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie obserwacji.*

W kontekście powyższych wyników obserwacji można zidentyfikować profil odbiorcy badanych czasopism (por. tab. 5).

**TABELA. 5. PROFIL ODBIORCY BADANYCH CZASOPISM**

| „Twój Styl" | „Men's Heath" |
|---|---|
| Kobieta niezależna, zamożna, kobieta sukcesu, oczekująca wysokiej jakości dóbr | Piotruś Pan, zamożny, oczekujący wysokiej jakości dóbr |

Źródło: opracowanie własne na podstawie obserwacji.

**Wnioski z obserwacji**

1. W badanych środkach reklamy prasowej skierowanej do osób wykształconych dominują odwołania do emocji.
2. Promowanymi produktami są najczęściej produkty wymagające wysokiego zaangażowania, takie jak: biżuteria, kosmetyki, ubrania.
3. Przedmiotem manipulacji jest ciało człowieka, które można odmładzać (poprzez kosmetyki), kształtować (przez dietę, ćwiczenia gimnastyczne).
4. W przekazach reklamowych wzmagana jest konsumpcja ponad naturalną miarę, różnicuje się produkty, nadaje się produktom wartość symboliczną. I tak bielizna może stać się bodźcem seksualnym, sex appeal, a ubrania snobistycznych marek mogą podkreślać presiż; torebkę wybiera się tak jak przyjaciela; a telewizor marki Orion *budzi pragnienia.*
5. Przekazy reklamowe dają iluzję łatwego szczęścia (ucieczka od rzeczywistości), np. by być przez chwilę szczęśliwym wystarczy sięgnąć po dobry kosmetyk, kupić sobie np. grę symulator jazdy, *Twój cały świat był w Twoich rękach* czy mobilny Internet Orange, żeby *wyklikać wszystkie swoje marzenia*.
6. Komunikaty reklamowe odwołują się do emocji trywializując ich znaczenie. Na przykład seks traktuje się, jak wszechogarniającą rzeczywistość, która oferuje przyjemność podporządkowaną pseudowartościom, takim jak kariera, konsumpcjonizm, pewien rodzaj władzy. Seks widzi się jako dobro konsumpcyjne, spektakl, drogę ucieczki od szarej rzeczywistości lub rozrywkę. Męskość łączy się z częstotliwością stosunków płciowych, kobiecość – z możnością wyzwalania podniecenia. Sprowadza się to do przedmiotowego traktowania kobiet (a także mężczyzn, por. tytuł na okładce listopadowego „Twojego Stylu" – *Po co nam mężczyzna*?)
7. Powtarzane przekazy reklamowe dają poczucie tożsamości. Odbiorca ma możliwość potwierdzenia słuszność przyjętego indywidualnego systemu wartości, postępowania w komunikatach reklamowych oraz w artykułach w badanych miesięcznikach (por. ww. uprawnienie do przedmiotowego traktowania kobiet czy moda na młodość, zdrowie). Reklama daje poczucie integracji, przynależności do grupy, która myśli tak samo. Czasami można odnieść wrażenie, że odrzucenie prezentowanych wartości jest jednoznaczne z odrzuceniem przez grupę odniesienia, co może prowadzić do lęku. Wbrew tradycyjnym wyobrażeniom o atrybutach męskości (tj. męstwo, odpowiedzialność na siebie i innych) i o atrybutach kobiecości: (tj. piękno serca; wrażliwość), w „Twoim Stylu" przekazy reklamowe adresowane są do pań psychologicznie męskich (jest to swego rodzaju *zmieszanie*; człowiek, który nie przestrzega prawa rozróżniania zaczyna stwarzać świat), nastawionych bardziej na karierę i rozwój niż np. na opiekę nad dziećmi. W Men's Heath przekazy reklamowe odwołują się do syndromu Piotrusia Pana polegającego przede wszystkim na decyzji pozostania wiecznym chłopcem i czerpaniu określonych korzyści z niedorosłości[34], infantylizmu[35]. Niedojrzałość Piotrusia wyraża się w skłonności do postawy hedonistycznej, przedkładającej przyjemność i zabawę nad wszelkie inne wartości i

[34] Piotruś Pan i Mały Książe – oblicza niedojrzałości mężczyzn: [w: Duchowość mężczyzny pod red. J. Augustyna [za:] http://www.deon.pl/inteligentne-zycie/psychologia-na-co-dzien/art,20,piotrus-pan-i-maly-ksiaze-oblicza-niedojrzalosci-mezczyzn.html z 5 listopada 2009.

[35] Por. dychotomie: dziecięcość a dorosłość: B.B. Barber: Skonsumowani, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa 2008, s. 131.

płynące z nich zobowiązania (przejawy powyższego: przyjemność nad odpowiedzialność/ szczęście; uczuciowa przygoda / impuls nad emocjonalną równowagę/ rozwagę; zabawę nad pracę; obrazy nad słowa; wyobrażenia nad idee; natychmiastowa gratyfikacja nad długoterminowa satysfakcja; egoizm nad altruizm; narcyzm nad uspołecznienie; uprawnienia nad obowiązek; natychmiastowe nad trwałe; indywidualizm nad wspólnotę; ignorancja nad wiedzę – zabobony, rytuały).

W tym miejscu wskazać na potencjalnie współwystępujące zagrożenia:

1. Konsumpcyjny styl życia (mieć zamiast być). Konsument żyje w iluzji, że przez kupno i użycie produktu może rozwiązać swoje problemy, zapewnić sobie szczęście, uznanie w grupie odniesienia. Może to prowadzić do chorób na skutek uzależnienia czy braku kontroli bodźców (np. do zakupoholizmu[36]), rozdarcia (człowiek przestaje rozumieć kim jest; wkłada maskę; zdarza się, że dojrzałe kobiety chcą się na siłę upodobnić do swoich dzieci lub wnuków). Konsumpcjonizm jest sposobem rozwiązania problemu samotności i izolacji; używanie i doznania zmysłowe uśmierzają na krótko lęk, który rodzi się na skutek braku miłości [37]. Konsekwencją konsumpcjonizmu może być hedonistyczny kierat (chcę więcej wobec tego pracuję więcej). Może to prowadzić do depresji (por. tab. 6). Depresja w 2020 roku będzie drugą najczęstszą chorobą po chorobach wieńcowych. Pojawia się w związku z tym pytania, dlaczego jest tak źle skoro jest aż tak dobrze?

**TABELA. 6. CZĘSTOŚĆ WYSTĘPOWANIA CHORÓB NA ŚWIECIE WG. MURRAY'A I LOPEZA (ŹRÓDŁO: WG KNYPL K.)**

| Rok 1990 | Rok 2020 |
|---|---|
| 1. Choroby infekcyjne dróg oddechowych. | 1. Choroba wieńcowa. |
| 2. Choroby biegunkowe. | 2. Depresja. |
| 3. Urazy okołoporodowe. | 3. Wypadki drogowe. |
| 4. Depresja. | 4. Choroby odnaczyniowe mózgu (udary). |
| 5. Choroba wieńcowa. | 5. Zaporowa choroba dróg oddechowych. |
| 6. Choroby odnaczyniowe mózgu (udary). | 6. Choroby zakaźne dolnych dróg oddechowych. |
| 7. Gruźlica. | 7. Gruźlica. |
| 8. Odra. | 8. Urazy wojenne. |
| 9. Wypadki drogowe. | 9. Choroby biegunkowe. |
| 10. Choroby wrodzone. | 10. Zespół zmniejszonej odporności. |

*Źródło: R. Błaszczyk, R. Fornal, M. Ciota, P. Cisłak, T. Dworzański: Miejsce profilaktyki w procesie leczenia i rehabilitacji, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, vol LVIIII, suppl. XIII, 16, sectio D, Lublin, 2003, s. 80.*

2. Przekazy reklamowe utwierdzają w przyjętych wzorcach postępowania lub kreują nowe nie bacząc na społeczne czy ekonomiczne konsekwencje. Na przykład społeczne skutki przyjęcia modelu singla to: degradacja roli rodziny, spadek liczby zawieranych małżeństw, perspektywa demograficznych problemów państwa. Należy podkreślić, że jednoosobowe gospodarstwa nie są ani ekonomiczne ani ekologiczne. Z kolei zaburzenia odżywiania mogą pojawić się w odpowiedzi na promowane sztuczne standardy mody.

[36] Por. artykuł o zakupoholiźmie: A. Muller: Kiedy zakupy stają się nałogiem: http://charaktery.eu/charaktery/2009/11/3128/Kiedy-zakupy-staja-sie-nalogiem/z 9 listopada 2009.

[37] Co zabrać ze sobą? Po fundamencie ćwiczeń duchownych: pod redakcją J. Augustyna, Wydawnictwo WAM, Kraków 2008, s. 53.

3. Utrwalenie etyki osobowości, prowadzącej do rozdarcia w wyniku ciągłego szukania na zewnątrz potwierdzenia swojej wartości (jestem ładna, bo jestem zadbana; jestem wartościowa, bo odnoszę sukcesy).

**Podsumowanie i wnioski**

W nowej definicji AMA z 2007 roku, czytamy: marketing jest działalnością, zbiorem instytucji i procesów tworzenia, komunikowania, dostarczania oraz wymiany ofert posiadających wartość dla klientów, odbiorców, partnerów oraz społeczeństwa jako całości[38]. Rozszerzono grupę interesariuszy o społeczność, tym samym wskazano na konieczność podjęcia odpowiedzialnych działań, których adresatem będą zarówno klienci, jak i odbiorcy, partnerzy i społeczność. Poczucie odpowiedzialności jest rozpięte pomiędzy dwoma biegunami: między tym, co dozwolone, a tym co wysoce powinne moralnie. Jedną z ról marketerów mogłoby być podjęcie się funkcji adwokatów interesu konsumentów w krótszym i dłuższym okresie[39]. Marketerzy odwołując się do świata wartości i postępując zgodnie z nimi mają duże szanse wpływania na etyczność zachowań na rynku. Mogłoby się to na początku przejawiać choćby w leksykalnym przyjęciu terminu ***dobro*** na określenie produktu. Tym samym producent czy reklamodawca mają szansę spojrzeć na konsumpcję jako na konsumpcję godnościową w ujęciu personalistycznym oraz esencjalistycznym. Takie podejście zakłada, że godność osoby jest wartością stanowiącą punkt odniesienia dla innych wartości, czyli że produkujemy dobro dla osoby, która jest istotą cielesno-duchową i jest osobą niezależnie od swego aktualnego stanu.

Drugi aspekt to edukacja odbiorcy w zakresie mechanizmów działania reklamy. Z uwagi na fakt, że nie ma osób odpornych na reklamę, trzeba nauczyć odbiorców krytycznego myślenia, bo jak podkreślił R. K. Ohme myślenie krytyczne nie zablokuje układu limbicznego, ale będzie wysyłać kontrargumenty[40].

**Literatura**

1. Almanach mediów i reklamy2009/2010: wrzesień 2009.
2. Barber B.B.: Skonsumowani, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa 2008.
3. Błaszczyk R., Fornal R., Ciota M., Cisłak P., Dworzański T.: Miejsce profilaktyki w procesie leczenia i rehabilitacji, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, vol LVIIII, suppl. XIII, 16, sectio D, Lublin, 2003.
4. Co zabrać ze sobą? Po fundamencie ćwiczeń duchownych: pod redakcją J. Augustyna, Wydawnictwo WAM, Kraków 2008, s. 53.
5. Covey S.: 7 nawyków skutecznego działania, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2003.
6. Covey S.: 8.nawyk. Od efektywności do wielkości i odkrycia własnego głosu, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
7. Covey S.: Zasady skutecznego przywództwa, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2004.

[38] J. Kamiński: Nowa definicja marketingu AMA, „Marketing i Rynek" nr 5/2009, s. 10-11.

[39] Określenie za W. Gasparskim: wypowiedź ustna na III Krajowej Konferencji Menedżerów i Nauki w zakresie Etyki Biznesu i Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR) pod tytułem Społeczna Odpowiedzialność Instytucji Finansowych, Sopot, 20 maja 2009, sesja II.

[40] Jak bronić się przed reklamą? [w:] (Bez)radność wychowania: pod red. M. Zbigniewa i M. Madej Babuli [za:] http://www.deon.pl/inteligentne-zycie/psychologia-na-co-dzien/art,40,jak-bronic-sie-przed-reklama.html z 5 listopada 2009.

8. Falkowski A., Tyszka T.: Psychologia zachowań konsumenckich, Wydanie drugie poszerzone, GWP, Gdańsk 2009.
9. Gasparski W. : wypowiedź ustna na III Krajowej Konferencji Menedżerów i Nauki w zakresie Etyki Biznesu i Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR) pod tytułem Społeczna Odpowiedzialność Instytucji Finansowych, Sopot, 20 maja 2009, sesja II.
10. Jak bronić się przed reklamą? [w:] (Bez)radność wychowania: pod red. M. Zbigniewa i M. Madej Babuli [za:] http://www.deon.pl/inteligentne-zycie/psychologia-na-co-dzien/art,40,jak-bronic-sie-przed-reklama.html z 5 listopada 2009.
11. Kaczmarczyk S., Pałgan R.: Marketing w przedsiębiorstwie. Ujęcie zarządcze i systemowe z przykładami, Wyd. ODDK, Gdańsk, 2005.
12. Kamiński J.: Nowa definicja marketingu AMA, Marketing i Rynek 2009, nr 5.
13. Kotler Ph.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner & Ska, Warszawa 1994
14. Które gazety, tygodniki, miesięczniki mają największe czytelnictwo? http://www.wirtualnemedia.pl/article/2736396_Ktore_gazety_tygodniki_i_miesieczniki_maja_najwieksze_czytelnictwo_w_Polsce.htm z 12.11.2009.
15. Lindstrom M: Zakupologia, Wydawnictwo Znak, Kraków 2009.
16. M. Dziewiecki: Nieumiarkowanie w jedzeniu i piciu, http://www.opoka.org.pl/biblioteka/T/TM/md_gg_nieumiarkowanie.html, 2 listopada 2009.
17. Marody M.: Sens teoretyczny a sens empiryczny pojęcia postawy, PWN, Warszawa 1976.
18. Mruk H., Pilarczyk B., Szulce H.: Marketing. Uwarunkowania i instrumenty, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
19. Muller A.: Kiedy zakupy stają się nałogiem: http://charaktery.eu/charaktery/2009/11/3128/Kiedy-zakupy-staja-sie-nalogiem/z 9 listopada 2009.
20. Piotruś Pan i Mały Książe – oblicza niedojrzałości mężczyzn: [w: Duchowość mężczyzny pod red. J. Augustyna [za:] http://www.deon.pl/inteligentne-zycie/psychologia-na-co-dzien/art,20,piotrus-pan-i-maly-ksiaze-oblicza-niedojrzalosci-mezczyzn.html z 5 listopada 2009.
21. Piórkowski D.: W objęciach przyjemności, http://www.deon.pl/religia/duchowosc/duch-i-codziennosc/art,22,w-objeciach-przyjemnosci.html z 2 listopada 2009.
22. Sagan A.: Badania marketingowe. Podstawowe kierunki, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998.
23. Słownik języka polskiego: pod red. naukową M. Szymczaka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
24. Staniszewski M.: Marketing śmiechu i strachu, Marketing w Praktyce 2008, nr 9.
25. Teorie postaw: pod red. S. Nowaka, PWN, Warszawa 1973.
26. Wielka Encyklopedia PWN pod red. J. Wojnowskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

## Sumary

*The research on attitude is connected with the accepted attitude' s theory. In this article, it was accepted the structural approach to attitude. According to this approach, the attitude consists of the three elements: emotional, cognitive and behavioral one. Attitude is the constant bent for judgment as well as for behaviour towards the object. The consideration are connected with the model of the consumer behaviour, in the area of free choice between the stimulus and the response. The main aim of this article is the identification of the signs of manipulation the customer choice under the impact on the advertisement. The population being studied were the*

*press advertisements addressed to the well-educated women and men. The advertisement appeals were put through the research.*

Informacje o autorze

**dr Hanna Mackiewicz**
*Akademia Morska w Gdyni, Katedra Ekonomii i Zarządzania*
*81-589 Gdynia, ul. Miętowa 44*
**hanmacki@am.gdynia.pl**

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Renata Matysik-Pejas, Szymon Szlachta***

# Product placement jako instrument komunikacji marketingowej – wyniki badań konsumenckich

## Product placement as a tool of marketing communication - the results of consumer research

*W opracowaniu przedstawiono istotę product placement jako sposobu komunikacji marketingowej, będącego alternatywną formą w stosunku do tradycyjnej reklamy. Przedstawiono także wyniki badań konsumenckich dotyczące zauważalności product placement w mediach. W związku z trudnościami jednoznacznej klasyfikacji product placement do któregoś z narzędzi promocji, na potrzeby badania i analizy przyjęto, iż jest to rodzaj reklamy. Wyniki badania wskazują, iż większość ankietowanych potrafi rozpoznać tę formę promocji w mediach i utożsamia ją głownie z produktami żywnościowymi. Respondenci mają na ogół pozytywne opinie dotyczące zastosowania product placement do promowania produktów żywnościowych. Może to zachęcać potencjalnych zleceniodawców do częstszego wykorzystywania tej formy komunikacji marketingowej do promowania swoich wyrobów.*

### Wstęp

W ostatnich czasach nasila się pejoratywne nastawienie do reklamy. Wyniki badań udowadniają, iż zniechęcenie odbiorców reklamą powoli staje się faktem, a sama reklama jest nisko oceniania przez konsumentów wśród czynników decydujących o zakupie produktów[1]. W jednym z badań przeprowadzonych przez Pentor, dotyczących postrzegania reklamy, ponad połowa respondentów zgodziła się z twierdzeniami, że „wszystkie reklamy są takie same", „reklama jest denerwująca i nieprzyjemna" oraz że „reklamy są jakby dla głupców". Niewiele osób wierzy reklamie. Według opinii respondentów, reklama ani nie przedstawia prawdziwych cech towarów, ani nie jest dobrym sposobem na to, żeby dowiedzieć się czegoś (w domyśle prawdziwego) o produkcie. Działania reklamowe uznawane są za manipulację - skłaniają do kupna niepotrzebnych produktów. Dodatkowo wzrosło postrzeganie reklamy jako jednej wielkiej „papki", w której ciężko wyróżnić poszczególne składniki. Reklamy „denerwują", ponieważ są „za głośne", „prymitywne", „głupie", „nachalne, „obrzydliwe", „obrażające widza", „nietrafione" i „bez sensu". Co więcej, jest ich „zdecydowanie za dużo"[2].

[1] R. Matysik-Pejas: Oddziaływanie reklamy na nabywców produktów żywnościowych. Handel Wewnętrzny, numer specjalny, czerwiec 2006, s. 396.

[2] A. Adamska: W kierunku product placement. Wersja elektroniczna: www.bankier.pl/wiadomosc/W-kierunku-product-placement-1986171.html.

W ostatnich dziesięciu latach zarówno w Polsce, jak i na świecie obserwuje się spadek skuteczności reklamy. Jeszcze kilka lat temu polskie firmy notowały nawet kilkusetprocentowe wzrosty wielkości sprzedaży w wyniku prowadzonych przez siebie działań promocyjnych. Obecnie za sukces są uważane już kikunasto- czy nawet kilkuprocentowe przyrosty[3].

**Istota product placement**

Telewizja jest bezsprzecznie najpotężniejszym medium reklamowym. Udział telewizji w ogólnych wydatkach firm na reklamę w mediach na polskim rynku systematycznie rośnie, zbliżając się do poziomu ok. 55%[4]. Telewizja łącząc obraz i dźwięk, gwarantuje reklamodawcy najwyższy stopień dostępności i dotarcia do widza[5]. Jednak w dobie ogólnego znużenia konsumentów reklamą, w tym szczególnie reklamą telewizyjną, reklamodawcy poszukują nowych sposobów dotarcia do coraz bardziej wyczulonego na przekazy reklamowe klienta. Alternatywą na drażniące widzów reklamy może być product placement, który na polskim rynku jest stosunkowo nową formą komunikacji z konsumentami. Zresztą na świecie jako forma komunikacji marketingowej zaczął być powszechnie wykorzystywany dopiero w latach 80. XX wieku, choć można uznać, że jego historia jest tak długa jak historia kinematografii.

Trudno jednoznacznie wskazać do jakich narzędzi komunikacji marketingowej należy producu placement. Niektórzy autorzy traktują go jako formę reklamy alternatywnej[6], czy też specjalnej – ukrytej, zamaskowanej[7]. Inni definiują go jako specyficzną formę sponsoringu[8]. Z badań przeprowadzonych przez Pardun i McKee[9] wśród firm public relations także nie wynika jasno jak firmy te traktują product placement. Według niektórych jest to porostu marketing, inni uważają go za reklamę, inni za public relations lub jeszcze coś innego.

Definiując product placement, można przyjąć, że jest to sposób promocji polegający na umieszczeniu na zasadach komercyjnych w filmie, sztuce teatralnej, programie telewizyjnym czy też innym nośniku audiowizualnym lub drukowanym produktu lub sytuacji prezentującej określony wzór zachowań (najczęściej konsumenckich)[10]. Istotą i najważniejszym wyróżnikiem w przypadku product placement jest tak zwana cicha akceptacja, polegająca na przyzwoleniu, aby bohater filmowy używał produktów konkretnych firm i marek (choć nie mówi o tym, nie reklamuje ich głośno, ale marka produktu jest dobrze widoczna dla widza).W dobie wyznaczania trendów konsumpcji i stylów życia przez media, narzędzie, jakim jest product placement, staje się szczególnie przydatne dla producentów globalnych marek[11].

---

[3] A. Czarnecki: Product placement. Niekonwencjonalny sposób promocji. PWE, Warszawa 2003, s. 11.

[4] Rynek reklamowy w Polsce. Prognoza 2007-2009. Ad. Media Raport: www.egospodarka.pl/pliki/Rynek_reklamy_ogolem_IVQ2006.pdf.

[5] W. Budzyński: Reklama, techniki skutecznej perswazji. Wyd. Poltext Warszawa 2006, s.70.

[6] W. Budzyński: Reklama techniki skutecznej perswazji. Wyd. Poltext, Warszawa 1999, s. 189.

[7] D. Doliński: Psychologiczne mechanizmy reklamy. GWP, Gdańsk 2005, s. 23.

[8] R. Nowacki: Reklama. Wyd. Difin, Warszawa 2005, s. 26.

[9] C.J. Pardun, K.B. McKee: Product placement as public relations: an exploratory study of the role of public relations firm. Public Relations Review, 25, 1999, s.489.

[10] A. Czarnecki: Product placement. Niekonwencjonalny sposób promocji. PWE, Warszawa 2003, s. 22.

[11] M. Strużyński M., T. Heryszek: Nowoczesna reklama na współczesnym rynku. Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 124.

Usługi product placement oferowane są zarówno przez jednostki poszczególnych stacji telewizyjnych i producentów filmów, jak również wyspecjalizowane agencje zewnętrzne. Są to agencje reklamowe, marketingowe, produkcyjne, public relations oraz domy mediowe. O trudności jego zdefiniowania świadczy fakt, iż jedni oferują po prostu product placement, drudzy – „niestandardowe kanały komunikacji marketingowej", czy „niestandardowy atrakcyjny przekaz reklamowy". Dla innych jest to element strategii mediowej. Przeważa jednak terminologia osadzająca go w marketingu. Product placement proponowany jest jako bardziej wiarygodna forma promocji, element strategii promocji produktu, czy alternatywna droga pomagająca skuteczniej i efektywniej docierać z przekazem reklamowym[12]. W tabeli 2 zaprezentowano korzyści i ograniczenia wynikające ze stosowania product placement.

**TABELA 1. ZALETY I WADY PRODUCT PLACEMENET**

| Zalety | Wady |
|---|---|
| 1. wyjście z bloków reklamowych | 1. nieprzewidywalność liczby odbiorców |
| 2. wiarygodność przekazu | 2. możliwość negatywnego wpływu wizerunku nośnika na promowany produkt (markę) |
| 3. nobilitacja produktu | 3. długie wyprzedzenie czasowe |
| 4. niskie koszty i duża efektywność | 4. brak możliwości zastosowania w odniesieniu do niektórych produktów |
| 5. międzynarodowy zasięg | 5. okazyjny charakter promocji |
| 6. możliwość demonstracji specyficznych cech produktu (marki) | 6. brak możliwości pełnej prezentacji produktu |
| 7. brak efektu zappingu i zippingu | 7. ograniczone możliwości dotarcia do konkretnych grup docelowych |
| 8. omijanie zakazów reklamowych (reklamy alkoholu i tytoniu) | 8. niska częstotliwość kontaktu odbiorcy z poszczególnym przekazem reklamowym |
| 9. brak efektu chaosu (związanego z nadmiarem reklam w bloku reklamowym) | |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Czarnecki: Product placement. Niekonwencjonalny sposób promocji. PWE, Warszawa 2003; M. Strużyński , T. Heryszek: Nowoczesna reklama na współczesnym rynku, Wyd. Difin, Warszawa 2007.*

Przykładów zastosowania product placement nie brakuje. Jednym z nich jest chociażby film „Leidis" Tomasza Koneckiego. W czasie filmu bardzo często widz mógł zaobserwować, jak główne bohaterki ze smakiem wypijają produkty firmy Coca Cola (m.in. energetyk Burn oraz woda Kropla Beskidu), pracują na laptopach firmy Toshiba, a żadna z przygotowywanych przez bohaterki potraw nie mogła obejść się bez odpowiedniej porcji przyprawi firmy Kamis. Zalety stosowania product placement wykorzystywane są także przez regiony turystyczne i poszczególne kraje. Krajobrazy eksponowane w wielokrotnie nagradzanej Oskarami trylogii „Władca Pierścieni" sprawiły, że Nowa Zelandia (w której kręcono wiele scen) stała się jednym z najpopularniejszych krajów wybieranych na spędzenie wakacyjnego wypoczynku.

Wykorzystywanie product placement w produkcjach telewizyjnych czy kinowych może budzić także wiele kontrowersji etycznych, w związku z tym, że ludzie są poddawani wpływowi reklamy bez ich wiedzy. Udowodnienie jednak faktu umieszczenia takiej „reklamy" w filmie jest bardzo trudne, ponieważ każda produkcja telewizyjna bądź kinowa wiąże się z szeregiem niezbędnych rekwizytów, którymi mogą

[12] A. Adamska: Między reklamą a product placement. Wersja elektroniczna: www.bankier.pl/wiadomosc/Product-placement-miedzy-reklama-a-public-relations-1974252.html.

być także markowe wyroby. Należy zwrócić uwagę także na fakt, iż o skuteczności przekazu typu product placement decyduje odpowiednia tematyka filmu oraz widownia, do której jest adresowany.

Prawdopodobnie wykorzystywanie product placement będzie z każdym rokiem powszechniejsze, także w polskich produkcjach, a widz będzie miał możliwość coraz częściej zaobserwować wielu bohaterów (filmowych, serialowych) korzystających z produktów znanych marek.

**Uwagi metodyczne i charakterystyka badanej populacji**

W związku z trudnościami jednoznacznej klasyfikacji product placement do któregoś z narzędzi promocji, na potrzeby badania i analizy przyjęto, iż jest to rodzaj reklamy. Badania zostały przeprowadzone w 2008 r. na grupie 100 respondentów. Analizę materiału empirycznego przeprowadzono z uwzględnieniem płci, wieku oraz wykształcenia respondentów.

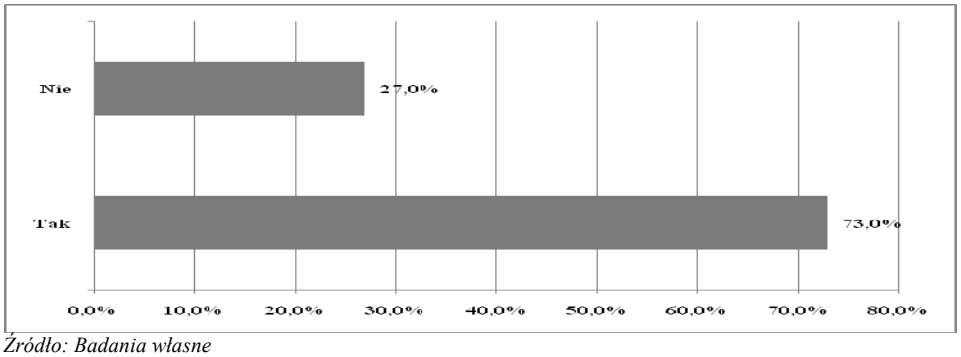
Spośród 100 osób biorących udział w badaniu, ponad połowę (58%) stanowiły kobiety. Ze względu na wiek ankietowanych, największą grupę reprezentowały osoby w przedziale 20-29 lat (45%). Identyczny odsetek (po 16%) stanowiły grupy respondentów w wieku 30-39 lat oraz 50 i więcej lat. Osoby w przedziale wiekowym 40-49 lat reprezentowane były przez 14%, natomiast w przedziale 15-19 lat przez 9% respondentów. Największy odsetek badanych zadeklarował ukończenie szkoły średniej lub dodatkowo pomaturalnej (65%). Drugą pod względem liczebności grupę stanowili respondenci z wykształceniem wyższym (28%). Najmniej spośród badanych osób zadeklarowało posiadanie wykształcenia zawodowego (7%).

**Wyniki badań**

Promowanie produktów poprzez product placement to rodzaj „reklamy ukrytej". Wiąże się zatem z zauważeniem produktu/marki przez odbiorcę w fabule danej produkcji (filmie, programie, itp.).

Respondentów biorących udział w badaniu zapytano o dostrzeganie przez nich pojawiających się coraz częściej w mediach reklam typu product placement. Jak wykazały badania, większość ankietowanych (73%) zadeklarowała, że zdarza im się dostrzec ten sposób prezentacji produktów. Natomiast 23% ankietowanych nie zauważa tego typu przekazów reklamowych (rys.1).

**RYSUNEK 1. ZAUWAŻALNOŚĆ WŚRÓD RESPONDENTÓW REKLAMY TYPU PRODUCT PLACEMENT (N=100)**




*Źródło: Badania własne*

Biorąc pod uwagę strukturę respondentów według cech demograficznych, można wskazać, iż większy odsetek mężczyzn (78,6%) aniżeli kobiet (69,0%) potrafi dostrzec reklamę typu product placement w czasie oglądania produkcji telewizyjnych bądź kinowych. Ciekawym spostrzeżeniem wynikającym z przeprowadzonych badań jest to, iż większość ankietowanych w wieku 20-29 lat (82,2%) oraz 30-39 lat (87,5%) zadeklarowało, że potrafią rozpoznać reklamy typu product placement (tab. 2). Może być to spowodowane faktem, że ludzie młodzi przyzwyczajeni są do tego, że reklamodawcy wciąż poszukują nowych dróg dotarcia do coraz bardziej wymagającego odbiorcy i wykorzystują do tego także produkcje telewizyjne lub kinowe. Z kolei osoby starsze, przyzwyczajone do tradycyjnych bloków reklamowych, nie doszukują się w scenografii produkcji telewizyjno-kinowej celowo zamieszczonego produktu z wyraźnie dającą się rozpoznać marką. Stąd być może mniejszy odsetek ankietowanych w przedziałach wiekowych 40-49 lat oraz 50 lat i więcej deklaruje rozpoznawalność product placement – odpowiednio 57,1% i 50,0% (tab. 2).

Zauważalność reklamy typu product placement wzrasta wraz z wykształceniem respondentów. Większość ankietowanych z wykształceniem średnim i pomaturalnym (73,8%) oraz wyższym (78,6%) bez problemu rozpoznaje ten sposób promowania produktu (tab.2).

**TABELA 2. ZAUWAŻALNOŚĆ WŚRÓD RESPONDENTÓW REKLAMY TYPU PRODUCT PLACEMENT W ZALEŻNOŚCI OD PŁCI, WIEKU I WYKSZTAŁCENIA**

| | Wskazania respondentów (%) | |
|---|---|---|
| | Zauważam reklamy typu product placement | Nie zauważam reklam typu product placement |
| **Płeć** | | |
| Kobieta | 69,0 | 31,0 |
| Mężczyzna | 78,6 | 21,4 |
| **Wiek** | | |
| 15-19 | 66,7 | 33,3 |
| 20-29 | 82,2 | 17,8 |
| 30-39 | 87,5 | 12,5 |
| 40-49 | 57,1 | 42,9 |
| 50 lat i więcje | 50,0 | 50,0 |
| **Wykształcenie** | | |

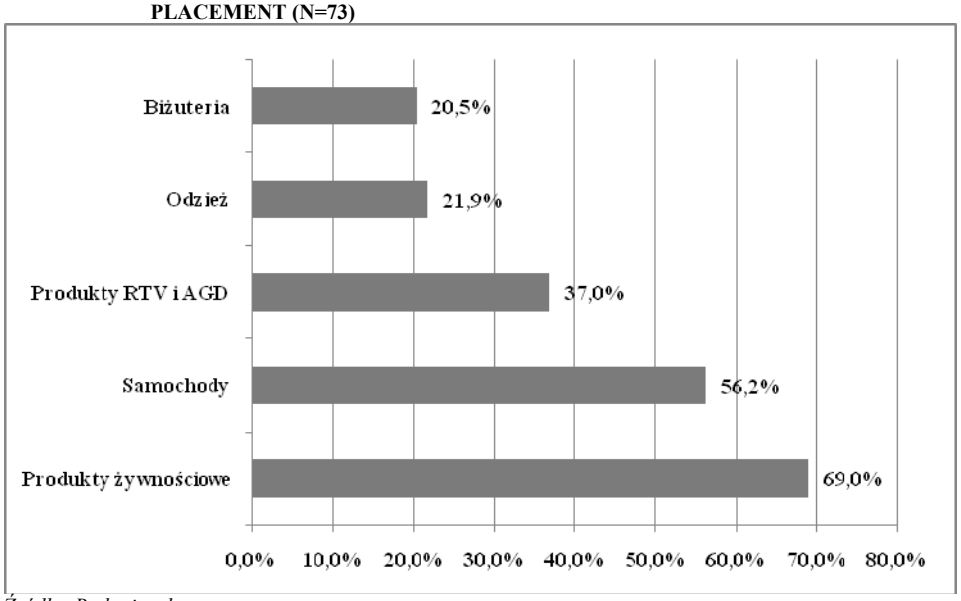
| | | |
|---|---|---|
| Zawodowe | 42,86 | 57,14 |
| Średnie i pomaturalne | 73,8 | 26,2 |
| Wyższe | 78,6 | 21,4 |

*Źródło: Badania własne*

Obserwując rynek reklamy product placement dostrzec można, że niektóre produkty reklamowane są w ten sposób częściej niż inne. Wynika to, z jednej strony z zainteresowania potencjalnych zleceniodawców, z drugiej zaś ze scenariusza danej produkcji, który przewiduje pojawienie się określonych „rekwizytów". Prowadząc badania postanowiono zapytać respondentów, jakie konkretne kategorie produktów zdarza im się dostrzec w reklamie typu product placement.

Wyniki wskazują, że ankietowani zauważający product placement, najczęściej z tą formą reklamy kojarzą produkty żywnościowe (69%) oraz samochody (56,2%). Mniej więcej co trzeci z ankietowanych dostrzegających produkt placement, zauważa reklamowany sprzęt RTV i AGD (37%). Ten sposób prezentacji produktów bardzo często wykorzystywany jest również przez producentów odzieży oraz biżuterii. Jednak badania pokazały, że w formie product placement reklamę odzieży i wyrobów jubilerskich zauważa tylko około co piąty ankietowany – odpowiednio 21,9% oraz 20,5% (rys. 2).

**RYSUNEK 2. ZAUWAŻALNOŚĆ WŚRÓD RESPONDENTÓW POSZCZEGÓLNYCH KATEGORII PRODUKTÓW PREZENTOWANYCH W REKLAMACH TYPU PRODUCT PLACEMENT (N=73)**




*Źródło: Badania własne*

Zgodnie z przypuszczeniem mężczyźni (60,6%) częściej niż kobiety (52,5%) dostrzegają marki samochodów, pojawiające się jako product placement (najczęściej wskazywanymi markami przez respondentów w tej kategorii był Fiat oraz Suzuki). W przypadku pozostałych kategorii produktów to kobiety są lepszymi obserwatorami telewizyjnej czy kinowej „rzeczywistości". Zdecydowanie większy odsetek kobiet aniżeli mężczyzn potrafi rozpoznać konkretną odzież oraz biżuterię wykorzystaną w

przekazie medialnym jako product placement. Wśród najczęściej dostrzeganych firm jubilerskich, wykorzystujących do promocji swoich wyrobów product placement, ankietowani wskazywali firmę Apart. Podobna zależność dotyczy zauważalności w przekazie telewizyjnym czy kinowym marek produktów RTV i AGD oraz produktów żywnościowych. Jednak różnice pomiędzy odsetkiem kobiet i mężczyzn deklarującym dostrzeganie tych kategorii są trochę mniejsze niż w przypadku odzieży i biżuterii (tab. 3).

Analizując odpowiedzi respondentów z uwzględnieniem ich wieku, można stwierdzić, że samochody jako element reklam typu product placement były zauważane częściej przez młodszych respondentów, tj. w wieku 15-19 lat (83,3%) i 20-29 lat (62,2%) oraz przez najstarszą grupę badanych (62,5%). Z kolei produkty kategorii RTV i AGD najczęściej rozpoznawane były przez najmłodszą i najstarszą wiekowo grupę ankietowanych (odpowiednio 66,7% i 62,5% osób w tych kategoriach wiekowych). Odzieży reklamowanej w postaci product placement nie dostrzegają w ogóle badani z najstarszej grupy wiekowej. Podobnie jest w przypadku zauważalności firm jubilerskich przez ankietowanych w wieku 40-49 lat. Z kolei obie te kategorie produktów cieszą się największą rozpoznawalnością wśród badanych z najmłodszej grupy wiekowej, wśród której produkty pierwszej z nich potrafi dostrzec 50%, zaś drugiej 33,5% ankietowanych w tym wieku. Zauważalność produktów żywnościowych wykorzystywanych w reklamie product placement jest duża – najwięcej bo ¾ badanych w wieku 20-29 lat oraz 50 lat i więcej deklaruje rozpoznawanie marek tej kategorii produktów wplecionych w tok akcji danego przekazu telewizyjnego czy kinowego. Trochę niżej, tj. na poziomie ok. 63%, kształtuje się zauważalność tej kategorii produktów przez badanych w wieku 30-39 lat oraz 40-49 lat. Z kolei tylko co drugi badany z najmłodszej grupy wiekowej zwraca uwagę na produkty żywnościowe reklamowane w ten sposób (tab. 3).

Jako przykłady produktów żywnościowych, reklamowanych poprzez product placement, ankietowani wymieniali m.in. napoje Coca-Cola i Kropla Beskidu, herbatę Lipton, przekąski Kinder Bueno oraz masło orzechowe Nutella.

Analizując wskazania respondentów z uwzględnieniem ich wykształcenia, można stwierdzić, iż zauważalność reklam biżuterii rośnie wraz z wykształceniem, przy czym żadna osoba z wykształceniem zawodowym nie deklarowała rozpoznawalności tej kategorii produktów. W przypadku pozostałych kategorii nie ma jednoznacznych tendencji, np. marki samochodów najczęściej rozpoznawane są właśnie przez osoby z wykształceniem zawodowym, a marki produktów RTV i AGD oraz produktów żywnościowych – najrzadziej (tab. 3).

**TABELA 3. ZAUWAŻALNOŚĆ WŚRÓD RESPONDENTÓW POSZCZEGÓLNYCH KATEGORII PRODUKTÓW PREZENTOWANYCH W REKLAMACH TYPU PRODUCT PLACEMENT W ZALEŻNOŚCI OD PŁCI, WIEKU I WYKSZTAŁCENIA**

| | Wskazania respondentów (%) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Produkty żywnościowe | Samochody | Produkty RTV i AGD | Odzież | Biżuteria |
| **Płeć** | | | | | |
| Kobieta | 75,0 | 52,5 | 40,0 | 30,0 | 27,5 |
| Mężczyzna | 63,9 | 60,6 | 33,3 | 15,5 | 12,1 |
| **Wiek** | | | | | |
| 15-19 | 50,0 | 83,3 | 66,7 | 50,0 | 33,3 |
| 20-29 | 75,7 | 62,2 | 35,1 | 21,6 | 27,0 |

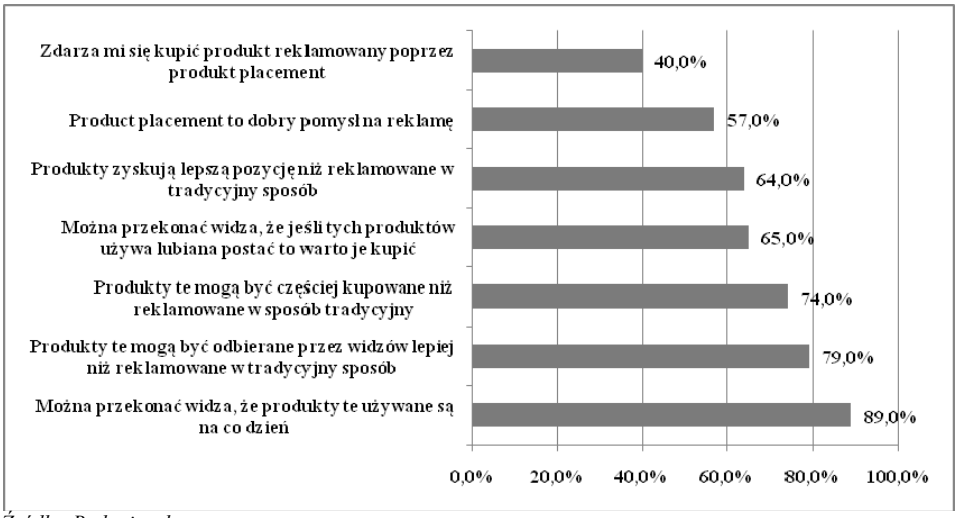
| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 30-39 | 64,3 | 42,9 | 28,6 | 35,7 | 14,3 |
| 40-49 | 62,5 | 25,0 | 12,5 | 12,5 | 0,0 |
| 50 lat i więcej | 75,0 | 62,5 | 62,5 | 0,0 | 12,5 |
| **Wykształcenie** | | | | | |
| Zawodowe | 28,6 | 66,7 | 14,3 | 28,6 | 0,0 |
| Średnie i pomaturalne | 70,8 | 58,3 | 39,6 | 16,7 | 20,8 |
| Wyższe | 68,2 | 50,0 | 31,8 | 31,8 | 22,7 |

*Źródło: Badania własne*

Ponieważ product placement jest jeszcze dość nowym podejściem do komunikacji marketingowej na polskim rynku, postanowiono zbadać opinie respondentów dotyczące tej formy promocji, zawężając problematykę do najczęściej rozpoznawanej kategorii produktów, tj. produktów żywnościowych.

Dla największej grupy respondentów (89%) produkty żywnościowe promowane poprzez product placement, mogą przekonać widza, że są używane w życiu codziennym. Duży odsetek ankietowanych (79%) uważa również, że taka reklama produktów żywnościowych może spowodować, że dany produkt będzie odbierany lepiej, a co za tym idzie częściej kupowany (74% wskazań) niż produkt żywnościowy reklamowany w tradycyjny sposób. W opinii 65% ankietowanych to, że dany produkt używany jest (niejednokrotnie z widocznym zadowoleniem) w serialu przez znaną osobę, może skłonić konsumentów do jego zakupu. Należy wspomnieć również, że dla 64% respondentów produkty żywnościowe promowane przez product placement zyskują lepszą pozycję niż te reklamowane w tradycyjny sposób. Warto jednak zwrócić uwagę na to, że tylko ponad połowa (57%) respondentów uważa, że to dobry pomysł, aby produkty żywnościowe promować poprzez reklamę typu product placement, a tylko 40% spośród ankietowanych biorących udział w badaniu zadeklarowało, że zdarzyło im się dokonać zakupu produktu żywnościowego, który wcześniej dostrzegli w fabule telewizyjnej czy kinowej (rys. 3).

**RYSUNEK 3. OPINIE RESPONDENTÓW DOTYCZĄCE ZASTOSOWANIA PRODUCT PLACEMENT DO PROMOWANIA PRODUKTÓW ŻYWNOŚCIOWYCH (N=100)**




*Źródło: Badania własne*

## Wnioski

Większość osób biorących udział w badaniu zauważa w mediach reklamę typu product placement, przy czym można wskazać, iż percepcja tego przekazu zależy od cech demograficznych ankietowanych. Mężczyźni, osoby młodsze oraz z wyższym wykształceniem częściej niż pozostałe potrafią wyłowić w produkcji telewizyjnej lub kinowej celowo użyte produkty (z wyraźnie dającą się zauważyć marką) w celu ich promocji.

Spośród poszczególnych kategorii produktów promowanych poprzez product placement, najniższym odsetkiem zauważalności wśród respondentów, charakteryzują się wyroby jubilerskie. Z kolei product placement najczęściej kojarzony jest przez ankietowanych z produktami żywnościowymi. Badane osoby potrafią podać konkretne przykłady marek produktów prezentowanych w ten sposób. Także opinie większości ankietowanych dotyczące zastosowania product placement właśnie do promowania produktów żywnościowych są pozytywne. Większość z nich uważa, że produkty spożywcze promowane za pomocą product placement, mogą przekonać widza, że używane są codziennie, mogą być także lepiej odbierane niż reklamowane w „tradycyjny" sposób, a co za tym idzie - częściej kupowane. Jednak deklaracje respondentów dotyczące zakupu określonego produktu pod wpływem product placement już tak optymistyczne nie są. Potwierdza się tym samym fakt, iż konsumenci niechętnie przyznają się do zakupów pod wpływem reklamy, nawet tak „zakamuflowanej" jak product placement.

**Literatura**

1. Adamska A.: Między reklamą a product placement. Wersja elektroniczna: www.bankier.pl/wiadomosc/Product-placement-miedzy-reklama-a-public-relations-1974252.html

2. Adamska A: W kierunku product placement. Wersja elektroniczna: www.bankier.pl/wiadomosc/W-kierunku-product-placement-1986171.html
3. BudzyńskiW: Reklama, techniki skutecznej perswazji. Wyd. Poltext Warszawa 2006.
4. Czarnecki A: Product placement. Niekonwencjonalny sposób promocji. PWE, Warszawa 2003.
5. Doliński D.: Psychologiczne mechanizmy reklamy. GWP, Gdańsk 2005.
6. Matysik-Pejas R :Oddziaływanie reklamy na nabywców produktów żywnościowych. Handel Wewnętrzny, numer specjalny, czerwiec 2006.
7. Nowacki R: Reklama. Wyd. Difin,Warszawa 2005.
8. Pardun C.J., McKee K.B.: Product placement as public relations: an exploratory study of the role of public relations firm. Public Relations Review, 25, 1999.
9. Rynek reklamowy w Polsce. Prognoza 2007-2009. Ad. Media Raport: www.egospodarka.pl/pliki/Rynek_reklamy_ogolem_IVQ2006.pdf
10. Strużyński M., Heryszek T.: Nowoczesna reklama na współczesnym rynku. Wyd. Difin, Warszawa 2007.

**Summary**

*The paper presents the essence of product placement as a way of marketing communication, which is an alternative form in relation to traditional advertising. The paper presents also the results of consumer research on the visibility of product placement in the media. In view of the difficulties of classification product placement to one of the tools of promotion for the research and analysis assumes that this is the type of advertising. The results indicate that most respondents recognize this form of promotion in the media, and identifies them primarily with food products. Respondents are generally positive for the use of product placement to promote food products. This may encourage potential principals to make wider use of this form of marketing communications to promote products.*

Informacje o autorze

**dr inż. Renata Matysik-Pejas**
*Uniwersytet Rolniczy w Krakowie*
*Wydział Rolniczo-Ekonomiczny*
*Katedra Zarządzania i Marketingu w Agrobiznesie*
*Al. Mickiewicza 21, 31-120 Kraków*
*rrmatysi@cyf-kr.edu.pl*

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Mariusz Grębowiec***

# Reklamy kontrowersyjne i ich wpływ na podejmowanie decyzji nabywczych przez konsumentów

## Contoversjonal advertisements and their influence undertalking by consumers purchaser's decisions

*Nasycenie rynku, które towarzyszy dzisiejszym czasom, oraz wzmożona konkurencja, sprawiły iż twórcy przekazów reklamowych borykają się z coraz to większymi trudnościami dotarcia do odbiorcy. Jednym ze sposobów na przyciągnięcie uwagi jest zastosowanie w reklamie takich motywów, treści, które wzbudzą kontrowersje związane z formą danego przekazu. Są to reklamy zawierające elementy przemocy, odważnej erotyki, odnoszące się do symboli religijnych oraz kwestii wiary. To elementy, wobec których trudno pozostać obojętnym. W opracowaniu opisane zostały zarówno motywy prowadzenia takich działań reklamowych, oraz to w jaki sposób oddziaływają one na odbiorcę.*

### Wstęp

Reklama jest obecnie zjawiskiem wszechobecnym. Trudno jest wyobrazić sobie bez niej gospodarki, mediów, czy też życia codziennego. Otaczający świat jest do tego stopnia nasycony różnego rodzaju przekazami reklamowymi, iż nawet przeciętny człowiek obserwując otaczającą go rzeczywistość, jest w stanie powiedzieć o reklamie bardzo wiele. Reklama jednak, pomimo swojej powszechności, nie jest dziedziną łatwą do jednoznacznej oceny i identyfikacji. Działania reklamowe pociągają za sobą zgłębienie wielu różnych nauk. Mowa tu nie tylko o marketingu, ale również o takich dziedzinach, jak: ekonomia, psychologia, socjologia, prawo, itp. działalność reklamowa jest więc szeregiem powiązanych ze sobą czynności, które przenikając się wzajemnie stanowią o skuteczności danego przekazu reklamowego.

### Prawo i etyka, a reklama kontrowersyjna

Działalność reklamowa, tak jak każda forma działalności gospodarczej podlega ściśle określonym normom prawnym. Pierwsze przepisy regulujące działalność reklamową zaczęły powstawać już w pierwszej połowie XX wieku. Jedną z pierwszych regulacji były „Normy postępowania" ustanowione w 1916 roku przez Amerykańskie Stowarzyszenie Agencji Reklamowych. Obecnie w krajach europejskich przepisy prawne normujące działalność reklamową określa „Europejska konwencja o telewizji ponadgranicznej" oraz późniejsze jej nowelizacje. Do przepisów europejskich dopasowane są regulacje prawne w poszczególnych krajach, w tym również w Polsce[1].

Przepisy prawne dotyczące reklamy dzieli się na dwie grupy: ogólne prawo reklamy oraz prawo szczegółowe. Ogólne prawo reklamy związane jest min. z

[1] R. Nowacki, *Reklama*. Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2005, s. 218.

przestrzeganiem reguł uczciwej konkurencji (Ustawa z dnia 16 stycznia 1993 z późniejszymi zmianami), przepisami bilansowymi, podatkowymi i zagadnieniami regulującymi prawo autorskie (Ustawa z dnia 4 lutego 1994 roku). Szczegółowe prawo reklamy obejmuje natomiast przepisy odnoszące się do sposobów prowadzenia działalności reklamowej w środkach masowego przekazu, jak również do wybranych produktów i usług[2].

Regulacje prawne dotyczące reklamy kontrowersyjnej normuje Ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji. Reguluje ona zagadnienia związane ze swobodą działań konkurencyjnych, określając jaka działalność jest przejawem nieuczciwej konkurencji. Wobec powyższej ustawy za nieuczciwą konkurencję uznaje się działania sprzeczne z prawem lub dobrymi obyczajami, jeśli zagrażają one lub naruszają interes innego przedsiębiorcy lub klienta. Pojęcie czynu nieuczciwej konkurencji odnosi się do nieuczciwej i zakazanej reklamy, a w szczególności do[3]:

- Reklamy sprzecznej z przepisami prawa lub dobrymi obyczajami (reklamy kontrowersyjne) oraz reklamy uchybiającej godności człowieka (np. wizerunek kobiety w reklamie);
- Reklamy wprowadzającej w błąd, do której zalicza się reklamę: kłamliwą, oszukańczą, niepełną, naśladowczą, przesadną, naruszającą cudze oznaczenia handlowe;
- Reklamy nierzeczowej, odwołującej się do wykorzystywania uczuć nabywców przez wykorzystywanie lęków, przesądów, czy też łatwowierności dzieci;
- Reklamy ukrytej, czyli przekazów zachęcających do nabycia produktów sprawiając wrażenie neutralnej informacji;
- Reklamę uciążliwą, stanowiącą istotną ingerencję w sferę prywatności, a także nadużywającą technicznych środków przekazu informacji;
- Reklamy porównawczej, która odnosząc się do produktów konkurencyjnych powinna zawierać prawdziwe i użyteczne dla nabywców informacje;

Innym obszarem regulacji, zawierającym się w szczegółowych przepisach prawa reklamy, są unormowania dotyczące niektórych specyficznych towarów i usług, których reklamowanie może wywoływać kontrowersje. Do produktów tych należą:

- Wyroby alkoholowe;
- Wyroby tytoniowe;
- Środki farmaceutyczne;
- Gry hazardowe;
- Usługi związane z działalnością wolnych zawodów;

W przypadku wyżej wymienionych towarów, kontrowersje wynikają z samego faktu ich reklamowania. Dyskusje dotyczące tego tematu trwają od wielu lat i należy zauważyć, że niezwykle trudno jest osiągnąć kompromis dotyczący omawianej kwestii. Producenci roszczą bowiem prawa do równego traktowania w dziedzinie reklamy. Wytwarzają legalne produkty zgodnie z prawem. Faktem jest jednak, iż wyroby te ze

[2] R. Walczak, *Prawne aspekty reklamy w ustawodawstwie polskim, europejskim i międzynarodowym. Orzecznictwo*. Wydawnictwo Luris, Warszawa – Poznań, 2001.

[3] R. Nowacki, *Reklama*. Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2005, s. 220.

względu na swoje właściwości są specyficzne i z wielu względów powinny być traktowane z wyjątkową ostrożnością.

**Rola emocji w reklamie**

Badania prowadzone w różnych ośrodkach badawczych, niejednokrotnie dowodzą, iż nastrój, w jakim znajduje się dana osoba ma bardzo duży wpływ na postrzeganie, czy też zapamiętywanie przez nią otoczenia. Pod rozwagę należy więc podać, jak duży może być udział aktualnego nastroju, podczas oceny reklamowanych produktów. Zarówno pozytywny, jak i negatywny nastrój bywa dla człowieka sygnałem, w jakiej znajduje się sytuacji[4].

Pozytywny stan emocjonalny nie wymaga od organizmu dociekania co go spowodowało. Przeżywanie tego rodzaju emocji jest bowiem wskazówką, iż nie ma potrzeby jakichkolwiek zmian. Osoby w pozytywnym nastroju mają tendencję do ukierunkowywania zasobów uwagi na szersze bodźce. Bez względu na to, czy źródłem pozytywnych stanów emocjonalnych jest sam program telewizyjny, czy też coś zupełnie innego, w takich warunkach odbiorcy dokonują percepcji zarówno bodźców istotnych, jak i mniej istotnych. Z perspektywy efektywności przekazu reklamowego wprowadzenie odbiorcy w pozytywny nastrój ma więc duże znaczenie.

Sytuacja wygląda nieco inaczej w przypadku przekazów o negatywnym przesłaniu. Nastrój negatywny oznacza potrzebę zmiany. Odbiorca koncentruje się zwykle na powodach własnego dyskomfortu, aby znaleźć sposób na usunięcie tego co niepożądane. Jeśli źródłem negatywnego nastroju będzie oglądany program telewizyjny, widz skoncentruje się właśnie na nim. Nie ma on oczywiście wpływu na rozwój wydarzeń w oglądanym filmie, bądź też na treść programów publicystycznych, jednak reakcja koncentracji na źródłach negatywnego nastroju odbywa się automatycznie. Źródła negatywnego nastroju są więc tym co przyciąga, ukierunkowuje i wyczerpuje zasoby poznawcze.

Przekaz reklamowy, który wzbudza lęk, powinien oprócz zagrożenia, wyeksponować również przyczynę negatywnych zdarzeń oraz sposób na ich uniknięcie. Jeżeli któregoś z wymienionych elementów brakuje, bądź też jeśli nie jest zachowana odpowiednia kolejność, przekaz reklamowy operujący lękiem jest znacznie mniej skuteczny[5].

Rola negatywnych emocji w oddziaływaniu reklam jest bardzo złożona i często trudna do przewidzenia. Poszczególne badania dowodzą, iż przekazy reklamowe, których założeniem było wywołanie wśród odbiorców poczucia winy, powodowały również złość[6]. Natomiast przekazy mające na celu wywoływać smutek, nasilały także reakcje lęku[7]. Ponieważ poszczególne emocje negatywne mogą zmniejszać, lub zwiększać moc perswazyjną prezentowanych w reklamach treści, a niektóre ze stanów emocjonalnych pojawiają się zupełnie nie oczekiwanie.

[4] D. Doliński, *Psychologia reklamy*. Wydawnictwo Aida, Wrocław, 1998.
[5] A. Falkowski, T. Tyszka, *Psychologia zachowań konsumenckich*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2001.
[6] M. Pinto, S. Priest, *Guilt appeals in advertising. An exploratory study*. Psychological Reports, 1991.
[7] M. Holbrook, R. Westwood, The role of emotion in advertising revisited: Testing a typology of emotional responses. Lexington Books, 1989,

Stosowanie przekazów reklamowych o dużym nasyceniu emocjonalnym jest, z punktu widzenia ich twórców, ryzykowne. Zbyt silne bodźce mogą zniekształcić ideę przekazu, skupiając uwagę odbiorcy na elementach drugorzędnych. Przekazy takie mają charakter indywidualny, nie można więc do końca przewidzieć, czy będą oddziaływać na danego odbiorcę w sposób zamierzony przez nadawcę.

W wielu przypadkach wykorzystywanie elementów, które silnie oddziaływają na psychikę, wywołuje dyskusję, czy reklama jest etyczna, a nawet szkodliwa społecznie. Teza ta odnosi się także do reklamy kontrowersyjnej. Zamysł powstawania takiego rodzaju przekazów reklamowych bazuje na odwoływaniu się do emocji. Bardzo często są to emocje negatywne, takie jak: strach, smutek, obrzydzenie, itp. Takie formy komunikacji z konsumentem świadomie występują przeciw panującym w danym społeczeństwie stereotypom i uznanym normom.

Emocje związane z kontrowersyjnymi przekazami reklamowymi, są także potęgowane w skutek częstego pojawiania się w nich motywów seksualnych, czy też symboli religijnych, a więc tematów niezwykle intymnych i indywidualnych.

**Reklama kontrowersyjna i podstawowe elementy przekazu w niej wykorzystywane**

Podstawowym celem reklamy jest jej skuteczność, czyli takie oddziaływania na odbiorcę, aby skłonić go do dokonania odpowiedniego, sugerowanego w przekazie reklamowym wyboru. Twórcy reklam bardzo często odwołują się więc do uczuć odbiorcy. Zdarza się, iż są to uczucia skrajne, a sam przekaz wzbudza w odbiorcy kontrowersje. Producenci świadomie decydują się na taką formę promocji swoich marek. Wykorzystują wtedy tzw. *Shockvertising.* Pojęcie to można zdefiniować jako sposób prowadzenia aktywności marketingowej, która poprzez swoją formę lub treść w dowolny sposób występuje przeciw panującym w danym społeczeństwie normom etycznym i obyczajowym.

Reklama szokująca to przekaz wykorzystujący motywy powszechnie uważane za ryzykowne, szokujące, wzbudzające mieszane uczucia. Celem tego typu działań jest zwrócenie uwagi na dany produkt oraz wspieracie krótkookresowej strategii sprzedaży. Ten rodzaj reklamy zazwyczaj eksploatuje obszary tematycznie związane z seksem, pornografią, zaskoczeniem, obrzydliwościami, strachem i przemocą, na granicy dobrego smaku[8].

Istnieje szereg elementów, jakimi mogą posłużyć się twórcy reklam prezentujących prowokujące i szokujące treści. Są one związane, np. z wykorzystaniem motywu śmierci, choroby, symboli kulturowych, etnicznych, czy też religijnych. Dzięki temu wzrasta zainteresowanie wokół reklamy, a tym samym jej siła oddziaływania. Wykorzystując ten sposób komunikacji z konsumentem należy szokować na tyle, aby przyciągnąć jego uwagę, a jednocześnie nie zniechęcić do reklamowanego produktu, czy też marki. Jest to cel bardzo trudny do osiągnięcia, ponieważ granica dzieląca reklamę, w której zawarty jest kontrowersyjny przekaz, od takiej która przekracza granicę szeroko pojętej moralności, kanony estetyki i dobrego smaku, jest niezwykle cienka[9].

[8] M. Gembarowski, *Nowoczesne formy reklamy*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, 2007, s. 52.
[9] A. Węglarz, *Pan Kowalski i reklama kontrowersyjna*. Brief, nr. 10(61), 2004, s.54.

W przypadku reklamy kontrowersyjnej, bardzo ważne jest dokładne zidentyfikowanie grupy docelowej. Ważne są tutaj nie tylko, płeć, wiek, czy przynależność do danej klasy społecznej[10]. Przy tego typu przekazach reklamowych szczególnego znaczenia nabiera także pochodzenie etniczne, przynależność kulturowa oraz orientacja religijna. Rzeczą oczywistą jest bowiem fakt, iż wszelkiego rodzaju przekazy zawierające kontrowersyjne, bądź szokujące treści nie wszędzie i nie przez każdego są odbierane w jednakowy sposób.

**Agresja i przemoc w reklamie**

Człowiek nie mogąc zaspokoić bezpośrednio swoich potrzeb, zaspokaja je pośrednio. W dzisiejszych czasach media okazują się doskonałym ku temu narzędziem, natomiast twórcy reklam często starają się ten fakt wykorzystać. Agresja wywołuje w ludziach pewnego rodzaju ekscytację. Nagłówki brukowej prasy zawierają bardzo często szokujące informacje oraz zdjęcia. Programy telewizyjne oraz filmy pełne są przemocy, której nikt nie popiera, a jednocześnie przykuwa ona uwagę odbiorców. Wraz z rozwojem mediów, szczególnie elektronicznych, społeczeństwo zaczęło postrzegać świat poprzez pryzmat tychże mediów. Przekazują one odbiorcy obrazy przemocy, stopniowo przyzwyczajając do nich i powodując zobojętnienie i coraz mniejszą wrażliwość na ludzkie nieszczęście[11]. Działania reklamowe sprawiają odbiorcom dyskomfort spowodowany niemożnością konsumpcji wszelkich reklamowanych dóbr, ale jednocześnie powodują w społeczeństwie wzmożone dążenie do zaspokajania potrzeb. Odpowiednio skonstruowany przekaz reklamowy powinien wyzwalać w odbiorcy poczucie mocy sprawczej redukujące dysonans posprzedażowy, co jest konieczne do zachowania dobrego samopoczucia odbiorcy przekazu reklamowego.

W dzisiejszym świecie wzmożonej konkurencji, twórcy przekazów reklamowych szukają silnych bodźców, za pomocą których mogliby skłonić znudzonego odbiorcę nie tylko do kupna danego towaru, lecz w ogóle do jakiegokolwiek zainteresowania daną reklamą. Wszelkie badania udowadniają, że elementy przemocy, czy agresji zawarte w reklamach, mimo wielu kontrowersji bardzo często budzą także zainteresowanie. Cała trudność przy wprowadzaniu tego typu przekazów polega jednak na tym, aby treść przekazu dopasować do reklamowanego produktu, a całość skierować do odpowiedniej grupy docelowej.

**Motyw śmierci w oraz erotyka reklamie kontrowersyjnej**

Śmierć w reklamie stanowi bodaj największe tabu we współczesnym marketingu. Nieliczne kreacje dotykającego tego aspektu ludzkiej egzystencji są najczęściej wycofywane z emisji w atmosferze skandalu. Istnieją jednak nieliczne przypadki, w których takie przekazy reklamowe zostają wdrożone w życie.

Erotyka należy do tych elementów wykorzystywanych w przekazach reklamowych, które najbardziej przyciągają uwagę odbiorców. Fakt ten dotyczy przede wszystkim mężczyzn, jednak kobiety również bardzo często zwracają uwagę na erotyczną scenerię, czy intymny nastrój zawarty w reklamie.

[10] M. Gembarowski, *Nowoczesne formy reklamy*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, 2007, s. 54.
[11] E.Bromska, *Pociąg do agresji w reklamie*. "Marketing przy kawie ", nr 84, 2005.

Skuteczniejszą metodą dotarcia do odbiorców jest wykorzystywanie erotyki w przypadku reklamowania produktów mających naturalny związek z cielesną sferą człowieka. Przykładem takich produktów są kosmetyki, biżuteria, odzież, bielizna. Najczęściej stosowaną ideą takich przekazów reklamowych jest ukazanie efektu wywołanego na płci przeciwnej za pomocą użytkowania reklamowanego produktu. Producent wmawia nabywcy, iż użycie przedmiotu reklamy znacznie podniesie jego atrakcyjność.

Istnieje wiele sposobów ukazywania motywów erotycznych w reklamie. Najprostszym z nich jest umieszczenie atrakcyjnych kobiet, rzadziej mężczyzn. Kolejnym, ukazywanie pocałunków, czy wykorzystanie przekazu charakteryzującego się zmysłową, erotyczną atmosferą. W codziennym życiu tematy seksualne niosą ze sobą wiele kontrowersji związanych np. z osobistymi preferencjami tej intymnej sfery, ograniczeniami i wyznacznikami kulturowymi, czy też kwestiami wyznaniowymi. Podobnie jest w przypadku reklamy. Twórcy przekazów reklamowych bardzo często ukazują tematy w sposób dwuznaczny, balansując na granicy moralności, etyki i obowiązujących kanonów. Często powstają reklamy odwołujące się do zbliżeń seksualnych. Nie są one bezpośrednio pokazywane, jednak fabuła sugeruje, iż lada chwila do niego dojdzie, lub było ono udziałem prezentowanych bohaterów przed chwilą. Takie motywy wyjątkowo często wykorzystywane są w przekazach reklamowych promujących marki kreatorów mody (odzież i perfumy). Specyfika tej branży charakteryzuje się dużą zmysłowością oraz artyzmem, co ma bezpośredni związek ze sposobami komunikacji z odbiorcą.

## Symbolika i wykorzystywanie elementów religijnych w reklamie

Pojawienie się elementów religijnych w reklamie jest jednym z wielu sposobów na przyciągnięcie uwagi odbiorców. Łączenie duchowości z konsumpcją jest grą konwencji, w której konsumentom proponuje się dany styl, czy też tryb życia. Styl życia może być natomiast wyznacznikiem religijności, podobnie jak jest to w przypadku obierania danej postawy, czy też zasad moralnych[12].

Świat reklamy świadomie i często korzysta z wszelkich symboli religijnych, takich jak: krzyż, mandala, kwiat lotosu, itp. Często służą one jako forma, w którą wpisana jest dowolna treść. „Przetworzenie elementów kultur dawnych, elementów religii polega na zmianie ich kontekstu, a więc i sposobu obcowania z nimi. Choć mogą być traktowane z całą powagą na jaką zasługują, to ta ich dostępność, czyni ich bliższymi kategorii rozrywki, wypełnieniu czasu wolnego”[13].

Specjalistą w tej dziedzinie jest włoski artysta Oliviero Toscani, który światowy rozgłos zyskał poprzez długoletnią współpracę z firmą Benetton. W latach 1982-2000 stworzył szereg kontrowersyjnych projektów reklam wykorzystanych w promocji marki. Na początku lat dziewięćdziesiątych powszechne oburzenie wywołał plakat przedstawiający osoby w przebraniu księdza oraz zakonnicy złączonych w pocałunku. Zdjęcie użyte w projekcie zaszokowało katolickie Włochy, gdzie zabroniono jego publicznej prezentacji. Plakat pojawił się również w Polsce, w Warszawie. Miało to

[12] M. Grabowska, *Wywiad w badaniach zjawisk trudnych*. Warszawa 1989, s.141-136
[13] A.E. Kubiak, *New Age – zjawisko kultury nowoczesnej*. Kraków 1995, s.312

miejsce przez 24 dni, po czym został zdjęty. Partia ZChN złożyła oficjalny wniosek do prokuratury, iż plakat obraża uczucia religijne[14].

Z narzędzi marketingowych korzysta również sam Kościół. W Polsce tzw. „church marketing" wciąż budzi duże kontrowersje, jednak w krajach Europy Zachodniej i Stanach Zjednoczonych praktyki z pogranicza religii i marketingu stały się codziennością. Poszczególne odłamy Kościołów często starają się zdobyć wiernych i nakłonić ich do uczestnictwa w nabożeństwach poprzez kontrowersyjne kampanie reklamowe.

Przykładem kampanii o kontrowersyjnym przekazie jest reklama anglikańskiego Kościoła w Wielkiej Brytanii. Na bilbordach mających zachęcić młodzież do częstszego pojawiania się w kościele umieszczono wizerunek krwawiącego na krzyżu Jezusa oraz hasło: „Piercing[15] – Jezus zrobił to już 2000 lat temu". Taka forma promocji nie wymaga komentarza, jednocześnie nie dziwi jednak fakt, iż wywołała ona liczne komentarze oraz głosy sprzeciwu wielu konserwatywnych środowisk.

Kardynał John Foley, który przez lata przewodził papieskiej Radzie do spraw Środków Masowego przekazu, wielokrotnie podkreślał, iż Kościół ma na polu Public Relation niebywałe sukcesy. Podczas zorganizowanej w Warszawie konferencji „Boska Reklama" przekonywał, że jest „(…)przedstawicielem instytucji, która na przestrzeni dwóch tysięcy lat odniosła największe sukcesy w dziedzinie reklamy(…)"[16]. Słowa te dowodzą, iż w obecnych czasach Kościół jest przygotowany do świadomego i celowego operowania narzędziami, takimi jak reklama i marketing.

## Kontrowersyjny przekaz reklamowy a jego odbiór przez nabywcę w świetle badań pierwotnych

### Cel i organizacja badań

Celem badań było uzyskanie informacji na temat postrzegania przekazów reklamowych przez konsumentów. Szczególną uwagę poświęcono kontrowersjom związanym z reklamą. Rozpatrzone zostały poszczególne elementy, które zdaniem ankietowanych świadczą o kontrowersyjnym charakterze przekazów reklamowych. Są to zagadnienia dotyczące agresji oraz przemocy w reklamie, jak również elementy religijne. Rozważaniom podjęte zostały również problemy takie, jak skuteczność reklamy, kwestie moralne oraz etyczne.

Badania przeprowadzone zostały w marcu 2010 roku za pomocą sieci komputerowej Internet. Ankieta została również rozesłana drogą mailową do 300 losowo wybranych osób.

### Charakterystyka próby badawczej

W skład badanej populacji weszło 55,8% kobiet oraz 44,2% mężczyzn. Z uzyskanych danych wynika, iż najliczniejszą grupę stanowiły osoby pomiędzy 35, a 44 rokiem życia (35,8%). Podobny odsetek stanowiła grupa zawierająca się w przedziale

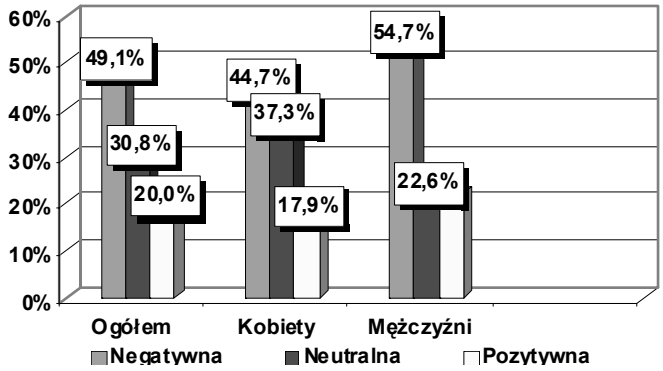
[14] R. Nowacki, *Reklama.* Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 237.
[15] Forma ozdabiania ciała kolczykami przez przekłuwanie.
[16] J.Szlak, *Moc szczerych intencji*. "Marketing przy kawie ", nr 155, 2007.

wiekowym od 25 do 34 lat. Procentowa wartość tej grupy wynosi 32,5%. Biorąc pod uwagę wykształcenie osób wypełniających ankietę, wyróżniono dwie grupy. Pierwszą, bardziej liczną, stanowili respondenci posiadający wykształcenie wyższe. Liczebność tej grupy wyniosła 59,2% wszystkich ankietowanych. Kwestionariusz wypełniło także 40,8 % osób posiadających średnie wykształcenie, stanowiących spośród całej próby badawczej.

**Nabywca a jego reakcja na reklamę tradycyjną**

Wyniki przeprowadzonego badania zwracają uwagę na to, iż wśród respondentów przeważa negatywna postawa w stosunku do przekazów reklamowych. Taką opinię wyraziło 49,1% wszystkich ankietowanych. Biorąc pod uwagę wynik procentowy, większy udział mieli mężczyźni, z pośród których negatywny stosunek do reklam wyraziło 54,7%, przy 44,7% wszystkich ankietowanych kobiet (wykres 1). Postrzeganie przekazów reklamowych w sposób neutralny zadeklarowało 37,3% kobiet i 22,6% mężczyzn. Najmniejszą liczebność z pośród badanej próby stanowiły osoby deklarujące pozytywną postawę wobec przekazów reklamowych. Grupę tą tworzy zaledwie 20% wszystkich ankietowanych. Taką opinię wyraziło 22,6% mężczyzn oraz 17,9% kobiet. Wynika z tego, że bardziej radykalny stosunek względem reklamy mają mężczyźni, natomiast wśród kobiet duża grupa ankietowanych wyraziła obojętność wobec przekazów reklamowych.

**WYKRES 1. OGÓLNA POSTAWA KONSUMENTÓW WOBEC PRZEKAZÓW REKLAMOWYCH**



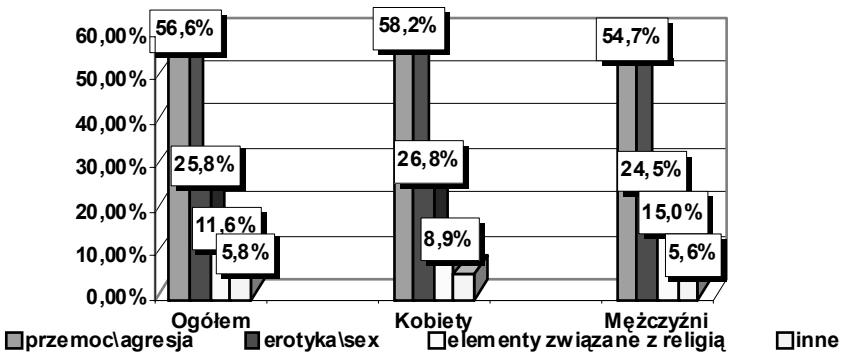

Źródło: Badania własne

**Preferencje nabywców w odniesieniu do reklamy komercyjnej**

Zdaniem ankietowanych, podstawowymi elementami które mają największy wpływ na kontrowersyjny charakter przekazów reklamowych są przemoc oraz agresja. W ten sposób odpowiedziało 56,6% wszystkich uczestników badania. W grupie tej znalazło się 58,2% kobiet oraz 54,7% mężczyzn. Kolejną grupę stanowili ankietowani, którzy za najbardziej kontrowersyjne uważali treści związane z erotyką oraz seksem. Jest to 22,8% wszystkich ankietowanych. Odpowiedź tą wskazało 26,8% kobiet i 24,5% mężczyzn. Elementy związane z religią świadczą o kontrowersyjnym przekazie zdaniem 11,6% respondentów. Analiza wyników świadczy o tym, że przemoc oraz agresję zawartą w

reklamach w większym stopniu potępiają kobiety. Mężczyźni natomiast częściej wyrażają swój negatywny stosunek do zawartych w reklamach elementów związanych z religią. W grupie tej, mniej kontrowersyjne wydają się natomiast wątki erotyczne, występujące w przekazach reklamowych (wykres 2).

**WYKRES 2. ELEMENTY MAJĄCE NAJWIĘKSZY WPŁYW NA KONTROWERSYJNY CHARAKTER PRZEKAZÓW REKLAMOWYCH**



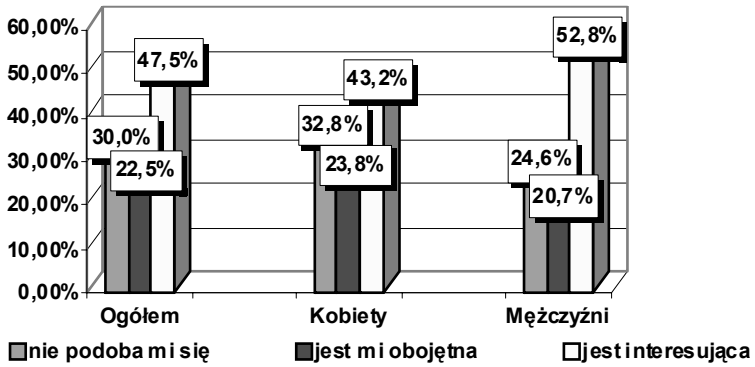

Źródło: Badania własne

## Wpływ kontrowersyjnych treści na postrzeganie reklamy przez odbiorców

Analiza wyników badania odnośnie postrzegania reklamy kontrowersyjnej przez odbiorców dowodzi, iż przeważająca część próby badawczej wykazuje pozytywny stosunek wobec takich przekazów reklamowych. Liczebność tej grupy wynosi 47,5% wszystkich respondentów. Jak wynika z danych, szczególnie mężczyźni postrzegają reklamę kontrowersyjną pozytywnie 52,8%. Wśród kobiet procentowy udział wynosi 43,2%.

Wobec powyższych danych uzyskano potwierdzenie założenia, iż odbiorca reklamy kontrowersyjnej rzadko postrzega ją w sposób obojętny. Częściej niż w przypadku standardowych form reklamy, odbiorca dokonuje analizy danego przekazu, więc jest w stanie dokładnie określić własny stosunek do informacji reklamowej (wykres 3).

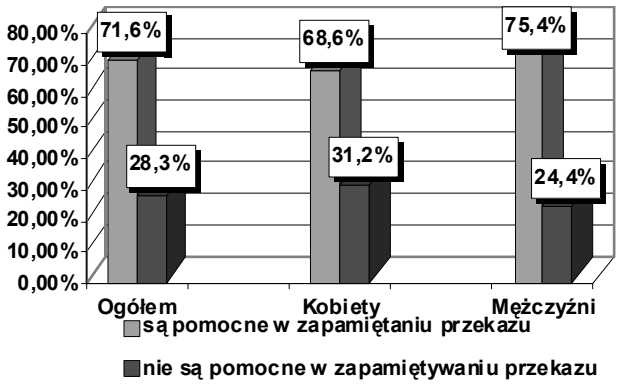
**WYKRES 3. SPOSÓB POSTRZEGANIE REKLAMY KONTROWERSYJNEJ PRZEZ ODBIORCÓW**




*Źródło: Badania własne*

Zdaniem ankietowanych kontrowersyjne przekazy reklamowe są lepiej zapamiętywane przez odbiorców. Odpowiedzi takiej udzieliło 71,6 procent ankietowanych ogółem. W grupie tej znalazło się 68,6% kobiet oraz 75,4% mężczyzn Odmienne zdanie wyraziło 28,3% badanych, którzy stwierdzili, iż kontrowersyjne elementy nie mają wpływu na zapamiętywanie przekazów reklamowych. Analiza wyników wykazuje, iż przekazy reklamowe zawierające kontrowersyjne treści są zdecydowanie lepiej zapamiętywane przez odbiorców. Nie ma to jednak bezpośredniego wpływu na skuteczność poszczególnych reklam oraz decyzji nabywczych konsumentów. Duża część konsumentów jest tego świadoma, o czym świadczą informacje wynikające z pytania ankietowanych o skuteczność reklamy kontrowersyjnej. 56,6% badanych odpowiedziało, że kontrowersyjny przekaz jest skuteczniejszy od tradycyjnych reklam, natomiast odmiennego zdania było 43,2% (wykres 4).

**WYKRES 4. WPŁYW KONTROWERSYJNYCH TREŚCI NA ZDOLNOŚĆ ZAPAMIĘTYWANIA PRZEKAZÓW REKLAMOWYCH PRZEZ ODBIORCÓW**




*Źródło: Badania własne*

Główne elementy przekazów reklamowych, które wywołują kontrowersję dotyczą ukazywania przemocy oraz agresji w reklamie. Środowisko reklamy nie jest jednak w tym przypadku odosobnione. Istnieją obecnie powszechne trendy piętnujące ukazywanie przemocy we wszelkich mediach i nie inaczej jest w przypadku postrzegania przekazów reklamowych.

## Podsumowanie i wnioski

Obecnie wiele czynników powoduje negatywny stosunek odbiorców do reklamy. Fakt ten sprawia, iż coraz trudniej wzbudzić zainteresowanie konsumentów, którzy w większości są świadomi manipulacji zawartej w wielu przekazach reklamowych. Jednym ze sposobów na przyciągnięcie uwagi odbiorców jest niestandardowa forma lub treść reklamy. W te właśnie normy wpisuje się reklama kontrowersyjna, która równie często zachwyca wszelkimi nieszablonowymi rozwiązaniami, jak również bulwersuje.

Postrzeganie przekazów reklamowych przez odbiorców zmienia się nieustannie wraz z postępem cywilizacyjnym, rozwojem mediów, czy tez większą świadomością w dziedzinie marketingu samych konsumentów. Kontrowersyjne treści i formy reklamowe, których stosowanie do niedawna wydawało się niedopuszczalne, obecnie są powszechnie akceptowane przez większość społeczeństwa. Stale postępujący proces unifikacji kulturowej oraz szeroko pojętej globalizacji sprawia, że preferencje nabywców wynikające z miejsca zamieszkania, przynależności kulturowej, czy też społecznej, mają zdecydowanie mniejsze znaczenie niż dawniej. Nie oznacza to oczywiście, iż są nie istotne, gdyż w dalszym ciągu są ważnymi determinantami komunikacji z konsumentem.

Współczesny adresat działań marketingowych jest bardzo wymagający, a zarazem uodporniony na działanie tradycyjnych form przekazów reklamowych. Kluczowe znaczenie ma więc szczegółowe określenie grupy docelowej, stworzenie odpowiedniej oferty, a następnie pozyskanie uwagi odbiorców i skuteczne dotarcie do nich z przekazem. Wybór grupy docelowej jest szczególnie ważny w przypadku reklamy kontrowersyjnej, gdyż nieumiejętny dobór odbiorców może doprowadzić nie tylko do braku zainteresowania, ale do negatywnej reakcji na reklamę, produkt, a nawet daną markę.

Wyniki badań potwierdziły także fakt, iż reklamy kontrowersyjne nie pozostawiają odbiorcy obojętnym oraz, że zazwyczaj zapamiętywane są przez odbiorców lepiej niż standardowe formy komunikacji z konsumentem. Te dwa założenia są ze sobą ściśle powiązane, gdyż zdolność do zapamiętania reklamy wiąże się z wcześniejszym zainteresowaniem nią odbiorcy. Zainteresowanie jest natomiast spowodowane kontrowersyjną, czy nawet szokującą formą przekazu reklamowego. Odbiorca jest w takim przypadku zachęcony do przeanalizowania przekazu, co jest związane z możliwością przyjęcia danej postawy – pozytywnej lub negatywnej, w zależności od indywidualnych przekonań odbiorcy.

**Literatura**


1. A. Węglarz, *Pan Kowalski i reklama kontrowersyjna*. Brief, nr. 10(61), 2004, s.54.
2. A.E. Kubiak, *New Age – zjawisko kultury nowoczesnej*. Kraków 1995, s.312
3. D. Bernstein, *Billboard – reklama otwartej przestrzeni*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 23.
4. D. Doliński, *Psychologia reklamy*. Wydawnictwo Aida, Wrocław, 1998.
5. E.Bromska, *Pociąg do agresji w reklamie*. "Marketing przy kawie ", nr 84, 2005.
6. Falkowski, T. Tyszka, *Psychologia zachowań konsumenckich*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2001.
7. J.Szlak, *Moc szczerych intencji*. "Marketing przy kawie ", nr 155, 2007.
8. J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem*. Wydawnictwo PWN, Warszawa 2001, s. 79-80
9. M. Bednarko, P. Stempniak, *Telewizja uwolniona.* Marketing w praktyce, nr. 6, 2006, s. 59.
10. M. Gembarowski, *Nowoczesne formy reklamy*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, 2007, s. 54.
11. M. Grabowska, *Wywiad w badaniach zjawisk trudnych*. Warszawa 1989, s.141-136
12. M. Holbrook, R. Westwood, The role of emotion in advertising revisited: Testing a typology of emotional responses. Lexington Books, 1989,

13. M. Pinto, S. Priest, *Guilt appeals in advertising. An exploratory study*. Psychological Reports, 1991.
14. Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 546.
15. R. Kłeczek, W. Kowal, P. Waniowski, J. Woźniczka, *Marketing-jak to się robi*. Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław 1992.
16. R. Nowacki, *Reklama.* Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 237.
17. R. Walczak, *Prawne aspekty reklamy w ustawodawstwie polskim, europejskim i międzynarodowym*. *Orzecznictwo*. Wydawnictwo Luris, Warszawa – Poznań, 2001.
18. W. Budzyńki, *Reklama. Techniki skutecznej perswazji*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2005.

**Summary**

*The special saturation the market, which accompanies the today's times, as well as the intensive competition, they caused that the creators of advertising money transfers struggle from more and more this the larger difficulties of attainment of to recepient. Use is with ways one on attracting attention in advertisement such motives of, content, which the connected with form of given money transfer controversies will arouse. They are then the advertisement the including elements of violence, brave erotica, treating to religious symbols the as well as matter of belief. Then elements in the face which stay indifferent hard. They in study were described both motives of leadership of such advertising workings, as well as this how the oddziaływają they on recepient.*

Informacje o autorze

**dr inż. Grębowiec Mariusz**
*Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie*
*Wydział Nauk Ekonomicznych*
*Katedra Polityki Europejskiej, Finansów Publicznych i Marketingu*
*e-mail:mariusz_grebowiec@sggw.pl*

*ZESZYTY NAUKOWE*
*POLITYKI EUROPEJSKIE, FINANSE I MARKETING*
*Nr 3 (52) 2010*

***Kazimierz Niewiadomski***

# Agroturystyka a turystyka – ze szczególnym uwzględnieniem relacji do przestrzeni wiejskiej na przykładzie obszaru woj. podlaskiego

## Agritourism vs tourism -with special focus on the relation to rural areas on the example of the Podlaskie Voivodeship

*W opracowaniu dokonano oceny agroturystyki i turystyki konwencjonalnej w aspekcie relacji przede wszystkim do przestrzeni wiejskiej. Badania wykazały, że te dwa rodzaje turystyki pozostają do siebie w stosunkach konkurencyjnych głównie o obszary przyrodniczo cena jest też pewna grupa czynników specyficznych dla każdego z analizowanych rodzajów turystyki. Czynnikami wykazującymi ścisłe związki tylko z turystyką konwencjonalną jest lesistość danej jednostki przestrzennej oraz poziom wynagrodzenia ludności. w przypadku agroturystyki są to: mniejsze zaludnienie, gorsze warunki przyrodniczo-glebowe do prowadzenia rolnictwa, udział mniejszych obszarowo gospodarstw rolnych i mniejsza intensywność gospodarowania w rolnictwie. Spora liczba spośród badanych czynników jest nieistotna statystycznie i wykazuje luźne związki z analizowanymi rodzajami turystyki.*

### Wprowadzenie

Agroturystyka jest jedną z kilkunastu rodzajów turystyki, która odznacza się pewnymi cechami specyficznymi odróżniającymi ją od pozostałych. W literaturze występuje dość zgodny pogląd, że pod tym pojęciem należy rozumieć wypoczynek w gospodarstwie rolnym z możliwością aktywnego uczestnictwa w pracach polowych, obsłudze zwierząt gospodarskich i innych pracach wykonywanych w gospodarstwie[1]. Działalność agroturystyczna związana jest ściśle z gospodarstwem rolnym, jego działalnością produkcyjną, jak też z gospodarstwem domowym rolnika i jego najbliższej rodziny. Z agroturystyką dużo wspólnych elementów ma turystyka wiejska. Łączy je przede wszystkim wieś i środowisko wiejskie. Od agroturystyki różni się przede wszystkim tym, że odbywa się poza gospodarstwem rolnym. Różnice tkwią także w infrastrukturze turystycznej. Podczas gdy w przypadku turystyki wiejskiej infrastrukturę turystyczną tworzą hoteliki, pensjonaty, schroniska, prywatne domy letniskowe, małe kempingi zlokalizowane w obrębie wsi, ale też i pokoje gościnne, które mogą być udostępniane przez rolników[2], w przypadku agroturystyki te ostatnie są podstawą jej

[1] W.W. Gaworecki, *Turystyka,* PWE, Warszawa 2000, s. 85-86. Por. także: *Agroturystyka,* Red. U. Świetlikowska, FAPA, Warszawa 2000, s. 20; M. Jalinik, S. J. Snarski, *Rozwój gospodarstw agroturystycznych w woj. podlaskim – fakty i mity*, (w:) Innowacje w rozwoju turystyki, Red. M. Jalinik, Wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok 2008, s. 345; M. Sznajder, L. Przezbórska, *Agroturystyka*, PWE, Warszawa 2006, s. 15-16.
[2] Tamże, s. 86.

infrastruktury[3]. Na tle przedstawionych interpretacji[4], pojecie turystyki w sensie ogólnym można sformułować jako przebywanie związane ze zmianą miejsca i pobytu osób, a więc poza stałym miejscem zamieszkania i pracy, w celach wypoczynkowych, służbowych lub innych, z wyłączeniem zarobkowania[5].

Celem potencjalnego uczestnika agroturystyki, jak również turysty konwencjonalnego jest zaspokojenie potrzeb związanych ze zwiedzaniem, poznawaniem, wypoczynkiem, rekreacją, sportem. Zarówno agroturystyka jak i turystyka konwencjonalna odbywa się w dużej części na obszarach wiejskich, które zgodnie z danymi GUS stanowią 93,2% ogólnego terytorium naszego kraju, a w woj. podlaskim jeszcze więcej – 95,4%[6]. Pomiędzy tymi rodzajami turystyki zachodzą różne relacje, od konkurencji (rywalizacji) do komplementarności (uzupełniania się, dopełniania) i mogą dotyczyć niemalże wszystkich zagadnień łączących się w sposób bezpośredni bądź pośredni z turystyką i agroturystyką. Na tym tle cel opracowania można sformułować jako ocena agroturystyki i turystyki konwencjonalnej w aspekcie relacji przede wszystkim do przestrzeni wiejskiej.

Podstawową metodą badań jest analiza odpowiednich danych zestawionych w formie tabelarycznej, w której dokonano oceny:
- ruchu turystycznego oraz agroturystyki na obszarze woj. podlaskiego;
- czynników decydujących o rozwoju turystyki i agroturystyki.

Jako jednostkę badań przyjęto zgodnie z klasyfikacją EUROSTATU obszar na poziomie tzw. NUTS 4, tj. powiat.

Powyższą ocenę zweryfikowano statystycznie stosując miary korelacji prostej, które pozwoliły ocenić ścisłość związków pomiędzy ruchem turystycznym oraz liczbą gospodarstw agroturystycznych a odpowiednimi czynnikami środowiska gospodarczego i przyrodniczego. Egzemplifikację elementów związanych z założeniami metodycznymi przedstawiono w treści opracowania przy analizowaniu odpowiednich relacji.

Materiałami źródłowymi, które posłużyły do rozwiązania tak postawionego celu były przede wszystkim opracowania Urzędu Statystycznego w Białymstoku. W niektórych przypadkach sięgnięto do wyników ostatniego spisu powszechnego. Dane dotyczące aktualnego stanu gospodarstw agroturystycznych pochodzą z informacji Podlaskiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Szepietowie.

## Czynniki decydujące o rozwoju agroturystyki

Rozwój agroturystyki uzależniony jest od szeregu uwarunkowań oraz różnorodnych czynników. Z punktu widzenia rynku można je podzielić na związane z:
1) Popytem na usługi agroturystyczne, czyli zapotrzebowaniem potencjalnych nabywców usług agroturystycznych, którzy oczekują określonego produktu agroturystycznego i odpowiedniego standardu świadczonych usług, porównywalnego z

[3] Należy dodać, że turystyka wiejska w takim kształcie jakim zaprezentowano w powyższej treści ma marginesowe znaczenie, w szczególności na obszarze woj. podlaskiego, dlatego w dalszej części opracowania uwaga zostanie skoncentrowana na gospodarstwach agroturystycznych i agroturystyce.
[4] Opracowanie ma charakter przede wszystkim eksploracyjny oparty na danych empirycznych. W związku z tym warstwę eksplikacyjną występujących pojęć i terminów przestawiono w niezbędnym zakresie w celu zachowania porządku dyskusji.
[5] W. W. Gaworecki, op. cit., s.18.
[6] Rocznik Statystyczny Rolnictwa i Obszarów Wiejskich, GUS, Warszawa 2007, s. 72.

innymi rodzajami usług turystycznych przy danej lub nawet niższej cenie. Według Sikory[7] uczestnicy turystyki wiejskiej poszukują w szczególności:

- wypoczynku w środowisku odmiennym od warunków istniejących na obszarach zurbanizowanych,
- kontaktu bezpośredniego ze środowiskiem przyrodniczym, życiem wiejskim, zwierzętami domowymi, pracami rolnymi, dziedzictwem kulturowym wsi,
- korzystania ze zdrowej żywności,
- zwiedzania parków narodowych, krajobrazowych i rezerwatów przyrody,
- korzystania z ciszy i spokoju.

2) Podażą usług agroturystycznych, która powinna być dostosowana do zapotrzebowania potencjalnych nabywców.

Ważnym elementem decydującym o rozwoju usług agroturystycznych, mającym wpływ zarówno na ich popyt jak i podaż, jest wartość przestrzeni agroturystycznej, którą charakteryzują przede wszystkim: rzeźba i naturalne ukształtowanie terenu, atrakcyjne formy terenu (doliny rzek, obszary bagienne, jeziora), naturalna flora i fauna, różnorodność użytkowania ziemi, rodzaj zabudowy przestrzennej, dziedzictwo kulturowe i architektoniczne, różnorodność typów gospodarstw rolnych i sposób ich prowadzenia, stan infrastruktury wiejskiej itp.

Sznajder i Przezbórska[8] za B. Lane rozróżniają sześć czynników mających zasadniczy wpływ na ocenę wartości przestrzeni agroturystycznej. Do tych czynników należą:

- piękno krajobrazu (góry, wybrzeża morskie, jeziora, wyspy, malownicze doliny rzeczne oraz tereny o specyficznych walorach np. bagna, lasy),
- tereny dzikiej natury i pustkowia,
- kulturowe dziedzictwo materialne (budynki, miasteczka, wsie) oraz dziedzictwo etniczne,
- szczególnie korzystne warunki dla łowiectwa, wędkarstwa, narciarstwa, wędrówek terenowych,
- dobra dostępność dla szerokiego rynku konsumentów,
- efektywna, profesjonalna działalność promocyjna i handlowa oraz właściwe zarządzanie.

M. Drzewiecki [9] z kolei do najistotniejszych czynników przestrzeni agroturystycznej, na poziomie gminy jako jednostki przestrzennej, zalicza:

[7] J. Sikora, *Organizacja ruchu turystycznego na wsi*, WSiP, Warszawa 1999, s. 69.
[8] M. Sznajder, L. Przezbórska, op. cit., s. 56-57.
[9] Tamże, s. 58.

- gęstość zaludnienia (która powinna kształtować się poniżej 80 osób na 1 $km^2$),
- udział łąk i pastwisk w powierzchni użytków rolnych (powyżej 30%),
- udział lasów w powierzchni całkowitej gminy (30 – 60%),
- udział wód (przynajmniej 5% powierzchni gminy),
- udział osób utrzymujących się ze źródeł pozarolniczych (powyżej 60% ogółu mieszkańców),
- typ osadnictwa (oceniany z punktu widzenia krajobrazowego),
- udział rolniczej gospodarki nieuspołecznionej (powyżej 60% użytków rolnych).

Jeżeli co najmniej trzy cechy spośród wymienionych wyżej występują na danym obszarze gminy, to zalicza się ją do spełniających warunki gmin agroturystycznych.

Z przeglądu ważniejszych czynników decydujących o rozwoju agroturystyki wynika, że są one w dużej mierze zbliżone lub tożsame z walorami turystycznymi turystyki konwencjonalnej, w szczególności tych rodzajów turystki, których podstawę stanowią walory naturalne i przyrodnicze.

## Ruch turystyczny i turystyczne obiekty zbiorowego zakwaterowania oraz gospodarstwa agroturystyczne w powiatach woj. podlaskiego

Ocenę ruchu turystycznego w powiatach woj. podlaskiego przeprowadzono przede wszystkim przez pryzmat udzielonych noclegów w 2007 r., które odzwierciedlają liczbę turystów odwiedzających poszczególne jednostki terytorialno-administracyjne[10]. Liczba udzielonych noclegów stanowi również zmienną objaśnianą analizowanych czynników wpływających na wielkość ruchu turystycznego[11]. Punktem wyjścia oceny agroturystyki jest liczba gospodarstw agroturystycznych. W tabeli 1 zestawiono powiaty woj. podlaskiego w funkcji udzielonych noclegów i na tym tle przyporządkowano dane dotyczące turystycznych obiektów zbiorowego zakwaterowania oraz liczby gospodarstw agroturystycznych.

**TABELA 1. UDZIELONE NOCLEGI I TURYSTYCZNE OBIEKTY ZBIOROWEGO ZAKWATEROWANIA ORAZ LICZBA GOSPODARSTW AGROTURYSTYCZNYCH W POWIATACH WOJ. PODLASKIEGO**

[10] Z oceny wyłączono trzy miasta znajdujące się na obszarze woj. podlaskiego, a mianowicie: Białystok, Łomżę i Suwałki, w których z racji pełnionych funkcji administracyjnych i biznesowych turystyka ma charakter typowy dla miast i metropolii. Należy nadmienić, że w szczególności miasto Białystok jest intensywnie odwiedzane przez turystów. W 2007 r. liczba udzielonych noclegów w Białymstoku wyniosła 256,4 tys., co oznacza 27,2% wszystkich noclegów udzielonych w tym czasie w woj. podlaskim. Znacznie rzadziej turyści korzystają z noclegów w Suwałkach (54,1 tys.), a w Łomży jeszcze mniej - zaledwie 19,6 tys. Agroturystyka i gospodarstwa agroturystyczne jak do tej pory – za nielicznymi wyjątkami, jak. np. spotkania biznesowe, czy integracyjne – nie stanowi dla turystyki miejskiej konkurencji.

[11] Przyjęcie tej zmiennej za zmienną zależną uzasadnione jest jej ścisłym związkiem korelacyjnym m. in. z liczbą miejsc noclegowych (r = 0,95), liczą udzielonych noclegów w przeliczeniu na 1000 ludności i 1$km^2$ powierzchni ogólnej (odpowiednio r wynosi: 0,96 i 0,97) oraz z liczbą obiektów turystycznych (r=0,89).

| Lp | Powiaty | Udzielone noclegi w 2007 r. | | | | Miejsca noclegowe w 2007r. | | Obiekty turystyczne w 2007r. | | Gospodarstwa agroturystycz. w 2009r. | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Ogółem | lo ka ta | 2007r 1999 = 100 | tury-stom zagr. | Ogółem | lo ka ta | ogółem | lo ka ta | liczba | lo ka ta |
| 1 | augustowski | 254895 | 1 | 113,4 | 15178 | 3457 | 1 | 36 | 1 | 102 | 2 |
| 2 | białostocki | 76726 | 2 | 46,4 | 19875 | 965 | 3 | 13 | 4 | 82 | 5 |
| 3 | hajnowski | 72971 | 3 | 131,5 | 7854 | 652 | 5 | 13 | 5 | 100 | 3 |
| 4 | suwalski | 47149 | 4 | 86,5 | 2975 | 1443 | 2 | 21 | 2 | 221 | 1 |
| X | Razem gr. I | 451741 | x | 90,3 | 45882 | 6517 | x | 83 | x | 505 | x |
| 5 | grajewski | 36968 | 5 | 54,4 | 322 | 412 | 7 | 5 | 10 | 36 | 9 |
| 6 | łomżyński | 30700 | 6 | 81,2 | 5118 | 256 | 8 | 7 | 7 | 36 | 10 |
| 7 | sejneński | 24849 | 7 | 80,9 | 1107 | 698 | 4 | 14 | 3 | 94 | 4 |
| 8 | sokólski | 23414 | 8 | 433,6 | 1285 | 210 | 10 | 6 | 8 | 40 | 8 |
| X | Razem gr. II | 115931 | x | 81,7 | 7832 | 1576 | x | 32 | x | 206 | x |
| 9 | bielski | 12470 | 9 | 58,5 | 1131 | 240 | 9 | 6 | 9 | 9 | 12 |
| 10 | moniecki | 12282 | 10 | 223,3 | 802 | 470 | 6 | 11 | 6 | 41 | 7 |
| 11 | siemiatycki | 9538 | 11 | 32,8 | 624 | 108 | 12 | 5 | 11 | 43 | 6 |
| 12 | kolneński | 5652 | 12 | 87,0 | 64 | 58 | 13 | 1 | 13 | 20 | 11 |
| 13 | wysokomazow. | 3982 | 13 | 36,5 | 182 | 153 | 11 | 3 | 12 | 9 | 13 |
| 14 | zambrowski | 1110 | 14 | 10,1 | 5 | 20 | 14 | 1 | 14 | 1 | 14 |
| x | Razem gr. III | 45034 | x | 53,4 | 2808 | 1049 | x | 27 | x | 123 | x |
| x | Ogółem | 612706 | x | 84,4 | 56522 | 9142 | x | 142 | x | 834 | x |

*Źródło: Obliczenia własne na podstawie Województwo Podlaskie, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok 2008, s. 174; Rocznik Statystyczny Województwa Podlaskiego, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok 2000, s. 308; Informacja Podlaskiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Szepietowie (z dnia 18.09.2009).*

Z danych tabeli 1 wynika, że ruch turystyczny na obszarze woj. podlaskiego (wyjąwszy miasto Białystok) koncentruje się przede wszystkim na obszarze powiatu augustowskiego. Liczba udzielonych noclegów w 2007 r. wyniosła tu 254,9 tys., tj. 41,6% noclegów udzielonych we wszystkich powiatach województwa. Łączny udział powiatu augustowskiego i trzech innych powiatów (o intensywniejszym ruchu turystycznym tj. białostockiego, hajnowskiego i suwalskiego) wyniósł aż 73,7%.

Geografia udzielonych noclegów odzwierciedla w dużej mierze motywy podróżnych odwiedzających poszczególne obszary. I tak walory turystyczne Pojezierza Augustowskiego są przede wszystkim siłą przyciągającą turystów, walory kulturowe i przyrodnicze miasta i gminy Supraśl oraz Choroszcz i Czarna Białostocka tworzą przede wszystkim podstawę ruchu turystycznego w powiecie białostockim, Puszcza

Białowieska to z kolei cel podróży turystycznych w powiecie hajnowskim oraz powiat suwalski jest odwiedzany ze względu na walory przyrodnicze i kulturowe.

Udział powiatów tworzących grupę II w ogólnej liczbie udzielonych noclegów wynosi już tylko 18,9%. Są to powiaty: grajewski, łomżyński, sejneński i sokólski.

Na pozostałe 6 powiatów grupy III przypada zaledwie 7,4% udzielonych noclegów. Turystyka na tych obszarach ma charakter incydentalny (np. niektóre obszary i miejscowości położone w dolinach rzek – rzeka Bug, obszary cenne przyrodniczo – powiat moniecki, miejsca kultu religijnego - Grabarka), często też turyści zatrzymują się na tych obszarach przejazdem w drodze do innych miejscowości. Na mapie turystycznej woj. podlaskiego jest to jak dotychczas biała plama[12].

Trzeba dodać, że w ostatnich latach (1999 – 2007) odnotowano zmniejszenie ogólnego ruchu turystycznego w woj. podlaskim (o 15,6%) oraz w wydzielonych grupach powiatów, przy czym najsilniejszy spadek (o prawie połowę) wystąpił w grupie III, tj. w tych jednostkach, które cechowały się jego najmniejszym poziomem. W pozostałych dwóch grupach zmniejszył się on po około 10%.

Udział turystów zagranicznych w ogólnej liczbie udzielonych noclegów wynosił ogółem 9,2% i skoncentrowane one były przede wszystkim w trzech powiatach (augustowskim, białostockim i hajnowskim) – 7,0%.

Z udzielonymi noclegami wyraźnie skorelowana jest liczba miejsc noclegowych i obiektów turystycznych (atrakcje turystyczne przyciągają turystów na dany obszar, którzy korzystają z noclegów i vice versa występujące obiekty turystyczne przyczyniają się do zwiększenia liczby odwiedzających turystów.

Jeśli chodzi o agroturystykę (tabela 1) to należy przede wszystkim stwierdzić, że gospodarstwa agroturystyczne są zgrupowane głównie na obszarach charakteryzujących się znaczniejszym ruchem turystycznym. W pierwszej grupie powiatów, o największym ruchu turystycznym i relatywnie najlepszej infrastrukturze turystycznej (miejsca noclegowe i obiekty turystyczne), liczba gospodarstw agroturystycznych jest również największa (505), podczas gdy w kolejnych grupach jest ich znacznie mniej (grupa II – 206 i III – 123).

Statystycznie określone związki korelacyjne pomiędzy liczbą gospodarstw agroturystycznych i poszczególnymi elementami turystyki konwencjonalnej wskazują, że najściślejsza zależność występuje w przypadku obiektów turystycznych r = 0,71. Można to tłumaczyć tym, że właściciele gospodarstw agroturystycznych wychodzą z założenia, że skoro na danym terenie jest obiekt turystyczny, to znajduje się również zapotrzebowanie (nisza) na nocleg w kwaterze agroturystycznej, w szczególności wówczas gdy w tym pierwszym miejsca noclegowe są wykorzystane. Mniej ścisły związek jest z liczbą miejsc noclegowych (r = 0,59) i udzielonymi noclegami w przeliczeniu na 1000 ludności (r = 0,53)[13].Współczynnik korelacji liczby gospodarstw agroturystycznych z udzielonymi noclegami (ruchem turystycznym) okazał się jeszcze

[12] Należy pamiętać, że ocena ruchu turystycznego jest dokonywana przez pryzmat udzielonych noclegów. W związku z tym poczynione spostrzeżenia odnoszą się tylko do tej kategorii turystów.
[13] W przeliczeniu na 1 $km^2$ związek ten okazał się statystycznie nieistotny – r = 0,49, p = 0,08).

mniej ścisły (r = 0,48, p = 0,14). Wynika z tego, że gospodarstwa agroturystyczne są tworzone nie tylko na obszarach odwiedzanych przez turystów konwencjonalnych, ale też i poza nimi.

## Identyfikacja czynników wpływających na ruch turystycznyi agroturystykę w powiatach woj. Podlaskiego

Celem tej analizy jest określenie przede wszystkim rodzaju oraz siły oddziaływania poszczególnych czynników środowiska przyrodniczego i gospodarczego na ruch turystyczny związany z turystyką konwencjonalną z jednej strony i z rozwojem agroturystyki (liczą gospodarstw agroturystycznych) z drugiej. Obliczone współczynniki korelacji podają współzależności badanych czynników z ruchem turystycznym (zmienna zależna – $Y_1$) oraz liczbą gospodarstw agroturystycznych (zmienna zależna – $Y_2$). Dane liczbowe dotyczące analizowanych elementów zestawiono w tabeli 2.

**TABELA 2. CZYNNIKI ŚRODOWISKA PRZYRODNICZEGO I GOSPODARCZEGO NA TLE RUCHU TURYSTYCZNEGO ORAZ LICZBY GOSPODARSTW AGROTURYSTYCZNYCH W GRUPACH POWIATÓW WOJ. PODLASKIEGO**

| Lp | Wyszczególnienie | Województwo | | | W tym grupy powiatów* | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ogółem | korelacja z | | I | II | III |
| | | | $Y_1$ | $Y_2$ | | | |
| 1 | Udzielono noclegów | 612706 | 1,00 | 0,42 | 451741 | 115931 | 45034 |
| 2 | Liczba gospodarstw agroturystycznych | 834 | 0,42 | 1,00 | 505 | 206 | 123 |
| 3 | Ludność: | | | | | | |
| | - na 1 km$^2$ | 39 | -0,19 | -0,62 | 34 | 37 | 43 |
| | - w miastach w % ogółem ludności | 35,8 | 0,30 | -0,42 | 35,4 | 32,3 | 38,4 |
| 4 | Pracujący: | | | | | | |
| | - na 1000 ludności | 303 | -0,34 | -0,14 | 288 | 298 | 317 |
| | - w usługach w % ogółem ludności | 23,8 | -0,31 | -0,15 | 25,8 | 23,0 | 22,9 |
| | - ludność w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym | 66,2 | -0,21 | 0,17 | 65,9 | 65,0 | 67,1 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | Wskaźnik jakości rolniczej przestrzeni produkcyjnej w pkt. | 54,6 | -0,28 | -0,56 | 51,8 | 50,8 | 59,1 |
| 6. | Udział użytków zielonych w UR w % | 35,7 | 0,22 | -0,13 | 36,6 | 34,6 | 35,9 |
| 7 | Powierzchnia o szczególnych walorach przyrodniczych w pow. ogólnej w % | | | | | | |
| | w tym: - parki narodowe | 31,7 | 0,60 | 0,88 | 57,5 | 33,0 | 13,6 |
| | - rezerwaty przyrody | 4,8 | 0,05 | 0,22 | 5,5 | 3,9 | 4,9 |
| | - parki krajobrazowe | 1,0 | 0,38 | 0,30 | 2,8 | 0,6 | 0,1 |
| | - obszary chronionego krajobrazu | 2,7 | 0,07 | 0,26 | 5,7 | 3,3 | 0,3 |
| | Pomniki przyrody | 23,0 | 0,60 | 0,81 | 43,2 | 25,2 | 8,2 |
| 8 | | 2019 | 0,17 | 0,26 | 1562 | 221 | 236 |
| 9 | Lesistość w % | 29,2 | 0,59 | 0,27 | 38,8 | 27,8 | 23,7 |
| 10 | Przeciętna pow. gospodarstwa roln. w ha UR | 12,5 | -0,17 | -0,08 | 10,5 | 13,7 | 13,1 |
| 11 | Gosp. rolne w grupach obszarowych w % | | | | | | |
| | - do 1 ha | 12,4 | 0,21 | 0,50 | 17,6 | 11,2 | 9,8 |
| | - 1 – 5 ha | 22,2 | 0,26 | 0,16 | 29,6 | 18,4 | 20,0 |
| | - 5 – 15 ha | 39,9 | -0,20 | -0,64 | 32,7 | 40,8 | 44,2 |
| | pow. 15 ha | 25,3 | -0,21 | 0,02 | 19,7 | 30,1 | 26,0 |
| 12 | Zwierzęta gosp. na 100 ha UR w szt. | | | | | | |
| | - ogółem sztuk dużych | 65,1 | -0,29 | -0,24 | 54,2 | 65,6 | 72,1 |
| | - bydło ogółem | 62,0 | -0,24 | -0,35 | 48,9 | 61,2 | 71,4 |
| | - trzoda chlewna | 81,6 | -0,35 | 0,05 | 65,1 | 87,0 | 89,1 |
| 13 | Udział gosp. rolnych nieprowadz. działaln. | 12,5 | 0,29 | 0,41 | 20,3 | 10,6 | 8,7 |
| 14 | Gosp. rolne o udziale dochodów z działalności rolniczej w %: | | | | | | |
| | - do 30 | 35,2 | 0,28 | 0,28 | 47,8 | 30,2 | 30,2 |
| | - 67 - 100 | 43,4 | -0,23 | 0,20 | 33,2 | 47,8 | 47,2 |
| 15 | Produkcja towarowa gosp. rolnych w zł | | | | | | |
| | - na 1 pełnozatrudnionego | 14975 | -0,36 | -0,43 | 11921 | 15234 | 16838 |
| | - na 1 ha UR | 1728 | -0,35 | -0,58 | 1423 | 1689 | 2124 |
| | - na 1 gospodarstwo rolne | 23651 | -0,32 | -0,36 | 17895 | 24579 | 26869 |
| | Emisja zanieczyszczeń powietrza na 1 $km^2$: | | | | | | |
| | - pyłowych w t | 0,08 | -0,18 | -0,24 | 0,05 | 0,09 | 0,08 |
| | - gazowych w t | 0,47 | -0,15 | -0,17 | 0,33 | 0,52 | 0,53 |
| 16 | Przeciętne miesięczne wynagrodzenie zł | 2390 | 0,72 | -0,07 | 2454 | 2427 | 2323 |
| 17 | Stopa bezrobocia w % | 11,5 | 0,21 | -0,08 | 10,4 | 15,2 | 9,8 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 | Drogi o twardej nawierz. na 100 $km^2$ w km | 44,8 | -0,58 | -0,40 | 37,6 | 43,2 | 50,3 |
| 19 | Liczba ludności na 1 łóżko w szpitalach | 292 | 0,17 | -0,16 | 401 | 154 | 313 |
| 20 | Przestępstwa na 1000 ludności | 209 | 0,22 | 0,58 | 253 | 188 | 179 |

*powiaty w grupach jak w tabeli 1.

$Y_1$ – zmienna zależna – udzielone noclegi (ruch turystyczny),

$Y_2$ – zmienna zależna – liczba gospodarstw agroturystycznych

Współczynniki korelacji istotne statystycznie wyróżniono w tabeli pogrubiona czcionką.

*Źródło: Obliczenia własne na podstawie Województwo Podlaskie, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok 2008, s. 54 – 67; Obliczenia własne na podstawie wyników spisu powszechnego 2002, zeszyty gminami, odpowiednie strony, pozycje w tabeli 2: 11,12,13,14 i 15; Informacja Podlaskiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Szepietowie (z dnia 18.09.2009).*

Skompilowane w tabeli 2 dane dotyczące czynników ruchu turystycznego (zmienna $Y_1$) oraz rozwoju gospodarstw agroturystycznych (zmienna $Y_2$) mają różny wpływ na badane zmienne zależne. Zróżnicowana jest również siła oddziaływania poszczególnych czynników. Ich analiza w grupach powiatów dowodzi, że z ruchem turystycznym i rozwojem agroturystyki powiązane są następujące czynniki:

- mniejsze zaludnienie,
- mniejszy odsetek ludności pracującej,
- gorsze warunki przyrodniczo-glebowe do prowadzenia produkcji rolnej,
- udział obszarów przyrodniczo cennych i lesistość,
- gorsza struktura obszarowa gospodarstw rolnych,
- mniejszy udział dochodów z działalności rolniczej,
- gorsze wyniki produkcyjne rolnictwa i mniejsza jego intensywność (wyraźne różnice w wartości produkcji towarowej w przeliczeniu na 1ha UR).

Turystyka w woj. podlaskim, ze względu na jej charakter (przede wszystkim naturalne warunki przyrodnicze) odbywa się na obszarach o gorszej infrastrukturze (np. o mniejszej sieci dróg o nawierzchni twardej). Z ruchem turystycznym i agroturystycznym połączona jest jednak zwiększona liczba przestępstw.

Analiza korelacyjna umożliwia uściślenie badanych relacji. Prowadzi ona do następujących konstatacji:

1) Zależność korelacyjna pomiędzy zmiennymi zależnymi, a więc ruchem turystycznym ($Y_1$) i liczbą gospodarstw agroturystycznych ($Y_2$) wynosi r = 0,42, co może oznaczać, że te dwa rodzaje turystyki pozostają względem siebie w relacjach konkurencyjnych z jednej strony, ale z drugiej - współzależność ta nie jest aż tak silna, a więc można tu również oczekiwać pewnego dopełniania się (komplementarności).

2) O konkurencji jeśli chodzi o czynniki wpływające na badane zmienne zależne można mówić jeśli są one powiązane wyraźnie i istotnie statystycznie zarówno z turystyką

konwencjonalną jak i agroturystyką. Na tej podstawie można wywnioskować, że badane rodzaje turystyki konkurują przede wszystkim o obszary o tzw. szczególnych walorach przyrodniczych. Współczynnik korelacji tej zmiennej z ruchem turystycznym jest dodatni i wynosi r = 0,60. Jeszcze ściślejsza zależność występuje z liczbą gospodarstw agroturystycznych r = 0,88. Największe znaczenie spośród tych walorów przyrodniczych mają obszary chronionego krajobrazu (współczynniki korelacji wynoszą odpowiednio: 0,60 i 0,81.

3) Istotnymi statystycznie czynnikami mającymi wpływ tylko na ruch turystyczny (bez agroturystyki) okazała się lesistość danej jednostki przestrzennej r = 0,59, wyższy poziom życia wyrażony poprzez przeciętne miesięczne wynagrodzenie – r = 0,72 oraz sieć dróg o twardej nawierzchni. Ten ostatni czynnik z ruchem turystycznym jest powiązany ujemnie r = -0,58, co oznacza, że większe jego nasilenie występuje na obszarach uboższych pod tym względem.

4) Z kolei istotnymi statystycznie czynnikami ściśle związanymi tylko z liczbą gospodarstw agroturystycznych okazało się:

- mniejsze zaludnienie (r = -0,62),

- gorsze warunki przyrodniczo-glebowe do prowadzenia rolnictwa (wskaźnik jakości przestrzeni produkcyjnej – r = -0,56),

- udział mniejszych obszarowo gospodarstw, w szczególności do 1 ha (r = 0,50), właściciele gospodarstw rolnych w grupie obszarowej 5 – 15 ha (a więc większych obszarowo) są mniej zainteresowani tworzeniem gospodarstw agroturystycznych (r =

-0,64),

- gospodarstwa agroturystyczne tworzone są na obszarach o mniejszej intensywności rolnictwa (wartość produkcji towarowej w przeliczeniu na 1 ha UR – r = -0,58).

Na obszarach o większej aktywności w zakresie tworzenia gospodarstw agroturystycznych występuje jednak większa liczba przestępstw (r = 0,58).

5) Pozostałe czynniki wyartykułowane w tabeli 2 są statystycznie nieistotne, mają też różny kierunek wpływu na badane zmienne zależne. Pozostają one w luźnych relacjach z badanymi zmiennymi zależnymi.

## Podsumowanie

Opracowanie jest poświęcone ocenie turystyki konwencjonalnej i agroturystyki w szczególności pod kątem relacji do przestrzeni wiejskiej. Znaczna bowiem część turystyki odbywa się poza obszarami miast, a więc na terenach wiejskich. Agroturystyka per definitione jest rodzajem turystyki immanentnie związanej z gospodarstwem rolnym, które jest elementem środowiska wiejskiego.

Analiza przeprowadzona w grupach powiatów i korelacyjna wykazała, że pomiędzy ruchem turystycznym tworzonym przez turystykę konwencjonalną a liczbą gospodarstw agroturystycznych, które charakteryzują rozwój agroturystyki występują

różne związki. Gospodarstwa agroturystyczne zgrupowane są głównie na obszarach o intensywniejszym ruchu turystycznym. Na cztery powiaty (augustowski, białostocki, hajnowski i suwalski) przypada aż 73,7% noclegów udzielonych we wszystkich powiatach woj. podlaskiego w 2007r. Występuje na ich obszarze 60,6% spośród wszystkich gospodarstw agroturystycznych. Współczynnik korelacji pomiędzy tymi dwoma rodzajami turystyki wyniósł r = 0,42 (p=0,14).

Na podstawie analizy czynników wpływających na każdy z dwóch analizowanych rodzajów turystyki można stwierdzić, że:

1) Turystyka konwencjonalna i agroturystyka konkurują ze sobą przede wszystkim o obszary cenne pod względem przyrodniczym (współczynnik korelacji tej zmiennej z turystyką konwencjonalną wyniósł r = 0,60 i z liczbą gospodarstw agroturystycznych r = 0,88, w tym głównie o obszary chronionego krajobrazu.

2) Istotnymi statystycznie czynnikami pozostającymi w ścisłym związku korelacyjnym tylko z turystyką konwencjonalną są: lesistość i poziom wynagrodzenia miesięcznego (czynnik charakteryzujący poziom życia), a także mniejsza sieć dróg o nawierzchni twardej (turystyka w woj. podlaskim oparta jest głównie o naturalne walory przyrodnicze).

3) Czynnikami pozostającymi w ścisłym związku korelacyjnym wyłącznie z liczbą gospodarstw agroturystycznych okazało się: mniejsze zaludnienie, gorsze warunki przyrodniczo-glebowe do prowadzenie rolnictwa, większy odsetek gospodarstw mniejszych obszarowo (i mniejsze zainteresowanie gospodarstw większych) oraz mniej intensywnym rolnictwie (niższej produkcji towarowej z ha UR).

4) Pozostała, znaczna liczba czynników uwzględnionych w badaniach okazała się statystycznie nieistotna. Wykazują one dość luźne związki z badanymi zmiennymi zależnymi. Nie mają więc znaczniejszego wpływu zarówno na każdy z dwóch analizowanych rodzajów turystyki, jak i związki między nimi.

**Literatura**

1. *Agroturystyka,* Red. U. Świetlikowska, FAPA, Warszawa 2000.
2. Gaworecki W.W., *Turystyka,* PWE, Warszawa 2000.
3. Informacja Podlaskiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Szepietowie, Szepietowo 2009..
4. Jalinik M., Snarski S.J., *Rozwój gospodarstw agroturystycznych w woj. podlaskim – fakty i mity*, (w:)
Innowacje w rozwoju turystyki, Red. M. Jalinik, Wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok 2008.
5. *Rocznik Statystyczny Województwa Podlaskiego*, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok 2000.
6. *Rocznik Statystyczny Rolnictwa i Obszarów Wiejskich*, GUS, Warszawa 2007.
7. Sikora J., *Organizacja ruchu turystycznego na wsi*, WSiP, Warszawa 1999.
8. *Spis Powszechny 2002,* opracowania z woj. podlaskiego w układzie gmin.
9. Sznajder M., Przezbórska L.,, *Agroturystyka*, PWE, Warszawa 2006..
10. *Województwo Podlaskie*, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok 2008.

**Summary**

*This study presents the evaluation of agritourism and conventional tourism with special focus on the relation to rural areas. The research has proved that those two types of tourism compete with each other mainly for valuable natural areas. Also, each of the analysed types of tourism has its own group of specific factors. Forestation rate of a given spatial unit and the level of income of the population are the factors showing close relationship to the conventional tourism only. In case of agritourism the factors are: less dense population, worse natural and soil conditions for agriculture, smaller agricultural farms and lesser degree of intensity of farming in agriculture. Considerable number of the analysed factors is statistically insignificant and shows loose relationships to the analysed types of tourism.*

Informacje o autorze

***dr inż. Kazimierz Niewiadomski***
*Politechnika Białostocka*
*Wydział Zarządzania*
*tel. (0 85) 743 43 14*
*e-mail:* ***niewiadomski5@wp.pl***

# PUBLIKACJE W LATACH 1992-2009

---

## PRACE NAUKOWE
## KATEDRY POLITYKI AGRARNEJ I MARKETINGU

3.(52.) Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing, Nr 3 (52) 2010, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 474
2.(51. - T.II) Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing, Nr 2 (51) 2009, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 323
2.(51. - T.I) Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing, Nr 2 (51) 2009, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 323
1.(50.) Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing, Nr 1 (50) 2009, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 321
(49.) Adamowicz M. (red.), 2009: Wspólna Polityka Rolna Unii Europejskiej, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 397
(48.) Adamowicz M. (red.), 2009: System środowiskowego rolniczego modelowania w skali lokalnej, Wyd. SGGW, Warszawa
(47.) Stawicki M., W. Pander (red.), 2008: Metody ewaluacji polityk wspierania klastrów ze środków strukturalnych, Wyd. AT Group Sp. z o.o. Warszawa, liczba stron: 153
(46.) Powęska H. (red.), 2008: Sposoby wykorzystania dóbr kultury dla potrzeb rozwoju funkcji turystycznej Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 245
(45.) Adamowicz M. (red.), 2008: Innowacje i innowacyjność w sektorze agrobiznesu Tom II Rodzaje innowacyjności, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 328
(45.) Adamowicz M. (red.), 2008: Innowacje i innowacyjność w sektorze agrobiznesu Tom I Rolnictwo, Przemysł spożywczy, konsumenci, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 376
(44.) Gołębiewski J. (red), 2007: Perspektywy rozwoju systemów marketingowych produktów roślinnych, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 204
(43.) Gołębiewski J. (red.), 2007: Systemy marketingowe produktów roślinnych, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 155
(42.) Adamowicz M. (red.), 2007: Uwarunkowania rozwoju gron przedsiębiorczości w agrobiznesie na Mazowszu, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 152
(41.) Adamowicz M. (red.), 2007: Produkty marketingowe w rozwoju lokalnym i regionalnym, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 459
(40.) Adamowicz M. (red.), 2006: Samorządy i społeczności lokalne w zrównoważonym rozwoju obszarów wiejskich, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 212, twarda oprawa
(39.) Adamowicz M. (red.), 2006: Przedsiębiorstwa i organizacje publiczne w zrównoważonym rozwoju obszarów wiejskich, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 240, twarda oprawa
(38.) Adamowicz M. (red.), 2006: Zrównoważony i trwały rozwój wsi i rolnictwa, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 282, twarda oprawa
(37.) Lemanowicz M. (red.), 2005: Organizacje i grupy producentów szansa na poprawę konkurencyjności polskiego rolnictwa, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 197

(37.) Podstawka M.(red.), 2006: Kwestia agrarna w Polsce i na świecie, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 152
(36.) Adamowicz M.(red.), 2005: Kwestia agrarna w Polsce i na świecie, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 894, twarda oprawa
(35.) Adamowicz M. (red.), 2005: Zarządzanie wiedzą w agrobiznesie w warunkach polskiego członkostwa w Unii Europejskiej, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 702, twarda oprawa
(34.) Adamowicz M. (red.), 2004: Efektywność zarządzania marketingowego, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 616, twarda oprawa
(33.) Adamowicz M. (red.), 2004: Wiejskie gospodarstwa domowe w obliczu problemów transformacji, integracji i globalizacji, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 728, twarda oprawa
(32.) Sawicka J. (red.), 2005: Rola kobiet w aktywizacji i wielofunkcyjnym rozwoju obszarów wiejskich, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 190
(31.) Adamowicz M. (red.), 2004: Rola projektów europejskich w rozwoju lokalnym i regionalnym, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 340, oprawa twarda
(30.) Sawicka J., 2004: Polska w Unii Europejskiej - wybrane polityki sektorowe, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 312
(29.) Szwacka-Salmonowicz J., 2003: Zmiany zachowań nabywców jako determinanta kształtowania strategii segmentacyjnych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 204
(28.) Rytko A., 2003: Środkowoeuropejskie Porozumienie Wolnego Handlu CEFTA jako studium rozwoju integracji europejskiej w sferze rolnictwa i gospodarki żywnościowej, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 202
(27.) Milewski L., 2003: Powiązania ekonomiczne i marketingowe rolnictwa z przemysłem mięsnym w Polsce na przykładzie rynku żywca wieprzowego, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 356
(26.) Adamowicz M. (red.), 2003: Strategie rozwoju lokalnego. Tom II - Aspekty instrumentalne, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 464, twarda oprawa
(25.) Adamowicz M. (red.), 2003: Strategie rozwoju lokalnego. Tom I - Aspekty instytucjonalne, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 352, twarda oprawa
(24.) Adamowicz M. (red.), 2003: Marketing w strategiach rozwoju sektora rolno-żywnościowego, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 748, twarda oprawa
(23.) Adamowicz M., Jasiulewicz A., 2003: Znakowanie produktów spożywczych jako instrument marketingu i zapewnienia bezpieczeństwa żywnościowego, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 216
(22.) Podstawka M. (red.), 2002: Zagospodarowanie gruntów rolnych nieużytkowanych rolniczo, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 330, twarda oprawa
(21.) Adamowicz M. (red.), 2002: Ubezpieczenia społeczne - wieś i rolnictwo, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 240
(22.) Adamowicz M. (red.), 2002: Ubezpieczenia gospodarcze - wieś i rolnictwo, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 248
(19.) Adamowicz M (red.), 2002: Finanse publiczne w skali lokalnej i regionalnej, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 480
(18.) Podstawka M., 2001: Podstawy finansów publicznych, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 274

(17.) Pizło W., 2001: Rynek owoców w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej - ujęcie teoretyczne i empiryczne, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 168
(16.) Podstawka M., 2000: System podatkowy w rolnictwie, Wyd. SGGW Warszawa, liczba stron: 132
(15.) Gołębiewski J., 2000: Rynek zbóż w Polsce w okresie przemian systemowych, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 164
(14.) Sawicka J., 2000: Założenie i prowadzenie małego przedsiębiorstwa, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 128
(13.) Podstawka M., 1998: Rolnicze ubezpieczenia społeczne w Polsce oraz propozycje ich zmian, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 160
(13.) Adamowicz M. (red.), 1999: Foreign trade andforeign inyestmentin agri-foodsector, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 452
(12.) Adamowicz M. (red.), 1999: Dostosowanie podstawowych rynków rolnych do integracji z Unią Europejską, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 300
(11.) Adamowicz M., Król J., 1998: Ochrona konkurencji a rynek rolny, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 216
(10.) Sawicka J. (red.), 1998: Aktywizacja zawodowa kobiet wiejskich ze szczególnym uwzględnieniem drobnej przedsiębiorczości. Tom 2- Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw prowadzonych przez kobiety. Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 226
(9.) Sawicka J. (red.), 1998: Aktywizacja zawodowa kobiet wiejskich ze szczególnym uwzględnieniem drobnej przedsiębiorczości. Tom 1 - Społeczno-kulturowe i ekonomiczne uwarunkowania przedsiębiorczości kobiet. Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 192
(8.) Adamowicz M. (red.), 1997: Przedsiębiorstwa i instytucje rynku rolnego, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 164
(7.) Adamowicz M. (red.), 1996: Rolnictwo w procesie integrowania Polski z Unią Europejską. Tom IV, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 124
(6.) Adamowicz M. (red.), 1995: Rolnictwo w procesie integrowania Polski z Unią Europejską. Tom III - Spółdzielczość rolnicza w procesie przekształceń rynkowych, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 160
(5.) Adamowicz M. (red.), 1995: Rolnictwo w procesie integrowania Polski z Unią Europejską. Tom 1, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 172
(4.) Podstawka M., 1995: Opodatkowanie rolnictwa i perspektywy jego zmian w Polsce, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 116
(3.) Adamowicz M. (red.), 1994: Rolnictwo w procesie integrowania Polski z Unią Europejską. Tom II - Instytucje rolnicze w procesie przeobrażeń rynkowych, Wyd. SGGW Warszawa, liczba stron: 168
(2.) Sawicka J., 1993: Przemiany w sytuacji ekonomicznej gospodarstw rolnych kierowanych przez kobiety, Wyd. SGGW, Warszawa, liczba stron: 122
(1.) Adamowicz M., Sawicka J. (red.), 1992: Doświadczenia i perspektywy interwencjonizmu rolniczego, Wyd. SGGW, Warszawa (wydane razem z Katedrą Rolnictwa Światowego), liczba stron: 100

**Zamówienia na publikacje prosimy składać na adres:**

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Wydział Nauk Ekonomicznych
Katedra Polityki Agrarnej i Marketingu
ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa
tel/fax: 022 593 40 77; e-mail: kpam@sggw.pl