

Kreowanie i realizacja strategii marketingowych przedsiębiorstwa

Studia przypadków

pod redakcją
Wojciecha Grzegorzcyka



**AKADEMIA
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Kreowanie i realizacja strategii marketingowych przedsiębiorstwa



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Kreowanie i realizacja strategii marketingowych przedsiębiorstwa

Studia przypadków

**pod redakcją
Wojciecha Grzegorzcyka**

**AKADEMIA
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Łódź 2016

Wojciech Grzegorzcyk – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu
90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 22/26

RECENZENT

Jacek Otto

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Bogusław Pielat

SKŁAD I ŁAMANIE

Munda – Maciej Torz

PROJEKT OKŁADKI

Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/pressmaster

© Copyright by Authors, Łódź 2016

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.07302.16.0.K

Ark. wyd. 10,0; ark. druk. 16,625

ISBN 978-83-8088-078-8

e-ISBN 978-83-8088-079-5

<https://doi.org/10.18778/8088-079-5>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
Wojciech Grzegorzcyk Formułowanie strategii marketingowej przedsiębiorstwa	11
Krystyna Iwińska-Knop, Kamila Szymańska Innowacyjność małej firmy jako determinanta jej sukcesu rynkowego	39
Bogdan Gregor, Beata Gotwald-Feja <i>Outsourcing</i> wobec wyzwań e-marketingu – kiedy jest szansą, a kiedy zagrożeniem?	65
Krystyna Iwińska-Knop, Hanna Krystyańczuk Marketing w działalności podmiotów na rynku usług gastro-nomicznych	79
Magda Kalińska-Kula Badanie postaw konsumenckich. Podejście wieloaspektowe	107
Wioletta Krawiec, Kamila Szymańska Niekonwencjonalny sposób zaangażowania klienta instytucji kulturalnych na przykładzie Teatru Lalek Arlekin w Łodzi	123
Wioletta Krawiec, Anna Sibińska Strategia obsługi pacjenta na przykładzie niepublicznego zakładu opieki zdrowotnej	149

Anna Tarabasz

Internet of Things i werealble technology – błękitny ocean
czy realne zagrożenie? 175

Kinga Stopczyńska

Wykorzystanie blogów modowych w budowaniu wizerunku marek na rynku *fashion* 203

Elżbieta Jadwiga Biesaga-Słomczewska

Doskonalenie umiejętności negocjacyjnych w zakresie wyznaczania „BATNA” 225

Dariusz M. Trzmielak, Wioletta Krawiec

Promocja wynalazku w technologicznym cyklu życia
– na przykładzie aktywnego lusterka dla motocyklistów 247

WSTĘP

Problemy naukowe z zakresu nauk o zarządzaniu, oznaczające istotny stan niewiedzy lub niepewność związaną z istniejącą wiedzą, powinny być rozwiązywane za pomocą metody naukowej. Ze względu na silne związki nauk o zarządzaniu z praktyką gospodarczą analiza takich zagadnień powoduje określone implikacje praktyczne. Kwestie z zakresu nauk o zarządzaniu powinny być rozpatrywane za pomocą naukowych metod ilościowych lub jakościowych. Szczególnie w kontekście problemów eksploracyjnych i opisowych może się okazać, że metody ilościowe są niewystarczające do wyjaśnienia ich istoty, warunków i przyczyn występowania czy przebiegu. Wykorzystywane są wówczas metody badań jakościowych¹.

Jedną z metod badań jakościowych jest studium przypadku (*case study*). **Jest to wszechstronny opis badanego zjawiska, z zakresu jakiejkolwiek dyscypliny naukowej.** Natomiast w odniesieniu do nauk o zarządzaniu studium przypadku to **szczegółowy opis, zazwyczaj rzeczywistego zjawiska gospodarczego, np. organizacji, procesu zarządzania, jego elementów lub otoczenia organizacji, w celu sformułowania wniosków o przyczynach i rezultatach jego przebiegu.** Metoda ta ma charakter empiryczny, ponieważ analizuje i ocenia zjawiska zachodzące w rzeczywistości. Studium przypadku nadaje się zwłaszcza do tematów

¹ *Wybrane problemy zarządzania i finansów*, red. W. Grzegorzczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 7.

badawczych o charakterze opisowym. Odpowiada wówczas na pytania – co, gdzie i w jaki sposób się wydarzyło. W odniesieniu do problemów eksploracyjnych pozwala uzyskać odpowiedź na pytanie – dlaczego badane zjawisko wystąpiło. Jednocześnie w metodzie tej wykorzystywane są wielorakie techniki i narzędzia gromadzenia i analizy danych. Mogą to być obserwacje, obserwacje uczestniczące, wywiady, ankietowanie, dokumentacja badanej organizacji, źródła prasowe, internetowe, dostępne bazy danych itp. Na podstawie zgromadzonych informacji metoda studium przypadku umożliwia dokonanie pogłębionej analizy badanego problemu, zaprezentowanie jego specyfiki, interakcji z innymi elementami organizacji lub jej otoczenia².

Rozwiązywanie problemów naukowych z zakresu nauk o zarządzaniu za pomocą metody studium przypadku może polegać na przeprowadzeniu badań w postaci pojedynczego lub wielokrotnego studium przypadku. Pierwszy wariant jest stosowany, gdy badane zjawisko ma charakter długotrwały, typowy, wyjątkowy lub odkrywczy. Wykorzystywanie metody studium pojedynczego przypadku jest zalecane także wtedy, gdy przypadek jest krytyczny wobec istniejącej teorii bądź gdy brak jest teorii odnoszącej się do badanych zjawisk. Przeprowadzenie badań za pomocą metody wielokrotnego studium przypadków jest zalecane, gdy ich celem jest testowanie istniejącej teorii albo jej poprawa³.

W literaturze dotyczącej badań naukowych często podnosi się, że wyniki uzyskane za pomocą metody studium przypadku nie mogą być uogólniane. Trzeba jednak podkreślić, że studium przypadku umożliwia bardzo dokładny opis i analizę badanego zjawiska ze względu na dużą liczbę zmiennych i zależności między nimi. Niejednokrotnie są to opis i analiza znacznie bardziej

² M. Kostera (red.), *Organizacje w praktyce. Studia przypadku dla studentów zarządzania*, Poltext, Warszawa 2011.

³ Więcej zob. P. Wójcik, *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, „E-mentor” 2013, nr 1 (48) www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/48/id/983 [odczyt: 4.03.2015].

wszechstronne i dokładniejsze niż uzyskane za pomocą badań ilościowych. Konkretne studium przypadku zawiera opis i analizę wyraźnie określonych zmiennych i uwarunkowań badanego zjawiska. Wnioski z wyników studium przypadku mogą być uogólniane na inne przypadki, które charakteryzują się podobnymi zmiennymi i uwarunkowaniami. Wyniki studium przypadku w postaci opisu procesu działania (lub jego elementów) określonego przedsiębiorstwa, zakończonego osiągnięciem założonych przez nie celów, mogą być wykorzystane jako wzór do praktycznego postępowania przez inne przedsiębiorstwa. Konieczne jest jednak, aby miały one podobne zasoby, strukturę organizacyjną oraz aby funkcjonowały w zbliżonych uwarunkowaniach. W tym sensie można mówić o uogólnieniu wyników studium przypadku, ponadto spełniony jest wówczas także warunek ścisłych powiązań nauk o zarządzaniu z praktyką gospodarczą. Celem studium przypadku jest więc prezentacja rozwiązań wartych wykorzystania przez inne organizacje lub unikanie stosowania błędnych rozwiązań.

W literaturze nauk o zarządzaniu możemy wyróżnić trzy cele, jakim służą studia przypadków – **teoriotwórczy, testujący teorię i praktyczny**. Pierwszy z nich umożliwia rozwinięcie istniejącej teorii i wyjaśnienie zjawisk dotychczas niewyjaśnionych. Najczęściej zadanie to jest realizowane, gdy dana wiedza znajduje się we wczesnej fazie rozwoju. Należy także podkreślić, że w naukach o zarządzaniu, ze względu na ich ścisłe związki z praktyką, studia przypadku umożliwiają badania rzeczywistych zjawisk gospodarczych. Pozwala to właśnie na rozwijanie istniejących teorii. Poprzez dogłębną charakterystykę badanego zjawiska i jego uwarunkowań studia przypadków umożliwiają ponadto wyraźne wyodrębnienie badanego procesu (zjawiska) i jego czynników.

Drugim celem jest testowanie istniejącej teorii – chodzi tu głównie o określenie warunków, w których dana teoria się potwierdza, ale także jej falsyfikację. Studia przypadków, które zaprzeczają istniejącej teorii także przyczyniają się do jej rozwoju.

Trzeci cel ma charakter praktyczny i szkoleniowy. Służy głównie do zrozumienia przebiegu procesu decyzyjnego w organizacji, realizowanego w określonych warunkach. Tworzy to

podstawę do wykorzystania studium przypadku dla podejmowania decyzji menedżerskich w warunkach podobnych do zaprezentowanych w studium przypadku. Takie studium ma charakter aplikacyjny. Zawiera opis badanego problemu i procesu jego rozwiązywania, a więc objaśnia określone pożądane skutki podejmowanych decyzji⁴.

Zaprezentowane w publikacji teksty studiów przypadków dotyczą problemów marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem. Autorzy – pracownicy naukowi Katedry Marketingu Uniwersytetu Łódzkiego – omawiają w nich kolejno problemy tworzenia strategii marketingowej, jej etapów i zastosowań w różnych sektorach, wykorzystania *outsourcingu* w działaniach marketingowych, zachowań nabywców i budowania relacji z klientami, zastosowania najnowszych technologii informatycznych i technik negocjacji w strategiach marketingowych oraz technologicznego cyklu życia produktu. Przedstawione studia przypadków każdorazowo poprzedzono teoretycznymi rozważaniami odnoszącymi się do problemów omawianych w *case study*'s.

Praca jest przeznaczona dla studentów kierunków ekonomicznych i zarządzania, a także dla menedżerów przedsiębiorstw i organizacji z różnych sektorów.

⁴ Więcej o celach studiów przypadku zob. W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 46–54.

FORMUŁOWANIE STRATEGII MARKETINGOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Przygotowanie strategii marketingowej przez przedsiębiorstwo jest działaniem wieloetapowym. Rozpoczyna się od analizy otoczenia przedsiębiorstwa i jego potencjału. Jest to możliwe wówczas, gdy dysponuje ono zgromadzonymi wcześniej informacjami o otoczeniu, które zostały uporządkowane i przetworzone. Celem analizy otoczenia jest więc ustalenie i ocena możliwości rozwoju przedsiębiorstwa i jego zagrożeń wynikających z owego otoczenia. Analiza ta umożliwi ustalenie pozycji konkurentów, przedsiębiorstwa i atrakcyjności rynku/ów, na których firma funkcjonuje lub zamierza podjąć działalność.

Następnie dokonywany jest wybór rynku/ów i jego segmentów. Etap kolejny to ustalenie celów marketingowych. Następny etap obejmuje określenie instrumentów marketingu-mix, które są niezbędne dla osiągnięcia celów marketingowych na wybranym rynku/ach. Po tych działaniach w przedsiębiorstwie jest dokonywany podział i uruchomienie środków przez poszczególne komórki organizacyjne, co umożliwi realizację strategii.

* Prof. zw. dr hab., Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu.

Ostatni etap to kontrola efektów podjętych działań w ramach strategii marketingowej.

W prezentowanym tekście przedstawiono podstawowe informacje o wstępnych etapach formułowania strategii marketingowej – tj. o etapach analizy otoczenia przedsiębiorstwa oraz o określaniu opłacalności wprowadzenia nowego produktu na rynek za pomocą progu opłacalności. Etap analizy otoczenia powinien być przygotowany ze szczególną starannością, ponieważ to wyniki analizy umożliwiają sformułowanie celów marketingowych, wybór rynków i narzędzi marketingowych. Natomiast jednym z tych narzędzi jest cena i związana z nią konieczność ustalenia progu opłacalności wprowadzenia produktu na rynek. Zaprezentowane informacje będą przydatne w kontekście odpowiedzi na pytania postawione w zamieszczonych niżej studiach przypadków.

1.

Analiza otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa

Analiza ta, zwana też analizą sektorową, określa warunki funkcjonowania przedsiębiorstw w danym sektorze gospodarki na ustalonym geograficznie rynku.

Przez sektor rozumieć należy przedsiębiorstwa, których produkty mają podobne przeznaczenie, zaspokajają te same potrzeby i są przedmiotem transakcji kupna-sprzedaży na tym samym, wyodrębnionym geograficznie rynku.

Wyodrębnienie produktowe i geograficzne sektora umożliwia jego precyzyjną ocenę ze względu na wielkość sprzedaży, jej zmiany, rentowność, uczestników i ich pozycje w sektorze².

² Więcej zob. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 33 i n.

Celem analizy sektorowej jest określenie:

- a) *sytuacji w zakresie popytu na rynku danego produktu,*
- b) *struktury konkurencji w sektorze i najgroźniejszych konkurentów,*
- c) *pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w sektorze,*
- d) *atrakcyjności sektora.*

Ad a.

Analiza popytu na rynku danego produktu

Jak już podkreślano, otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstwa obejmuje jego odbiorców, dostawców i konkurentów. W odniesieniu do odbiorców – nabywców produktów przedsiębiorstwa – przedmiotem analizy jest określenie wielkości popytu, tempa i kierunków jego zmian, kształtowania się cen oraz segmentacji nabywców. Te informacje umożliwiają uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy rynek określonej grupy produktów jest rozwojowy, stabilny, czy też spadkowy. Informacje dodatkowe, które są niezbędne dla analizy sektora, to m.in. wielkość sprzedaży skierowanej na eksport, wielkość importu, zmiany tych wielkości.

Ad b.

Analiza struktury konkurencji i najgroźniejszych konkurentów

Na tym etapie należy ustalić liczbę i potencjał konkurentów funkcjonujących w danym sektorze. Są to wytwórcy produktów zaspokajających te same potrzeby co produkty danego przedsiębiorstwa. Potencjał każdego z konkurentów można określić za pomocą takich informacji, jak:

- wielkość ich produkcji i jej zmiany,
- rodzaje asortymentów produkcji i ich zmiany,
- wielkość eksportu i jego zmiany,
- wysokość cen, ich zmiany i relacja do średniej ceny na rynku,
- wskaźniki znajomości marki konkurentów,
- sytuacja ekonomiczna konkurentów opisana za pomocą wskaźników płynności, rentowności, zadłużenia, operatywności.

Analiza najgroźniejszych konkurentów i ich strategii

W celu dokonania analizy najgroźniejszych konkurentów należy zgromadzone wcześniej informacje o nich uzupełnić o dane charakteryzujące ich strukturę organizacyjną, zasoby ludzkie oraz działania marketingowe. Niezbędne są więc informacje opisujące:

- *rodzaj struktury organizacyjnej i uprawnienia komórek operacyjnych,*
- *personel przedsiębiorstw konkurencyjnych* (np. liczba zatrudnionych, formy i instrumenty motywowania i integracji personelu z celami przedsiębiorstwa, średnie wynagrodzenia, staż pracy, poziom wykształcenia, wskaźniki zwolnień, przyjęć i ruchu ogólnego załogi),
- *działania marketingowe konkurentów* (np. asortyment produktów, nowe produkty konkurentów, sieć dystrybucji własnej i jej udział w sprzedaży, wskaźniki dystrybucji, wysokość i zmiany cen, wykorzystywane instrumenty promocyjne, czas trwania akcji promocyjnych, koszty działań promocyjnych).

Analiza kosztów działania konkurentów

Istotnym problemem w ocenie konkurentów, poza ww. informacjami, jest gromadzenie i przetwarzanie informacji o kosztach ich działania. Informacje takie można czerpać z różnych źródeł, o których wspomniano wyżej. Większość przedsiębiorstw ma formę organizacyjno-prawną wynikającą z przepisów prawa handlowego, jest więc zobowiązana składać swoje sprawozdania finansowe do sądów rejestrowych i publikować w „Monitorze Polskim B”. Jest to wiarygodne źródło informacji o kosztach konkurentów. Należy ponadto podkreślić, że współcześnie szczególnego znaczenia nabierają także wywiadownie gospodarcze jako nowoczesne, kompleksowe i relatywnie tanie źródła informacji o konkurentach i ich kosztach. Wyjątkowo istotne jest dysponowanie informacjami o kosztach konkurentów, gdy przedsiębiorstwo:

- wprowadza nowe produkty na rynek,
- zamierza utrudnić wejście na rynek konkurentom,
- zamierza dokonać obniżki cen swoich produktów.

W pierwszym przypadku informacja o kosztach konkurentów pozwoli na podjęcie decyzji o rodzaju strategii cenowej i wyborze pomiędzy strategią cen wysokich i cen penetracyjnych.

W drugim dysponowanie informacjami o kosztach konkurentów, w szczególności związanych z wprowadzeniem na rynek nowych lub usprawnionych produktów, umożliwi proaktywne obniżki cenowe. Wówczas produkty konkurenta nie różnią się istotnie cenowo od produktów dotychczas sprzedawanych przez istniejące w sektorze przedsiębiorstwa.

W trzecim zaś przypadku informacje o kosztach konkurentów będą stanowić przesłankę podjęcia decyzji o obniżkach ceny i ich wielkości. Mogą być także pomocne w ustaleniu scenariusza ewentualnych kolejnych działań cenowych konkurenta.

Gromadzenie informacji o kosztach konkurentów i ich wykorzystanie napotyka jednak poważne bariery. Najczęściej można bowiem uzyskać informacje o kosztach konkurentów ogółem, ewentualnie o ich rodzajowym podziale. Są to informacje niewystarczające, ponieważ nie odnoszą się do poszczególnych produktów, miejsca ich powstawania albo struktury według innych kryteriów. Ponadto bardzo często konkurenci zajmują się różnymi rodzajami działalności, prowadzą sprzedaż w kraju i na rynkach zagranicznych, oprócz produktów konkurencyjnych oferują także produkty niekonkurencyjne (zaspokajające inne potrzeby nabywców), wytwarzają części zamienne lub półprodukty, których koszty są zawarte w kosztach ogółem. Ustalenie kosztów jednostkowych produktów konkurentów jest więc poważnie utrudnione. Wydaje się, że określenie w przybliżeniu ich wysokości jest możliwe, gdy znane są wielkości marży detalicznej i hurtowej w sieci dystrybucji, w której dokonywana jest sprzedaż tych produktów. Wówczas pomniejszenie cen hurtowych i detalicznych o wysokość marży umożliwia ustalenie wysokości cen zbytu produktów konkurencyjnych. Przyjmując kolejne założenie o wysokości marży zysku przedsiębiorstw konkurencyjnych na poziomie średniej marży zysku w sektorze, można ustalić szacunkowo koszty produkcji konkurentów.

Zgromadzone informacje o konkurentach, odnoszące się do wielkości sprzedaży ich produktów, szerokości i głębokości asortymentu, eksportu, sytuacji ekonomicznej, struktury organizacyjnej, personelu, działań marketingowych i ich efektów oraz kosztów działalności, powinny zostać wykorzystane do oceny konkurentów i wyodrębnienia najgroźniejszych z nich. Można tego dokonać za pomocą metody portfelowej, która sprowadza się do ustalenia oceny badanego podmiotu lub zjawiska z punktu widzenia grupy (portfela) czynników. Pierwszym etapem jest więc wybór czynników oceny (kryteriów oceny) spośród ww. informacji o konkurentach. Następnie określa się ich hierarchię, dzieląc dowolną liczbę punktów, np. dziesięć, między te czynniki. Suma ocen równa się w tym przypadku owym dziesięciu punktom. W trzecim etapie następuje ocena ww. czynników (kryteriów) odnoszących się do wszystkich konkurentów na przyjętej skali, np. od jednego do pięciu punktów. Wówczas maksymalna ocena to pięćdziesiąt punktów, minimalna zaś pięć punktów. Etap, w którym nadaje się punkty czynnikom oceny konkurentów jest relatywnie trudny i pracochłonny oraz narażony na błędy subiektywnej oceny. Aby etap ten był prawidłowo zrealizowany konieczne jest dysponowanie uporządkowanymi informacjami o wszystkich konkurentach, a także utworzenie skal ocen dla każdego z czynników (kryteriów) oceny. Tu właśnie pojawia się możliwość subiektywnego działania osób wykonujących takie analizy. W ostatnim etapie następuje pomnożenie wagi każdego z kryteriów przez przyznaną mu ocenę punktową wynikającą ze skali ocen. W wyniku tej metody uzyskujemy wartość punktową ocenianych konkurentów. Ta firma, która uzyskała najwyższą wartość, jest najgroźniejszym spośród przedsiębiorstw konkurencyjnych. Jego działania i postępowanie na rynku powinno być przedmiotem systematycznej obserwacji, można bowiem przyjąć, że jest ono liderem w sektorze, w którym funkcjonuje dane przedsiębiorstwo.

Niżej prezentujemy uproszczony przykład tabeli zawierającej ocenę portfelową dwóch konkurentów na podstawie dziesięciu czynników oceny, sumy wag równej dziesięciu punktom i skali ocen od jednego do pięciu punktów (maksymalna ocena wynosi pięćdziesiąt punktów).

Tabela 1. Ocena portfelowa konkurentów

Lp.	Czynniki oceny	Waga	Ocena 1 konkurenta	Ocena 2 konkurenta	Wartość ważona 1 konkurenta	Wartość ważona 2 konkurenta
1	wielkość sprzedaży	1,5	2	3	3,0	4,5
2	udział w rynku	1,5	3	3	4,5	4,5
3	znajomość marki	1,5	4	3,4	6,0	5,1
4	wyniki finansowe	1,5	3	3,5	4,5	5,25
5	wielkość zatrudnienia	0,5	3,5	3,3	1,75	1,65
6	wskaźnik ruchu ogólnego	0,5	4	3,9	2,0	1,95
7	liczba produktów nowych	1,0	4	4,2	4,0	4,2
8	nakłady na promocję	1,0	3	3,9	3,0	3,9
9	ważony wskaźnik dystrybucji	0,5	3,5	3,3	1,75	1,65
10	cena/średnia cena rynkowa	1,0	2,5	2,9	2,5	2,9
		10,0			33,0	35,6

Źródło: opracowanie własne.

Ad c.

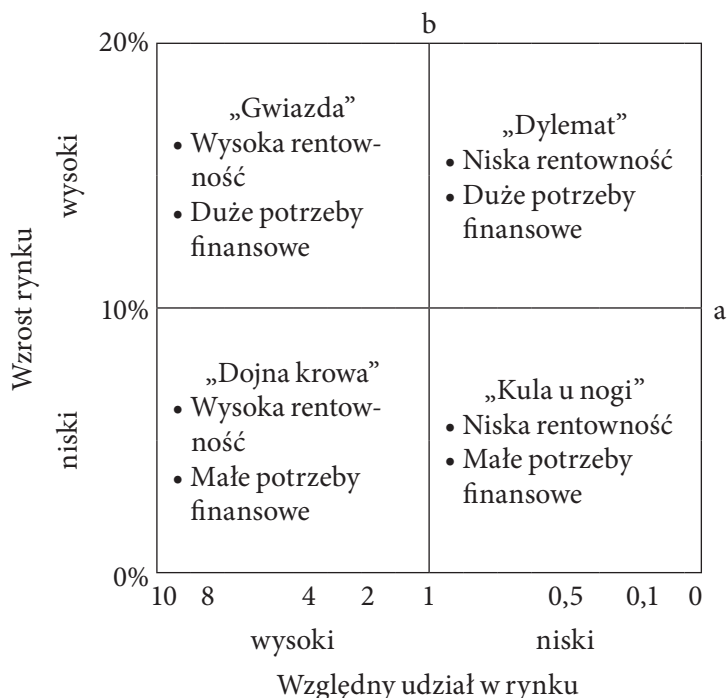
Analiza pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w sektorze

Analiza pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa może być dokonana przy wykorzystaniu metod portfelowych, których istotę wyjaśniono powyżej w kontekście oceny konkurentów i wyodrębnienia najgroźniejszych przedsiębiorstw konkurencyjnych.

Przedsiębiorstwo działające w określonym sektorze oferuje na rynku produkt lub grupę produktów. Dokonanie oceny jego pozycji konkurencyjnej w odniesieniu do tych produktów może nastąpić przy wykorzystaniu najprostszej metody portfelowej – tj. metody **BCG** (**Boston Consulting Group**). Pomocne są informacje o bezwzględnym lub względnym udziale danego produktu/ów w rynku, informacje o tempie wzrostu rynku – tj. o przeciętnym wzroście sprzedaży produktu/ów w cenach stałych i bieżących. Udział bezwzględny to udział procentowy w rynku, a udział względny to relacja procentowego udziału analizowanego przedsiębiorstwa w rynku do udziału procentowego jego największego konkurenta. Na osi odciętych zaznacza się względny udział w rynku, gdzie środek skali oznacza udział na poziomie udziału największego konkurenta. Wartości powyżej jedynki oznaczają duży udział względny, a wartości poniżej tego wskaźnika są uznane za udział niewielki. Natomiast na osi rzędnych zaznaczone zostały przyrosty sprzedaży, gdzie środek przedziału przyjmuje się na poziomie 10%. Przyrost mniejszy jest uznany za niski, a przewyższający 10% za wysoki. Na podstawie tych dwóch zmiennych można wyodrębnić cztery grupy produktów:

- *produkty ustabilizowane (dojne krowy),*
- *produkty rozwojowe (gwiazdy),*
- *produkty o niepewnej przyszłości (znaki zapytania),*
- *produkty schyłkowe (kule u nogi, porażki).*

Pierwsza grupa to produkty o wysokiej zyskowności, dużym udziale w rynku i stabilnej pozycji, ale o niewielkim przyroście sprzedaży. Wysoka rentowność i duże zyski pozwalają finansować rozwój innych produktów.



Rys. 1. Macierz Boston Consulting Group

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 205

Produkty rozwojowe charakteryzują się dużymi przyrostami sprzedaży i znacznymi udziałami w rynku. Jednak duże przychody nie dają nadwyżki finansowej, ponieważ koszty związane ze sprzedażą tych produktów są bardzo wysokie. Wymagają więc kolejnych nakładów i inwestycji marketingowych. Istnieje przy tym duże prawdopodobieństwo, że te nakłady spowodują przejście owej grupy produktów do produktów ustabilizowanych.

Produkty o niepewnej przyszłości mają niski udział rynkowy, wysokie tempo sprzedaży i dużą niepewność co do dalszego jej przebiegu. Wymagają bardzo poważnych nakładów marketingowych i przekonania potencjalnych nabywców do ich kupowania. Są to najczęściej produkty w pierwszej fazie cyklu życia i bez poważnych inwestycji sprzedaż może się załamać.

Produkty schyłkowe to produkty o bardzo niewielkim tempie wzrostu sprzedaży, mają mały udział w rynku i nie przynoszą zysków.

Powyższa analiza prezentuje pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa w odniesieniu do oferowanych przez nie grup produktów. Pozwala sformułować zalecenia odnoszące się do polityki produktu, polegające na przeznaczaniu nadwyżki finansowej wypracowanej przez produkty ustabilizowane na rozwój produktów o niepewnej przyszłości i wsparcie produktów rozwojowych. Należy ponadto wycofywać z rynku produkty schyłkowe i wspierać sprzedaż produktów strategicznie ważnych – tj. ustabilizowanych. Dokładniejszej analizy wymagają produkty o niepewnej przyszłości w celu skoncentrowania się na tych, które wykazują perspektywy rozwoju. Zakłada się, że optymalna struktura portfela produktów występuje wówczas, gdy 50% dochodów firmy dostarczają produkty ustabilizowane, 30% produkty rozwojowe, 10% produkty o niepewnej przyszłości i 10% produkty schyłkowe.

Analiza pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa powinna być dokładna i w tym celu oprócz ww. metody można wykorzystać metodę portfelową, której istotę wyjaśniono powyżej, przy dokonywaniu oceny konkurentów.

Na początku należy więc ustalić kryteria (czynniki) oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w sektorze, następnie ustalić ich hierarchię dzieląc sumę wag (np. 5 lub 10 punktów między te czynniki) i dokonać oceny punktowej według przyjętej wcześniej skali ocen (np. od 1 do 10 punktów). Po pomnożeniu przyznanych wag przez oceny punktowe otrzymuje się łączną ważoną ocenę w punktach – w przypadku sumy wag = 5 i skali ocen od 1 do 10 punktów ocena maksymalna wynosi 50 punktów.

Do najważniejszych czynników oceniających pozycję przedsiębiorstwa można zaliczyć te, za pomocą których dokonano oceny konkurentów (tab. 2), ewentualnie można ich listę poszerzyć. Wtedy efektem analizy jest ocena pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, którą można łatwo porównywać z wcześniej dokonaną oceną jego konkurentów. Dużą zaletą jest tu nie tylko możliwość porównywania, ale także kompleksowość oceny. Niżej zaprezentowano tabelę zawierającą ocenę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa wykonaną według powyższych zaleceń.

Tabela 2. Ocena pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Lp.	Czynniki oceny	Waga	Ocena przedsiębiorstwa	Wartość ważona pozycji przedsiębiorstwa
1	Wielkość sprzedaży	1,5	3,5	5,25
2	Udział w rynku	1,5	3,0	4,5
3	Udział w rynku	1,5	4,0	6,0
4	Wyniki finansowe	1,5	3,0	4,5
5	Wielkość zatrudnienia	0,5	3,5	1,75
6	Wskaźnik ruchu ogólnego	0,5	4,0	2,0
7	Liczba produktów nowych	1,0	4,0	4,0
8	Nakłady na promocję	1,0	3,9	3,9
9	Ważony wskaźnik dystrybucji	0,5	3,5	1,75
10	Cena/średnia cena rynkowa	1,0	2,5	2,5
		10,0		36,15

Źródło: opracowanie własne.

Ad d.

Analiza atrakcyjności sektora

Atrakcyjność sektora jest ustalana w celu uzyskania informacji dla bieżących i przyszłych inwestorów o opłacalności danego sektora i podjęcia w nim inwestycji. Najczęściej w literaturze prezentowana jest analiza czynników kształtujących atrakcyjność sektora zaproponowana przez M.E. Portera³. Do tych czynników Porter zaliczył **możliwości pojawienia się nowych producentów, możliwości pojawienia się substytucyjnych produktów, dostawców, nabywców i konkurencję między funkcjonującymi w sektorze przedsiębiorstwami.**

³ Więcej zob. w: M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 2000, s. 22 i n.

W celu skonkretyzowania przedstawionych wyżej problemów odnoszących się do atrakcyjności sektora i ustalenia jej poziomu stosowana jest tzw. punktowa ocena atrakcyjności. Jej istota polega na wykorzystaniu metody portfelowej, czyli oceny atrakcyjności sektora z punktu widzenia wielu czynników (zmiennych). Postępuje się więc podobnie, jak przy ocenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w sektorze lub ocenie konkurentów. Po ustaleniu czynników oceny atrakcyjności, nadaniu im wag, punktów według przyjętej wcześniej skali oraz pomnożeniu wag przez te punkty, otrzymuje się zagregowaną punktową ocenę atrakcyjności sektora. Poniżej prezentujemy przykładową tabelę opisującą atrakcyjność sektora (por. tab. 3).

Tabela 3. Ocena atrakcyjności sektora

Czynniki atrakcyjności sektora	Waga	Ocena (od 1 do 5)	Wartość ważona
Wielkość rynku	2,0	3,5	7,0
Roczna stopa wzrostu rynku	1,5	4,0	6,0
Poziom rentowności	1,5	3,7	5,55
Intensywność konkurencji	1,5	3,1	4,65
Sezonowość sprzedaży	1,5	2,6	3,90
Wymagania kapitałowe	1,0	3,2	3,20
Wymagania ekologiczne	1,0	3,4	3,40
	10,0		33,70

Źródło: opracowanie własne.

Ocena pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na tle atrakcyjności sektora

Dokonaną wcześniej ocenę pozycji przedsiębiorstwa w sektorze należy skonfrontować z ustaloną według tej samej metody oceną atrakcyjności sektora. Taka konfrontacja umożliwi wyznaczenie celu strategicznego przedsiębiorstwa i skonstruowanie jego stra-

teorii działania. Wykorzystuje się tu tzw. **Macierz McKinseya**, nazywaną też **macierzą GE**. Macierz ta, w porównaniu z omówioną wyżej macierzą BCG, jest znacznie bardziej precyzyjna i pozbawiona wielu wad macierzy BCG. Największą jej zaletą jest dokonywanie oceny pozycji przedsiębiorstwa i atrakcyjności sektora na podstawie wielu czynników (zmiennych). Błędy subiektywnej oceny badaczy są natomiast minimalizowane właśnie dzięki dużej liczbie wspomnianych zmiennych.

W macierzy McKinseya na osi odciętych przedstawiona jest pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, a na osi rzędnych atrakcyjność sektora. Składa się ona z dziewięciu pól, atrakcyjność sektora została podzielona na trzy grupy – wysoką, średnią i niską, a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa może być słaba, przeciętna lub mocna. Najkorzystniejsza jest sytuacja, w której pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest wysoka i funkcjonuje ono w sektorze atrakcyjnym. Najmniej korzystna natomiast, gdy sektor jest mało atrakcyjny i pozycja przedsiębiorstwa słaba. Jak podkreślono wyżej, umieszczenie na tej macierzy wyników pozycji firmy i oceny sektora, w którym ona funkcjonuje, umożliwia określenie działań strategicznych przedsiębiorstwa. W sektorach o wysokiej atrakcyjności i silnej pozycji konkurencyjnej trzeba stosować strategie rozwojowe, w sektorach o średniej atrakcyjności i umiarkowanej pozycji konkurencyjnej należy podjąć działania w kierunku wzrostu ich rentowności, natomiast w sektorach nieatrakcyjnych, przy słabej pozycji konkurencyjnej, powinno się z sektorów wycofywać. O tempie i zakresie wycofywania decydują dodatkowe analizy atutów przedsiębiorstwa.

Poza omówioną pokrótce macierzą GE wypracowane zostały bardziej złożone metody oceny pozycji przedsiębiorstwa na tle atrakcyjności sektora. Zaliczyć do nich możemy **macierz ADL** oraz **macierz cyklu życia produktu**. **Macierz ADL** zawiera dwadzieścia pól wyodrębnionych według dwóch kryteriów. Są to pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa (lub produktu) i stopień dojrzałości produktu zgodny z jego cyklem życia. Pozycja konkurencyjna ma skalę pięciostopniową: nieistotna, słaba, korzystna, silna oraz dominująca i jest określana tak, jak w macierzy McKinseya. Natomiast dojrzałość produktu (rynku) czterostopniową:

		Atrakcyjność sektora		
		duża	średnia	słaba
duża		Pozostać na pozycji dominującej za wszelką cenę	Śledzić rozwój sektora	Zapewnić rentowność
	średnia	Inwestować i rozwijać się	Utrzymać rentowność	Zapewnić rentowność przez stopniowe wycofywanie się
		słaba	Masowo inwestować lub wycofać się	Wycofać się
		Inwestować	Wycofać się	Wycofać się

Rys. 2. Macierz McKinsleya

Źródło: Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s. 132

wejścia na rynek, wzrostu, dojrzałości i zejścia z rynku, co odpowiada cyklowi życia produktu. W macierzy tej zakłada się, że im korzystniejsza jest pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, tym większa jest jego zdolność do wypracowywania zysków. Zdolność ta jest także uwarunkowana fazą cyklu życia produktu. Zalecenia strategiczne wynikające z macierzy ADL wyróżniają trzy odmienne strategii – strategię rozwoju naturalnego, strategię rozwoju selektywnego i strategię likwidacji. Pierwszą należy stosować w tych sektorach, w których przedsiębiorstwo ma silną pozycję

konkurencyjną, a produkty są w fazach rozwojowych. Drugi rodzaj odnosi się do tych produktów, które znajdują się w fazie nasycenia, a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest słaba lub korzystna. Należy skoncentrować się na tych produktach, które mają szanse poprawy rentowności i działać w kierunku poprawy pozycji przedsiębiorstwa. Strategia likwidacji z kolei dotyczy produktów w fazie spadku, przy jednoczesnej słabej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zaleca się, by przedsiębiorstwo wycofywało się z rynku⁴.

2.

Analiza progu opłacalności jako element polityki cenowej w przedsiębiorstwie

Wykonanie analizy otoczenia konkurencyjnego obejmujące ocenę pozycji konkurentów i pozycji przedsiębiorstwa na rynku, umożliwi podjęcie decyzji o wyborze rynku docelowego, określenie celów marketingowych oraz struktury zastosowanych instrumentów marketingu-mix. Szczególnie istotne znaczenie ma ustalenie zestawu instrumentów marketingowych w postaci wspomnianego marketingu-mix. Jest to skoordynowany i stosowany jednocześnie zespół wzajemnie od siebie zależnych instrumentów, tj. produktu (oferty), jego ceny, dystrybucji (sposobu, miejsca, czasu i techniki sprzedaży) oraz komunikacji (informacje o produkcie i przedsiębiorstwie, a także nakłanianie do zakupu)⁵.

Wynika stąd, że kształtowanie cen i marż przez przedsiębiorstwa musi stanowić integralną część strategii marketingowej. Przy ustalaniu ceny należy więc wziąć pod uwagę poziom wysokości ceny akceptowany przez nabywców oraz konieczność

⁴ Zob. *Zarządzanie produktem*, red. B. Sojkin, PWE, Warszawa 2003, s. 68–341.

⁵ Więcej L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2006.

zapewnienia takiego poziomu efektywności ekonomicznej, który umożliwi przedsiębiorstwu obronę i rozwój pozycji rynkowej. Chodzi tu o utrzymanie odpowiednich relacji między kosztami i ceną. Służy temu analiza progu opłacalności (**Breakeven Point Analysis**)⁶. Próg opłacalności wyznacza wielkość (lub wartość) sprzedaży produktu, dla której przy danej cenie są one zrównoważone z kosztami stałymi i zmiennymi. Przy tej wielkości przedsiębiorstwo nie odnotowuje straty ani zysku, dopiero po jej przekroczeniu pojawiają się zyski. Przy formułowaniu strategii marketingowej i polityki cen należy więc ustalić próg rentowności przy różnych wariantach ceny.

W literaturze marketingu możemy spotkać się z wieloma ujęciami progu rentowności. Najczęściej jednak próg ten (**BEP**) zależy od wielkości **kosztów stałych (K)**, jednostkowych **kosztów zmiennych (v)** i **ceny (p)**. Wtedy wzór na próg rentowności przedstawia się następująco:

BEP (w ujęciu ilościowym) = $K : (p - v)$ lub

BEP (w ujęciu wartościowym) = $K : [1 - (v : p)]$.

Wyliczenie progu rentowności według powyższego wzoru napotyka trudności głównie z powodu kłopotów z wyliczeniem jednostkowych kosztów zmiennych. Odnosi się to zwłaszcza do przedsiębiorstw posiadających bardzo szeroką ofertę produktów. Dlatego często w praktyce wykorzystuje się uproszczony wzór progu rentowności:

BEP = $(K + v) : m\%$,

gdzie **m%** – wskaźnik marży w %.

⁶ Por. G. Karasiewicz, *Marketingowe strategie cen*, PWE, Warszawa 1997.

Niekiedy w praktyce stosuje się także następującą formułę, pozwalającą obliczyć próg rentowności w ujęciu wartościowym:

$$S \times m\% = K + S \times v\% + Z,$$

gdzie

S – sprzedaż,

v% – wskaźnik kosztów zmiennych w %,

Z – zysk.

Wtedy po przekształceniach sprzedaż

$$S = (K + Z) : (m\% - v\%).$$

Zgodnie z powyższym wzorem progową sprzedaż można wyliczyć w dwóch wariantach: w pierwszym, klasycznym, kiedy przedsiębiorstwo nie osiąga zysku i w drugim, w którym kalkuluje się określoną wielkość zysku⁷. Poniżej przedstawiono te dwa warianty:

1. Progowa sprzedaż bez zysku wynosi

$$S = K : (m\% - v\%).$$

2. Sprzedaż z założonym zyskiem

$$S = (K + Z) : (m\% - v\%).$$

Przedstawiona wyżej formuła jest relatywnie prosta, ale przydatna – szczególnie wówczas, kiedy przedsiębiorstwo zakłada modyfikację swojej strategii marketingowej. Zmiany mogą odnosić się np. do podjęcia nowych działań promocyjnych czy działań w sferze dystrybucji i powodują wzrost kosztów zmiennych i jego procentowego wskaźnika. Można także obliczać poziom progowej wielkości sprzedaży przy zmianach wskaźnika marży.

⁷ Por. J. Pindakiewicz, *Kształtowanie cen w warunkach konkurencji rynkowej*, „Serwis Finansowo-Księgowy” 1994, nr 4.

Studia przypadków

A.

Dom Handlowy „Modna Odzież”

Przedsiębiorstwo **Dom Handlowy „Modna Odzież”** zajmuje się handlem detalicznym artykułami odzieżowymi. Ma swoją siedzibę w centrum kraju – w mieście średniej wielkości (około 80 tys. mieszkańców). Zatrudnia 14 osób, z czego 11 pracuje bezpośrednio w działach sprzedaży, jedna w magazynie i dwie w księgowości. Jedna z nich pomaga właścicielowi w bieżącym kierowaniu sklepem. Funkcjonuje on już od osiemnastu lat i znajduje się blisko centrum miasta. Obok jest duży parking i korzystny dojazd do pozostałych dzielnic mieszkaniowych. Łączna powierzchnia zajmowana przez przedsiębiorstwo wynosi 500 m², a powierzchnia handlowa obejmuje około 420 m².

Asortyment sprzedawanych produktów obejmuje artykuły odzieżowe. Podzielony jest na następujące grupy:

- 1) czapki, szale, szaliki, chustki, rękawiczki,
- 2) odzież damska lekka i bielizna damska,
- 3) odzież męska lekka i bielizna męska,
- 4) artykuły skórzane,
- 5) odzież męska ciężka (płaszcz, kurtki),
- 6) odzież damska ciężka (płaszcz, kurtki).

Budynek i jego wyposażenie jest własnością firmy **Dom Handlowy „Modna Odzież”**.

Wydajność pracy, mierzona wielkością obrotu na jednego zatrudnionego bezpośrednio w handlu, jest w firmie nieco wyższa niż w innych sklepach tej samej branży. Pracownicy są jednak poważnie obciążeni, zwłaszcza w okresach sezonowych wyprzedaży. W związku z tym zatrudnienie zwiększało się systematycznie z roku na rok.

W polityce przedsiębiorstwa duże znaczenie odgrywa obsługa klientów; zdaniem kierownika firmy właśnie jego sklep wyróżnia się wyjątkowo wysokim poziomem obsługi, doradztwem dla klientów, dostawą zakupów do domu, a nawet możliwością

zakupów na raty. Firma współpracuje w tym zakresie z bankiem, który udziela kredytu klientom sklepów na zakup towarów.

W działaniach firmy wykorzystuje się elementy popierania sprzedaży, takie jak sezonowe akcje wyprzedaży, reklama radiowa i prasowa, informowanie stałych klientów o nowej ofercie. Co roku uaktualniany jest spis stałych klientów, którym oferuje się także sprzedaż po niższych cenach.

Rynek odzieżowy w mieście charakteryzuje się brakiem zdecydowanego lidera rynku. Funkcjonuje kilka dużych sklepów o podobnym potencjale i obrotach. Pod względem wielkości obrotów **Dom Handlowy „Modna Odzież”** zajmuje czołowe miejsce na miejscowym rynku, z udziałem ponad 10% obrotów tej branży. Według szacunkowych badań, jakie przeprowadzono na zlecenie firmy, szczególnie mocną pozycję na rynku ma ona w trzeciej grupie asortymentowej (ponad 20%), pierwszej (ponad 15%), drugiej (około 15%) oraz szóstej (ok. 18%), słabiej natomiast wypada w przypadku grupy czwartej i piątej (po około 10%). Trzeba jednak podkreślić, że udział rynkowy firmy w ciągu minionych dwóch lat zmniejszył się o około trzech punktów procentowych. Kierownictwo firmy postanowiło więc dokonać przeglądu i oceny polityki produktu, ceny i promocji. W tym celu zebrano informacje dotyczące sprzedaży poszczególnych grup asortymentowych, kosztów sprzedaży, zapasów i zatrudnienia oraz bilansów i rachunków wyników firmy. Analiza ma posłużyć do ewentualnej zmiany struktury sprzedaży i zmian w polityce marketingowej firmy.

Podjęto ponadto decyzję o ekspansji terytorialnej i założeniu sklepu lub sklepów w innym mieście i województwie, właśnie ze względu na nasilającą się konkurencję lokalną i spadek udziału rynkowego firmy. W tym celu postanowiono zebrać informacje opisujące potencjalne lokalizacje z punktu widzenia warunków ich sytuacji gospodarczej (np. stopy bezrobocia, liczby ludności, średnich zarobków, struktury i zmian wydatków). Od wyników tej oceny zależeć powinna decyzja o wyborze nowej lokalizacji, a więc ewentualnym rozszerzeniu działalności. Według wstępnych szacunków koszty zakupu budynku o powierzchni około 300 m² wraz z jego wyposażeniem wyniosą w przybliżeniu

1,5 mln złotych. Przedsiębiorstwo może sfinansować zakup częściowo z własnych środków, skorzystać z kredytu bankowego lub leasingu.

Oprocentowanie kredytu w skali roku wynosi (wraz ze wszystkimi opłatami bankowymi) 12%, a raty płatne są co miesiąc. Okres karencji wynosi sześć miesięcy, a okres spłaty – cztery lata.

Warunki leasingu finansowego są natomiast następujące: okres użytkowania – cztery lata, oprocentowanie w okresie między kolejnymi płatnościami 14%, raty płatne co kwartał. Wpłata początkowa 150 tys. zł.

Niżej zaprezentowano w tabelach informacje o obrotach, kosztach sprzedaży produktów firmy, jej zatrudnieniu i zapasach za trzy ostatnie lata. Zamieszczono także rachunek wyników za taki sam okres.

Tabela 4. Powierzchnia sprzedażowa, obroty i koszty sprzedaży grup asortymentowych za trzy lata (w tys. zł)

Grupa asortymentowa	Powierzchnia sprzedażowa	Obroty (w tys. zł)			Koszty sprzedaży (w tys. zł)		
		I rok	II rok	III rok	I rok	II rok	III rok
1	40	300	350	400	230	280	300
2	80	1 600	2 100	2 300	1 200	1 500	1 800
3	80	1 600	2 000	2 100	1 100	1 450	1 650
4	40	450	600	650	320	420	500
5	90	1 100	1 250	1 150	850	950	850
6	90	1 200	1 300	1 100	900	1 000	700
Razem	420	6 250	7 600	7 700	4 600	5 600	5 800

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Zatrudnienie i zapasy w poszczególnych grupach asortymentowych w sprzedaży

Grupa asortymentowa	Zatrudnienie (w osobach)			Zapasy (w tys. zł)		
	I rok	II rok	III rok	I rok	II rok	III rok
1	1	1	1	30	40	50
2	2	2	3	160	190	200
3	2	2	2	170	180	190
4	1	1	1	40	50	60
5	2	2	2	120	125	125
6	1	2	2	115	125	120
Razem	9	10	11	635	710	745

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Rachunek wyników za trzy lata działalności (w tys. zł)

Nakłady w tys. zł			
Wyszczególnienie	I rok	II rok	III rok
1	2	3	4
1. Koszty zakupu towarów	1 850	2 250	2 400
2. Koszty osobowe	300	400	500
3. Koszty finansowe	100	150	200
4. Koszty utrzymania budynków	100	150	200
5. Zakup nowego wyposażenia	200	250	300
6. Koszty reklamy	50	100	200
7. Koszty transportu	150	250	350
8. Amortyzacja	100	100	100

Tab. 6 cd.

1	2	3	4
Koszty razem	4 600	5 600	5 800
Zysk brutto	1 650	2 000	1 900
Podatek dochodowy	310	380	360
Zysk netto	1 340	1 620	1 540

Dochody w tys. zł

Wyszczególnienie	I rok	II rok	III rok
Sprzedaż	6 250	7 600	7 700
Dochody inne	0	0	0
Dochody razem	6 250	7 600	7 700

Źródło: opracowanie własne.

Polecenia:

1. Proszę ocenić działania marketingowe firmy (politykę produktu, ceny i promocji).
2. Proszę określić jej przyszłą strategię marketingową.
3. Proszę podjąć decyzję o ewentualnym rozwoju firmy i sposobie jego sfinansowania.
4. Proszę dokonać wyboru lokalizacji nowej hurtowni i uzasadnić jej wybór.

B.

„Polskie przyprawy SA” – wprowadzenie nowego produktu na rynek

Przedsiębiorstwo z branży spożywczej „Polskie przyprawy SA” z siedzibą w Piotrkowie Trybunalskim dostarcza na rynek przyprawy kuchenne i sosy. Produkty te cieszą się dużym powodzeniem

i dobrą opinią wśród klientów. Przedsiębiorstwo dostarcza swoje produkty bezpośrednio do sklepów detalicznych, w tym także do sieci super- i hipermarketów. Terytorialny zakres działania firmy „**Polskie przyprawy SA**” to centrum kraju, o liczbie ludności około 4,5 mln osób, tj. około 2 mln gospodarstw domowych. Wyniki finansowe przedsiębiorstwa są dobre – w ostatnim roku obroty osiągnęły kwotę blisko 19 mln zł, a kwota zysku brutto 2 mln zł. Firma jest uczestnikiem rynku o średniej wielkości – koncentruje nieco ponad 6% obrotów swojej branży (przyprawy kuchenne i sosy) na terenie działania. Podobnie w odniesieniu do sosów (ketchupu) jej udział wynosi około 6%⁸. Na rynku występują jednak konkurenci stale umacniający swoją pozycję i wprowadzający nowe produkty. Jednym z instrumentów walki konkurencyjnej przedsiębiorstwa „**Polskie przyprawy SA**” jest dość intensywnie stosowana promocja. Wykorzystywane są akcje aktywizacji sprzedaży, szczególnie w sklepach detalicznych, oraz reklama radiowa, w telewizji lokalnej i prasowa. W ostatnim roku w firmie „**Polskie przyprawy SA**” na działania te wydatkowano około 450 tys. zł, czyli ponad 2,4% wartości sprzedaży (w tym akcje aktywizacji sprzedaży – 60 tys. zł, reklama – 360 tys. zł i sponsoring – 30 tys. zł). Nakłady na promocję ketchupu to mniej więcej jedna trzecia tej kwoty.

Obecnie dział marketingu jest zdania, że należy wprowadzić na rynek nowy produkt – ekologiczny sos pomidorowy (ketchup). Dzięki temu będzie można zwiększyć obroty oraz obronić, a z czasem zwiększyć, dotychczasowy udział w rynku. Z przeprowadzonych badań konsumentów wynika, że kierują się oni przy zakupie następującymi kryteriami:

- produkt powinien być wysokiej jakości i odpowiadać zasadom racjonalnego żywienia,

⁸ Sprzedaż ketchupu w Polsce w roku 2014 dała ponad 725 mln zł i stanowiła ok. 50% sprzedaży sosów mokrych w kraju, która przyniosła 1,5 mld zł, tempo przyrostu sprzedaży sosów wynosiło średnio ok. 8% rocznie. Wartość segmenetu przypraw suchych także wyniosła ok. 1,5 mld zł – www.portalspozywczy.pl [odczyt: 10.12.2015] oraz K. Chorąży, *Produkty kulinarne – duży efekt małym kosztem*, „Wiadomości Kulinarne” 2013, nr 3, www.wiadomoscikulinarne.pl [odczyt: 12.12.2015].

- preferowane są produkty bez konserwantów, o coraz bardziej subtelnym smaku i opakowaniu, także jednorazowego użytku.

Sytuacja na rynku ketchupu na terenie działania przedsiębiorstwa przedstawia się następująco: „**Polskie przyprawy SA**” dostarczają swój produkt po cenie 2 zł za kg, podobnie jak konkurent „A”, który zajmuje dominującą pozycję na rynku, koncentrując prawie 30% sprzedaży ketchupu. Od dwóch lat na rynku działa też konkurent „B”, który sprzedaje swoje produkty po nieco wyższej cenie – tj. po 3 zł za kg, są one jednak wyższej jakości. Do tych właśnie cech odwołują się jego przekazy reklamowe. Firma „B” zdobyła już około 14% udziału w rynku, a pozostałe 50% przypada na kilkunastu różnych dostawców. Z badań wynika także, że średnie spożycie ketchupu w gospodarstwie domowym wynosi w przybliżeniu 7 kg rocznie.

Według wstępnych kalkulacji wprowadzenie na rynek nowego produktu wiąże się z ponoszeniem kosztów stałych (wraz z nakładami inwestycyjnymi) w kwocie około 1,5 mln zł, natomiast jednostkowe koszty zmienne wynosić powinny szacunkowo 0,5 zł za 1 kg. Nowe zainstalowane maszyny mogą wyprodukować rocznie około 1 mln litrów ketchupu. Dział marketingu określił także cenę ketchupu – 3 zł za jeden kilogram. Cena ta jest równa cenie konkurenta „B”, którego produkt kojarzy się z wysoką jakością. Zakłada się także, że sprzedaż ketchupu powinna przynieść podobną marżę zysku, jak w przypadku dotychczasowej sprzedaży – tj. około 10,5%. Założono także, że wprowadzenie nowego produktu pozwoli w ciągu roku w sytuacji coraz intensywniejszej konkurencji zwiększyć dotychczasowy udział w rynku ketchupu – tj. 6%. Rozważano także dwa inne warianty ceny – tj. 3,5 zł za kg oraz 4 zł za kg.

Uznano również, że wprowadzenie nowego produktu na rynek wymagać będzie intensywnych działań promocyjnych, znacznie przewyższających dotychczasowe. Postanowiono więc ustalić nakłady na reklamę ketchupu na poziomie 200 tys. zł. Zdecydowano się przy tym skorzystać głównie z reklamy w gazetach i czasopiśmie o zasięgu odpowiadającym terytorialnemu zakresowi działania firmy „**Polskie przyprawy SA**”. Ustalono, że czas trwania akcji promocyjnej będzie wynosił trzy miesiące, a emisje

będą realizowane w dwóch okresach. Pierwszy ma mieć bardziej intensywny charakter – ogłoszenia co tydzień przez sześć tygodni, a drugi to cztery emisje co dwa tygodnie. Przyjęto również alternatywny, znacznie intensywniejszy sposób emisji – tj. cotygodniowe ogłoszenia, naprzemiennie w jednym z wybranych czasopism, przez dziesięć tygodni.

Założono pełne oddziaływanie ogłoszeń reklamowych po pierwszym kontakcie czytelnika z czasopismem, w którym ukazało się ogłoszenie, oraz brak wzajemnych związków między zakupem wymienionych czasopism. Przyjęto także, że dla wzmocnienia przekazów reklamowych i skuteczniejszego dotarcia do potencjalnych nabywców można umieszczać ogłoszenia jednocześnie w dwóch czasopismach

Wybrano cztery najbardziej popularne czasopisma oraz zebrano informacje o zasięgu ich docierania do czytelników, prawdopodobieństwie kontaktu czytelnika z ogłoszeniem w nich zawartym i cenie ogłoszenia. Niżej zamieszczona tabela zawiera te informacje.

Tabela 7. Dane dotyczące czasopism

Czasopismo	Zasięg dotarcia (w % czytelników) do nabywców regionu działania firm	Cena ogłoszenia w tys. zł	Prawdopodobieństwo kontaktu czytelnika z ogłoszeniem
„A”	6,0	8,0	0,26
„B”	7,0	8,5	0,27
„C”	8,0	8,5	0,28
„D”	6,5	8,0	0,30

Źródło: opracowanie własne.

Z wcześniejszych obserwacji sprzedaży uzyskano także informacje o wskaźniku elastyczności cenowej popytu, który wyniósł 2. Z kolei obserwacje zmian sprzedaży po zmianach

nakładów reklamowych pozwoliły określić wskaźnik elastyczności popytu na reklamę w wysokości – 0,18. Uznano, że dane te powinny odpowiadać także sprzedaży nowego produktu (ketchupu) firmy „**Polskie przyprawy SA**”.

Przyjęto też, że wariant ceny w wysokości 3,5 zł wymaga zwiększenia o połowę nakładów na działania promocyjne. Natomiast cena w wysokości 4 zł powoduje konieczność zwiększenia nakładów na promocję o 100%.

Przyjęto także, że współpraca z przedsiębiorstwami handlowymi przy wprowadzeniu nowego produktu również będzie wiązać się z dodatkowymi kosztami. Dodatkowe koszty dystrybucji (np. transport, spedycja, koszty ekspozycji) osiągną około 100 tys. zł, a koszty ubezpieczenia dostaw towarów to 10 tys. zł rocznie.

Pytania i polecenia:

1. Proszę ustalić punkt opłacalności wprowadzenia nowego produktu firmy „**Polskie przyprawy SA**”.
2. Czy wysokość nakładów na promocję nowego produktu (ketchupu) została skalkulowana prawidłowo?
3. Proszę podjąć decyzje dotyczące wyboru instrumentów promocji dla nowego produktu firmy „**Polskie przyprawy SA**”.
4. Proszę określić warianty BEP przy cenach za kg: 3 zł, 3,5 zł, 4 zł.

C.

Finansowanie zakupu towarów przez firmę handlową

Przedsiębiorstwo handlu detalicznego, dysponujące własną siecią sklepów, ma do wyboru trzech dostawców: A, B, C. Pierwszy z nich oferuje 100 tys. szt. wyrobu „a” po cenie zbytu 10 zł za sztukę; drugi oferuje 110 tys. szt. wyrobu „b” po cenie zbytu 11 zł za sztukę, natomiast trzeci dostawca oferuje 105 tys. szt. wyrobu „c” po cenie zbytu 10,5 zł za sztukę.

Po analizie popytu przedsiębiorstwo handlowe może na produkt od dostawcy A naliczyć marżę w wysokości 19%. Na produkt od dostawcy B maksymalna marża może wynosić 19,5%, a na produkt od dostawcy C – 18% od cen zbytu.

Dostawca A domaga się zapłaty gotówką, dostawca B gotów jest przyjąć zapłatę wekslem własnym płatnym w 60 dniu po odebraniu dostawy. Natomiast dostawca C zaoferował dwa warianty płatności:

- weksel, jak w przypadku dostawcy B lub
- zapłata gotówką najpóźniej w ciągu siedmiu dni od daty dostawy i rabat w wysokości 2,5% wartości dostawy w cenie zbytu.

Przedsiębiorstwo handlowe nie dysponuje własnymi środkami finansowymi na zakup towarów. Bank może udzielić mu kredytu krótkoterminowego na 60 dni – oprocentowanie w skali roku wynosi 12%, a prowizja od czynności bankowych 0,25% od wartości kredytu. Stopa dyskontowa weksli sięga natomiast 14% w skali roku.

Przedsiębiorstwo handlowe przewiduje, że okres na zakup i sprzedaż towarów powinien wynosić 60 dni. Jednak w ciągu pierwszego tygodnia sprzedaż zrealizowana zostanie jedynie w około 10% wartości całej dostawy, a w pozostałym okresie będzie się ona odbywać równomiernie. Konieczna jest dodatkowo akcja reklama, której koszty wyniosą szacunkowo 45 tys. zł.

Dostawa od dostawcy A odbywa się na warunkach franco stacja odbiorcy; od dostawcy B na warunkach franco stacja odbiorcy, a od dostawcy C na warunkach loco magazyn dostawcy. Koszty transportu w przypadku A wynoszą 8 tys. zł, dla B – 10 tys. zł, dla C – 10 tys. zł. Koszt ubezpieczenia wynika z warunków transportu i wynosi 0,5% od wartości dostawy w cenach zbytu.

Pytania i polecenia:

1. Proszę wybrać najkorzystniejsze źródło dostaw dla przedsiębiorstwa handlowego i uzasadnić wybór.
2. Jakiego rodzaju kredytu mogą udzielić dostawcy B i C?

Bibliografia:

- Chorąży K., *Produkty kulinarne – duży efekt małym kosztem*, „Wiadomości Kulinarne” 2013, nr 3, www.wiadomoscikulinarne.pl [odczyt: 12.12.2015].
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2006.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
- Karasiewicz G., *Marketingowe strategie cen*, PWE, Warszawa 1997.
- Pindakiewicz J., *Kształtowanie cen w warunkach konkurencji rynkowej*, „Serwis Finansowo-Księgowy” 1994, nr 4.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 2000.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.
- Wartość segmentu przypraw mokrych wyniosła ok. 1,5 mld zł*, www.portalspozywczy.pl [odczyt: 10.12.2015].
- Zarządzanie produktem*, red. B. Sojkin, PWE, Warszawa 2003.

Krystyna Iwińska-Knop*, Kamila Szymańska**

INNOWACYJNOŚĆ MAŁEJ FIRMY JAKO DETERMINANTA JEJ SUKCESU RYNKOWEGO

Wprowadzenie

W sektorze MŚP innowacyjność, utożsamiana często z wprowadzeniem nowego produktu na rynek, stanowi istotne źródło przewagi konkurencyjnej. Szczególnie dotyczy to młodych firm innowacyjnych typu start-up, pod warunkiem reprezentowania przez te podmioty orientacji rynkowej. Jednak liczne badania prowadzone w tym zakresie wskazują na zróżnicowanie pro-rynkowych postaw podmiotów, które ulegają zmianom wraz ze wzrostem świadomości, wykształcenia i doświadczenia. Tak np. z badań B.J. Jaworskiego i A.K. Kohli z roku 1993 wynikało, że firmy start-up charakteryzowały się niskim rynkowym zorientowaniem, decydujące znaczenie dla ich funkcjonowania miał bowiem rozwój nowego produktu oraz pozyskanie środków finansowych. Z kolei badania K. Atuahema-Gima i A. Ko, skierowane do firm sektora MŚP, wskazały na orientację rynkową jako czynnik sprzyjający przedsiębiorczości i wykorzystaniu szans

* Prof. nadzw. dr hab., Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu.

** Dr, adiunkt, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu.

rynkowych przez innowacje¹. Badania A. Grzesiuk potwierdzają, że innowacyjny pomysł na produkt, wypracowanie marki, umiejętność pozyskiwania klientów i utrzymywania z nimi relacji jest warunkiem sukcesu rynkowego².

Ta konstatacja dotyczy różnych rynków branżowych. Przedmiotem naszego zainteresowania jest wejście małej, rodzinnej firmy z innowacyjnym produktem na rynek artykułów żywnościowych. Zmienia się on bardzo dynamicznie zarówno od strony podaży, jak i popytu. Co roku wprowadzanych jest kilkaset nowych produktów³. Dlatego też podmioty działające na tym rynku, jak i te nowo wchodzące, muszą wykazać się wrażliwością na zmieniające się potrzeby i oczekiwania, aby dostosowywać do nich nie tylko ofertę, ale model funkcjonowania biznesu zmierzający do tworzenia wartości.

1.

Małe i średnie przedsiębiorstwa – definicja i cechy

Formalnoprawne definicje małych i średnich przedsiębiorstw wciąż ewoluują. Głównymi **kryteriami ilościowymi** ich podziału jest jednak nadal liczba pracowników oraz wielkość generowanych rocznych obrotów (lub poziom rocznej sumy bilansowej). Aktualnie przyjmuje się, zgodnie z Rozporzą-

¹ A. Grzesiuk, *Orientacja rynkowa firm start-up w Polsce. Wyniki badań screeningowych*, [w:] *Marketing w 25-lecie gospodarki rynkowej w Polsce*, A. Czubała, P. Hadrian, J.W. Wiktor (red.), PWE, Warszawa 2014, s. 424–425

² Tamże.

³ B. Sojkin, T. Olejniczak, *Kreowanie innowacji produktowych na rynku żywności*, [w:] *Marketing w realiach współczesnego rynku. Implikacje otoczenia rynkowego*, Sz. Figiel (red.), PWE, Warszawa 2010, s. 148.

dzeniem Komisji Europejskiej (WE) nr 800 / 2008 (z dnia 6.08.2008 r.), iż w⁴:

- mikroprzedsiębiorstwie – zatrudnionych jest najwyżej dwięciu pracowników, a obrót roczny lub suma bilansowa wynosi maksymalnie 2 mln €;
- małym przedsiębiorstwie – zatrudnionych jest co najwyżej 49 pracowników, obrót roczny lub suma bilansowa wynosi tu maksymalnie 10 mln €;
- średnim przedsiębiorstwie – zatrudnionych jest co najwyżej 249 pracowników, maksymalny roczny obrót wynosi maksymalnie 50 mln € lub roczna suma bilansowa sięga maksymalnie 43 mln €.

Można wskazać także na **cechy jakościowe** małych i średnich firm, które stanowią ich wyróżniki na tle dużych, w tym międzynarodowych, przedsiębiorstw. Pierwszą z nich jest **wiodąca rola właściciela**, który posiada uprawnienia decyzyjne i jest głównym pomysłodawcą (zgodnie z jego pomysłem w odniesieniu do obszaru działania i kierunków rozwoju firmy funkcjonuje przedsiębiorstwo). Po drugie, **specyficzna jest więź między firmą a jej otoczeniem** (partnerami biznesowymi, w tym również klientami). Oznacza to, że firmy z sektora MŚP koncentrują się głównie na działaniach lokalnych (choć ich internacjonalizacja wcale nie jest wykluczona), co pozwala im na częste i bezpośrednie relacje z podmiotami tworzącymi łańcuch wartości⁵. Dzięki temu małe i średnie firmy mogą bardziej elastycznie reagować na zmiany w ich rynkowym otoczeniu. Po trzecie, tego typu firmy mogą i powinny **indywidualizować ofertę** dla swojego klienta. Po czwarte, charakteryzują się one **mało sformalizowaną strukturą organizacyjną** o wyraźnej centralizacji. Po piąte, **relacje**

⁴ Ministerstwo Gospodarki, *Wspieranie przedsiębiorczości, Definicja MŚP*, <http://www.mg.gov.pl/Wspieranie+przedsiębiorczosci/Polityki+przedsiębiorczosci+i+innowacyjnosci/Definicja+MSP> [odczyt: 27.11.2015].

⁵ B. Woźniak-Sobczak (red.), *Łańcuch tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 20.

i **komunikacja** na linii kierownictwo–pracownik są **częste** i **mało sformalizowane**. Pozwala to na budowanie „rodzinnej” atmosfery w firmach, nawet wtedy, gdy przedsiębiorstwo nie ma charakteru rodzinnego *sensu stricto*. Po szóste, działalność małych i średnich firm jest najczęściej **finansowana** początkowo **ze środków własnych** właściciela – dopiero z czasem tego typu przedsiębiorstwa mają większą szansę na pozyskanie finansowania zewnętrznego z banku czy innych organizacji. Po siódme, firmy te zwykle zajmują pozycję **eksploratora niszy rynkowej**⁶, co wpływa na wielkość udziałów firmy nie tylko na rynku lokalnym, ale i szerszym. Ponadto małe i średnie przedsiębiorstwa opierają się najczęściej na **prawie własności do środków produkcji**. W końcu firmy te z reguły ograniczają się do **specjalizowania w jednym lub nielicznych produktach** – dywersyfikacja byłaby bowiem obciążona zbyt dużym ryzykiem⁷.

2.

Charakterystyka sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce⁸

W 2013 r. w Polsce działało 1771 tys. przedsiębiorstw o charakterze innym niż finansowy, a 99,8% z nich można było zaklasyfikować do kategorii małych lub średnich. Funkcjonowanie firm z sektora MŚP ma silny wpływ na ogólny stan gospodarki w Polsce – według danych z 2012 r. polskie małe i średnie firmy

⁶ Z. PierścioneK, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, wyd. II zmienione, PWN, Warszawa 2011, s. 307.

⁷ K. Safin (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 37, cyt. za: T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 114–116.

⁸ Opracowano na podstawie: PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014*, Warszawa 2015, http://badania.parp.gov.pl/images/badania/ROSS_2013_2014.pdf [odczyt: 30.11.2015].

wygenerowały łącznie 48,5% ogólnego PKB, a najbardziej aktywne w tym obszarze są mikroprzedsiębiorstwa (30% PKB). Warto również zauważyć, że na przestrzeni ostatnich 11 lat (od 2004 r.) poziom udziału małych i średnich firm w generowaniu PKB wciąż oscyluje około 48%, co wskazuje na istotne uczestnictwo tego sektora w rozwoju gospodarki. Małe i średnie przedsiębiorstwa mają również dość istotny wkład w tworzenie miejsc pracy – w ostatnich dniach 2013 r. na 8,9 mln osób pracujących aż 69,66% stanowili pracownicy zatrudnieni w co najwyżej średniej wielkości firmach. Bardziej szczegółowe dane pokazują, że w najmniejszych firmach (mikro i małych) pracowało wówczas 51,69% wszystkich zatrudnionych, a w średnich 17,98%. Na przestrzeni 11 ostatnich lat tendencja ta również nie ulega wyraźnym zmianom.

Niestety, co wydaje się naturalne, małe i średnie firmy nie mogą sobie pozwolić na generowanie znacznych nakładów inwestycyjnych – w 2013 r. nakłady całego sektora MŚP wyniosły 78,9 mld zł, a przeciętnie przedsiębiorstwo generowało nakłady na poziomie 44,6 tys. zł. W tym samym czasie duże przedsiębiorstwa łącznie poniosły nakłady rzędu 83,3 mld zł. Od 2003 r. poziom nakładów w sektorze MŚP wykazuje zwykle słabą tendencję wzrostową albo stabilizację i prawie co roku (poza 2011 r.) nakłady ze strony małych i średnich firm są niższe niż firm dużych. Wzrostowa jest jednak tendencja w zakresie przeciętnych nakładów małych i średnich firm (w przeliczeniu na jedną firmę) – jednorazowy spadek odnotowano w 2012 r. (z 45,4 tys. zł w 2011 r. do 41,6 tys. zł w 2012 r.). Dane z roku 2013 pokazują natomiast znaczne dysproporcje w nakładach firm z sektora MŚP na poszczególne branże – dominowały wówczas usługi (39%) i przemysł (35%). Udział nakładów na handel i naprawę pojazdów samochodowych wyniósł 16%, a na budownictwo 10%. Bardziej szczegółowe dane pokazują, że największe nakłady inwestycyjne dotyczyły obsługi rynku nieruchomości (dynamika na poziomie 138,8% w 2013 r., gdy wskaźnik dla roku 2012 przyjmujemy jako 100%), edukacji (120,2%), budownictwa (112,2%) oraz transportu i gospodarki magazynowej (112,1%).

Analizując rozkład liczby małych i średnich przedsiębiorstw w przeliczeniu na 1000 mieszkańców należy stwierdzić, że

w 2013 r. występowały w tym zakresie znaczne rozbieżności. Najwięcej takich przedsiębiorstw działało w województwach: mazowieckim (57,0), wielkopolskim (51,8) i zachodniopomorskim (51,6). Natomiast najmniej małych i średnich firm funkcjonowało wówczas w województwach: podkarpackim (33,1), lubelskim (34,2) i warmińsko-mazurskim (35,8).

Biorąc pod uwagę, że według statystyk za 2012 r. 65,7% nakładów firm z sektora MŚP finansowano ze środków własnych (choć trudno ocenić, czy działo się to z powodu trudności w dostępie do zewnętrznych źródeł finansowania), wydaje się, że głównym zadaniem podmiotów udzielających wsparcia małym i średnim firmom jest informowanie o możliwości dostępu do dotacji. Działalności tego typu instytucji wspierających jest poświęcona kolejna część opracowania.

3.

Wsparcie dla innowacyjności małych i średnich firm w Polsce

Małe i średnie przedsiębiorstwa działające w Polsce mogą liczyć na merytoryczne i finansowe wsparcie ze strony licznych organizacji. Do grupy **instytucji otoczenia biznesu** należą m.in. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), inkubatory przedsiębiorczości, parki technologiczne⁹ oraz Anioły Biznesu.

Na wspieranie przedsiębiorstw z sektora MŚP w szczególności jest ukierunkowana **Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości**¹⁰. Do jej zadań należy zarządzanie środkami finansowymi w zakresie pobudzania przedsiębiorczości, przydzielanymi przez Unię Europejską oraz państwo. Poza pomocą w uzyskaniu wspo-

⁹ Działalność PARP, parków technologicznych i inkubatorów przedsiębiorczości opisuje m.in. T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne...*, s. 139–145.

¹⁰ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, <http://www.parp.gov.pl/> [odczyt: 4.12.2015].

mnianego dofinansowania, PARP angażuje się trojako w rozwój analizowanego sektora. Po pierwsze, wspiera przedsiębiorców w sposób merytoryczny – przez organizację szkoleń, usługi doradcze i eksperckie oraz organizację targów. Po drugie, udziela wsparcia innym podmiotom, które należą do instytucji otoczenia biznesu – na pomoc PARP mogą zatem liczyć centra transferu technologii, parki technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości, itd. Po trzecie, prowadzi działalność analityczno-publikacyjną poprzez systematyczne przygotowywanie opracowań dotyczących sektora MŚP oraz jego problemów.

Na początkowym etapie funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw możliwe jest również uzyskanie wsparcia z **inkubatorów przedsiębiorczości**. Zadaniem inkubatora jest przede wszystkim udzielanie pomocy materialnej i merytorycznej początkującym przedsiębiorcom. Mogą one zatem udostępniać pomieszczenia biurowe (np. dla firm, których właściciele nie stać na nabycie lub wynajem lokalu), wyposażenie biurowe (np. telefon, komputer z podstawowym oprogramowaniem), pomieszczenia, w których mogą odbywać się konferencje i spotkania z potencjalnymi partnerami biznesowymi czy klientami. Ponadto, w ramach pomocy merytorycznej, inkubatory współpracują na stałe z ekspertami z dziedziny księgowości, marketingu, administracji, itd., którzy świadczą usługi doradcze i pomoc początkującym przedsiębiorcom. Inkubator może również odciążyć firmę od jej rejestrowania, uzyskiwania numeru REGON, NIP, itp. oraz założyć dla niej subkonto bankowe. Pracownicy inkubatorów informują również przedsiębiorców o możliwości ubiegania się o dofinansowanie zewnętrzne oraz pomagają w przygotowaniu odpowiednich wniosków. Aby skorzystać z usług inkubatora firma musi wnieść systematyczną opłatę albo przyjąć inkubator jako udziałowca. W zależności od rodzaju inkubatora (np. od tego, czy jest to akademicki, czy inny inkubator przedsiębiorczości) instytucja ta może stawiać wymagania odnośnie do czasu funkcjonowania firmy na rynku, zanim wejdzie ona do inkubatora, maksymalnego czasu współpracy albo przygotowania biznesplanu. Celem inkubatorów jest nie tylko wspieranie przedsiębiorczości, ale również doprowadzenie firmy do usamodzielnienia w przyszłości.

Formą zbliżoną do inkubatorów przedsiębiorczości są **parki technologiczne**. Mają one postać kompleksu nieruchomości, gdzie znajduje się odpowiednie wyposażenie techniczno-technologiczne, laboratoria, itd., które mogą być potrzebne małym i średnim przedsiębiorstwom. Parki technologiczne nie koncentrują się jednak wyłącznie na udostępnianiu swojego wyposażenia, ale przede wszystkim przyczyniają się do obustronnej integracji nauki z biznesem oraz z lokalną administracją. Parki wzbogacają swoją ofertę również o usługi doradcze, szkoleniowe, profesjonalne (np. w zakresie księgowości), a także pomagają w dotarciu do usług finansowych, medycznych, itd. Dzięki działalności parków technologicznych możliwe jest nawiązanie kontaktów między przedsiębiorcami a naukowcami oraz znalezienie praktycznego wykorzystania efektów badań i stworzonych maszyn. Poza działalnością z zakresu pomocy dla małych i średnich przedsiębiorstw, parki technologiczne mogą być zaangażowane np. w modyfikowanie programów studiów oraz zmniejszanie poziomu bezrobocia¹¹.

Przedsiębiorcy, którzy mają bardzo innowacyjne pomysły na własną działalność gospodarczą, mogą ubiegać się również o pozyskanie inwestora w postaci **Anioła Biznesu**. Tego typu inwestorzy udzielają najczęściej wsparcia przedsiębiorcom, którzy już uruchomili działalność gospodarczą. Podmioty zrzeszające Anioły Biznesu dokonują oceny początkujących firm przede wszystkim na podstawie opracowanego biznesplanu oraz kompetencji pracowników. Chociaż raczej nie wskazuje się na branże, które mają największe szanse na znalezienie takiego inwestora, to wsparcie najczęściej otrzymują podmioty z branży zaawansowanych technologii, wykorzystania Internetu i e-commerce, podmioty zajmujące się projektowaniem i produkcją oprogramowania komputerowego czy trudniące się ochroną środowiska natu-

¹¹ Centrum Informacji Gospodarczej w Gliwicach, Centrum Informacji Gospodarczej przy RAR „INWESTOR”, sp. z o.o. w Rudzie Śląskiej, PARP, *Co to są Parki Technologiczne?*, opracowanie: 29.12.2004, aktualizacja: 28.12.2007, archiwum.parp.gov.pl/partnerinfo/przewodnik/07dz04.rtf [odczyt: 5.12.2015].

ralnego. Inwestor będący Aniołem Biznesu udziela podmiotowi wsparcia finansowego oraz merytorycznego (porad w zakresie skutecznego prowadzenia biznesu). Dlatego też, poza spełnieniem określonych wymagań dotyczących sytuacji materialnej inwestora, konieczne jest jego doświadczenie i sukces w działalności biznesowej. Anioł Biznesu często nabywa mniejszościowe akcje lub udziały we wspieranej firmie. Standardowo z pomocy Anioła Biznesu można korzystać przez okres 3–6 lat¹².

Można zatem powiedzieć, że przedsiębiorca prowadzący małą lub średnią firmę powinien przeanalizować swoją sytuację i potencjał rozwojowy branży, a także dopracować dobry biznesplan, aby wybrać dla siebie najlepszą formę wsparcia od instytucji otoczenia biznesu.

Na lata 2014–2020 Unia Europejska zaplanowała wdrożenie lub kontynuację programów polegających na udzielaniu wsparcia finansowego między innymi małym i średnim przedsiębiorstwom¹³. Jednym z takich rozwiązań jest **Program Operacyjny Inteligentny Rozwój**, który jest wprowadzany w celu pogłębienia integracji nauki i biznesu. Jego istota polega na pomocy na poszczególnych etapach wdrażania innowacyjnych rozwiązań w gospodarce (od powstania pomysłu na innowację aż do ich komercjalizacji). Firmy z sektora MŚP oraz jednostki naukowo-badawcze mogą uzyskać w ramach tego programu dotacje i pożyczki. Małe i średnie przedsiębiorstwa działające w obszarze tworzenia nowych technologii telekomunikacyjnych i informatycznych, a także wdrażające usługi realizowane przez Internet mogą również ubiegać się o dofinansowanie w ramach **Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa**. Natomiast podmioty, które chcą inwestować w szkolenia swoich pracowników, podnosić jakość

¹² Aniołów Biznesu zrzesza np. *Gildia Aniołów Biznesu*, <http://www.aniołybiznesu.org/>; *Lewiatan Business Angels*, <http://www.lba.pl/>; *PolBAN Business Angels Club*, <http://polban.pl/>; *Sieć Aniołów Biznesu Amber*, <http://www.amberinvest.org/pl/> [odczyt: 5.12.2015 r.]

¹³ A. Szuszkiewicz-Idziaszek, *Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w obliczu nowej perspektywy finansowej 2014–2020*, „Hanel Wewnętrzny”, maj–czerwiec 2015, nr 3 (355), s. 296–298.

swej oferty oraz nawiązać lub zacieśnić współpracę z uczelniami wyższymi mogą korzystać ze wciąż obowiązujących **Regionalnych Programów Operacyjnych**.

Również władze krajowe i lokalne są motywowane przez Unię Europejską do wdrażania **polityki wspierania przedsiębiorczości** w małych i średnich firmach. Unia Europejska we współpracy z władzami lokalnymi chce przede wszystkim ułatwić zakładanie wspomnianych firm (dostrzegając pośredni efekt tego zjawiska w postaci zwiększania innowacyjności całej gospodarki i minimalizowania poziomu bezrobocia), podnoszenie kwalifikacji przedsiębiorców i ich pracowników oraz uzyskanie dofinansowania dla sektora o tak dużym potencjale rozwojowym. Istotna jest także rola **Europejskiego Funduszu Inwestycyjnego**, który poprzez przygotowania gwarancji kredytowych, odnoszących się do małych firm, dla podmiotów finansowych usprawnia proces uzyskiwania pożyczek¹⁴.

4.

Rodzaje innowacji w sektorze MŚP

Zgodnie z definicją przyjętą przez Unię Europejską i OECD, a umieszczoną w podręczniku metodologicznym *Oslo Manual*, o innowacji można mówić wtedy, kiedy ma ona postać zastosowania zupełnie nowego lub przynajmniej istotnie ulepszanego rozwiązania w stosunku do wersji pierwotnej i już obecnej na rynku¹⁵.

¹⁴ W. Leoński, *Wpływ Unii Europejskiej na rozwój polskich przedsiębiorstw*, „Handel Wewnętrzny”, maj–czerwiec 2015, nr 3 (355), s. 121–123.

¹⁵ OECD, *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, 3rd Edition, OECD/Eurostat, Paris 2005, za: E. Stawasz, G. Niedbalska, *Portal Innowacji, Słownik innowacji*, hasło: *innowacje*, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_96055.asp?soid=677964766D394262AB915FB61187C008 [odczyt: 1.12.2015].

Chociaż małe i średnie przedsiębiorstwa najczęściej nie dysponują własnym działem badań i rozwoju w ramach swojej struktury organizacyjnej, to ze względu na swą elastyczność oraz niszowość mają realne szanse na wdrażanie wieloaspektowych innowacji i budowanie na ich fundamencie trwałej pozycji i przewagi konkurencyjnej.

Istnieją cztery podstawowe **kategorie innowacji**, które mogą być wdrożone niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa (a więc również w sektorze MŚP)¹⁶:

- **Innowacje produktowe** – polegają na wprowadzaniu istotnych zmian dotyczących rodzajów, cech lub atrybutów produktów bądź usług oferowanych na rynku – ich efektem może być np. odmłodzenie wizerunku firmy czy pozyskanie nowych segmentów nabywców;
- **Innowacje procesowe** – polegają na wprowadzaniu zmian o charakterze wewnętrznym, np. w zakresie przebiegu procesu produkcji albo obsługi klienta w podmiotach usługowych. Efektem tego typu innowacji jest usprawnienie procesu tworzenia produktów lub usług bądź minimalizowanie czasu niezbędnego do obsługi pojedynczego klienta;
- **Innowacje w zakresie pozycjonowania (pozycji)** – polegają na wskazywaniu nabywcom nowych sposobów zastosowania danego produktu, a co za tym idzie, modyfikacji lub rozszerzenia jego obecnego wizerunku w umyśle konsumenta;
- **Innowacje w modelu biznesu** – polegają na tworzeniu produktu o zupełnie nowej więzce korzyści dla klienta. Tego typu innowacje zwykle nie powodują całkowitego wyeliminowania z rynku wcześniejszych produktów czy usług, ale ich efektem jest „otwarcie” nowego cyklu życia produktu lub rynku. Innowacje w obszarze modelu biznesu są konsekwencją istotnych przemian w otoczeniu dalszym danej organizacji.

¹⁶ J. Bessant, J. Tidd, *Innovation and Entrepreneurship*, Wiley, London 2007, cyt. za: B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 90.

Innowacje mogą mieć zróżnicowaną skalę przestrzenną – mogą zatem dotyczyć tylko danej firmy (na przykład w postaci reorganizacji dotychczasowych procesów wewnętrznych), całego rynku (branży, np. w danym kraju) lub świata (mają one wówczas wymiar międzynarodowy). Kryterium ich rozróżnienia będzie **stopień znajomości danego rozwiązania przez podmioty konkurencyjne** (o charakterze bezpośrednim lub pośrednim) lub **niekonkurencyjne**¹⁷.

5.

Obszary konkurencyjności MŚP¹⁸

Istnieje wiele klasyfikacji konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw. Różnią się one między sobą głównym kryterium podziału, którym mogą być: obszar występowania konkurencyjności (w działach lub w skutkach działania), skala oceny (wewnątrz firmy albo w sektorze), moment dokonywania oceny poziomu konkurencyjności, obszar występowania zdefiniowany mniej lub bardziej konkretnie, podmiot dokonujący oceny i etap działalności podlegający ocenie, czas dokonywania obserwacji (w danym momencie albo po przeanalizowaniu zmian zjawiska w czasie), poziom konkurencyjności (mierzony stosunkiem oczekiwań interesariuszy organizacji do wypracowanych efektów) bądź sfera, której konkurencyjność dotyczy (realna i możliwa do obiektywnego stwierdzenia albo związana z regulacjami funkcjonującymi wewnątrz firmy).

¹⁷ Komisja Europejska (Eurostat), OECD, *Podręcznik Oslo – Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, s. 60–61, cyt. za: J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 67.

¹⁸ Opracowano na podstawie: M. Matejun, *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, rozdz. 3.

W odniesieniu do sektora MSP możliwe jest wypracowanie każdego z powyższych rodzajów konkurencyjności, ale zanim firma postawi sobie w tym obszarze konkretne cele oraz odpowiednie właściwe środki (strategię i instrumenty) do ich osiągnięcia, należy przeanalizować specyfikę danego podmiotu. Warto zatem wziąć pod uwagę szerokość asortymentu, geograficzną skalę działania czy realnie wyznaczoną pozycję na tle konkurencji, do której firma chce dążyć.

Wydaje się, że najistotniejsze jest wypracowanie konkurencyjności, która będzie:

- **czynnikowa** – dotycząca umiejętności adaptacji do otoczenia lub jego kształtowania poprzez elastyczność, zarządzanie zasobami, umiejętność oceny mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń;
- **systemowo-operacyjna** – dotycząca zarówno wizerunku firmy w oczach wszystkich interesariuszy, jak i wewnętrznego profesjonalizmu oraz organizacji;
- **ex ante** – planowana na przyszłość, co pozwala rokować, że firma stawia pracownikom ambitne cele i nie „osiada na laurach”;
- **funkcjonować na rynku konkretnych wyrobów lub usług** – zaangażowanie w maksymalizowanie konkurencyjności poszczególnych produktów może się bowiem przerodzić w konkurencyjność linii produktów bądź całego asortymentu danej firmy. Jest to rozwiązanie zgodne z koncepcją małych kroków;
- **widoczna na „wejściu”, „wyjściu” i w „działaniu”** – firma powinna być postrzegana jako konkurencyjna zarówno przez dostawców, klientów, jak i innych partnerów biznesowych;
- **dynamiczna** – pokazuje rozwój całego przedsiębiorstwa, ale także pozwala zaobserwować zależności przyczynowo-skutkowe między czynnikami otoczenia a sytuacją rynkową firmy;
- **przynajmniej „normalna”** – czyli zgodna z oczekiwaniami szeroko rozumianych interesariuszy;
- **związana z czynnikami składającymi się na tzw. sferę realną** – wówczas przy wykorzystaniu metody „czarnej

skrzynki” na podstawie analizy produktów, personelu czy wykorzystywanych zasobów materialnych można z dużym prawdopodobieństwem wnioskować o wewnętrznej umiejętności zarządzania zasobami.

Małe lub średnie przedsiębiorstwo może postawić sobie ambitny cel jednoczesnego osiągnięcia wszystkich wskazanych rodzajów konkurencyjności albo dokonać wyboru strategicznie najważniejszych jej elementów.

Z obserwacji wynika, że małe i średnie przedsiębiorstwa wykorzystują aktywny i pasywny sposób funkcjonowania. Ten pierwszy, w odróżnieniu do działań pasywnych, odnosi się do przyjętej przez firmę długookresowej strategii. Na bieżąco monitorowane są zmiany rynkowe, aby wykorzystując własne kompetencje umiejętnie się do nich dostosować i umacniać własną pozycję. Tego typu firmy nie konkurują z największymi graczami, skupiają się natomiast na podmiotach zbliżonych do siebie rozmiarem i możliwościami. Swoją przewagę konkurencyjną starają się też budować poprzez wyszukiwanie nisz rynkowych.

Innowacja produktowa małej firmy na rynku artykułów żywnościowych – case study

A. Historia firmy KIWI

Firma KIWI powstała w roku 2010 jako urzeczywistnienie ambicji właściciela stworzenia nowoczesnego, rodzinnego biznesu w branży spożywczej. Po dokładnej analizie rynku rolno-spożywczego w Polsce, opierając się też na obserwacjach rynków wysoko rozwiniętych, dostrzeżono lukę rynkową w zakresie produktów *fresh-cut*. Intencją właściciela było stworzenie nowego produktu, którego koncepcja opierała się na wyręczeniu klienta w niewygodnym dla niego procesie obierania i przygotowywania

świeżych owoców do bezpośredniego spożycia. Punktem wyjścia działań było długookresowe myślenie o stworzeniu marki rodzinnej w zakresie oferowanych w przyszłości produktów. Profesjonalizm postępowania właściciela w zakresie uruchomienia nowego biznesu pozwolił na opracowanie nazwy firmy, logo, wyboru lokalizacji, zakupu nowoczesnej technologii produkcyjnej, a następnie opracowania strategii marketingowej. Ograniczona konkurencja, duży potencjał rynku oraz możliwości eksportowe stwarzały szanse na sukces. Produkt był wysokiej jakości, opracowany według autorskiego projektu technologicznego. Owoce były w 100% naturalne, bez dodatku środków konserwujących i cukru. Produkt miał nowatorskie, bardzo atrakcyjne i funkcjonalne opakowanie. Dołączono do niego przepisy diety owocowej, opis właściwości produktu i oznaczenie kaloryczności. Zadbano o komunikację w postaci ulotek, *woblerów* oraz standów do sklepów. Dystrybucję powierzono firmie zewnętrznej. Produkty były dostępne w Warszawie oraz kilku innych miastach w Polsce. Alokowano je w kantynach w dużych biurach, Uniwersytecie Warszawskim oraz TVP. Miejscem sprzedaży były również sklepy spożywcze oraz wybrane sieci handlowe, np. Piotr i Paweł.

Wyniki sprzedaży nie były jednak satysfakcjonujące, dlatego też właściciel zdecydował o sprzedaży marki znanemu producentowi przetworów owocowych i warzywnych, który nadał produktowi własne logo. Tym samym wysiłki zmierzające do wykreowania własnej, silnej marki zostały zaprzepaszczone. Działania repozycjonowania i zmiany nazwy nie przyniosły spodziewanych rezultatów w zakresie wzrostu sprzedaży, dlatego też postanowiono wycofać produkt z rynku.

Przed przedsiębiorcą stało zatem wyzwanie stworzenia całkowicie nowego produktu na rynku owocowo-warzywnym. Długotrwałe dyskusje i pasja do tworzenia produktów z naturalnych owoców doprowadziły do powstania nowego produktu – marki Mousse!Now, do których wkrótce dołączyły kolejne marki: MoussDuo i MoussChoco. W październiku roku 2014 linia produktów Mousse została wyróżniona Certyfikatem Dobry Produkt. Opracowując strategię wejścia na rynek wzięto pod uwagę zarówno uwarunkowania rynkowe, jak i mocne strony firmy, na

których starano się oprzeć koncepcję zaistnienia na rynku z nowym produktem. Jego cechy – wynikające z zastosowania nowoczesnej technologii w produkcji – sprawiają, że produkty charakteryzują się najwyższą jakością. Proces technologiczny odbywa się bowiem pod ścisłą kontrolą, a do produkcji używane są najlepsze, starannie wyselekcjonowane surowce pochodzenia naturalnego. Owoce dobierane są pod kątem sposobu uprawy, a także walorów smakowych. Nie zawierają konserwantów, sztucznych barwników ani glutenu.

Firma KIWI wykorzystuje strategię specjalizacji produktowej polegającą na wytwarzaniu określonego produktu z przeznaczeniem na zaspokojenie potrzeb odbiorcy masowego. Rynek docelowy jest określony bardzo szeroko, obejmuje bowiem klientów masowych, zatem działania marketingowe podporządkowane są strategii niezróżnicowanej, nie wyodrębniającej segmentów rynku. Zamierzeniem właściciela jest, aby produkt w postaci musu owocowego Mousse!Now był pozycjonowany w umyśle konsumentów jako zdrowa, naturalna przekąska będąca alternatywą dla słodczy. Na taki wizerunek i przeznaczenie produktu wskazują małe opakowania (100 g) oraz jego kształt i zabezpieczenie przed otwarciem (zgrzanie) minimalizujące ryzyko zniszczenia produktu w czasie transportu. Produkt nie wymaga dodatkowej obróbki cieplnej ani manualnej przed spożyciem (w przeciwieństwie do owoców w skórce), co usprawnia jego spożywanie przez konsumenta. Firma oferuje produkty niskoprzetworzone (90% wkładu owocowego, cukier, witamina C, skrobia ryżowa), które są stosunkowo niskokaloryczne (68 kcal dla smaku jabłkowego), zawierają mało węglowodanów (17,3 g na 100 g produktu, w tym cukry 13,6 g). Są one zatem bez wątpienia bardziej zdrowe niż czekoladowe lub innego rodzaju słodczy. W kontekście przedstawionej wyżej charakterystyki można zaryzykować stwierdzenie, że Mousse!Now może być również zdrowym (mniej przetworzonym oraz raczej naturalnie słodkim) substytutem produktów do smarowania pieczywa.

Atrakcyjny jest również wygląd produktu – dzięki plastikowemu, przezroczystemu kubeczkowi klient może od razu zobaczyć zabarwienie musu (identyczne z naturalnym). Produkt jest

zatem postrzegany jako naturalny, owocowy, soczysty i świeży. Świadczy to zarazem o uczciwości producenta, który nie ukrywa struktury swojego wyrobu za nieprzezroczystą etykietą oklejając opakowanie.

Charakterystyka otoczenia konkurencyjnego

Specyfika produktu Mousse!Now, wynikająca z wykorzystania dużej ilości dodatków naturalnych, powoduje, że firma ma w zasadzie tylko jednego bezpośredniego konkurenta. Jest to Materne Polska produkujący własny GoGo Squeeze – Jabłka oraz Fruciaki – Jabłko (produkt sprzedawany pod marką Bakoma). Oprócz monosmaków pod tymi samymi markami produktowymi są sprzedawane również inne mieszanki smakowe. Wyróżnikiem KIWI na tle konkurentów jest szerokość grupy docelowej – Mousse!Now jest kierowany do konsumentów w każdym wieku, doceniających naturalny skład produktu. Produkty firm konkurencyjnych trafiają przede wszystkim do dzieci i młodzieży oraz mają konsystencję przeznaczoną do picia (na co wskazuje opakowanie w postaci tubki z korkiem typu *doypack*).

Firma ma również konkurencję pośrednią. Zaliczyć do niej można następujące podmioty: Bakoma – Bis (produkt: Bakuś Mus Owocowy), Stovit (Frucio), MWS Sp. z o.o. (Mus 100% z owoców i marchwi). Podobnie jak w przypadku bezpośrednich konkurentów można wnioskować, że są to produkty kierowane głównie do dzieci i młodzieży. Pośrednimi konkurentami są również: Nutricia Polska (BoboVita Junior Mus w tubce, BoboVita Mus) oraz producenci wyrobów dla małych dzieci, czyli Nestle Polska SA (Gerber Mój Pierwszy Deserek), Nutricia Polska (BoboVita Pierwsza Łyżeczka) oraz HiPP (m.in. HiPP Pierwsze Jabłko).

Współpraca z dostawcami

Warunkiem zachowania ciągłości procesu produkcji i utrzymania standardu jakościowego produktów w przypadku produktów sezonowych jest zagwarantowanie dostaw owoców. W KIWI jest to możliwe dzięki współpracy z dwoma polskimi dostawcami owoców mrożonych – Real SA oraz Oerlemans (firma holenderska z siedzibą w Polsce). W początkowej fazie działalności firma

miała sześciu potencjalnych dostawców. Jednak po przeprowadzonych testach konsumenckich (w okresie kwiecień–maj 2013 r.) wybrano tylko dwóch spełniających najlepiej oczekiwania producenta musów. W zakresie dostaw firma współpracuje również z Hortimex (dostawa surowców sypkich – cukru, skrobi ryżowej, witaminy C) oraz Eurobox (dostawca opakowań). Firma korzysta także z usług firmy CHEP zajmującej się wynajmem palet Euro. Jest to nowe wyzwanie, które pozwala obniżyć koszty, a jednocześnie usprawnić dystrybucję.

Dystrybucja produktów

Dystrybucja produktów firmy realizowana jest za pośrednictwem sieci flotowej Fresh Logistics, która dostarcza musy do centrów dystrybucyjnych sieci handlowych. KIWI korzysta również z magazynu wyrobów gotowych Fresh Logisticts w Grodzisku Mazowieckim. Wykorzystanie tego rozwiązania w zakresie magazynowania pozwala na skrócenie czasu dystrybucji o 24 godziny.

Początkowo produkty KIWI zostały wprowadzone do sprzedaży w małych sklepach tradycyjnych. Rynek ten potraktowano jako testowy. Obserwacje rynku odnoszące się do zainteresowania produktem i jego akceptacji trwały dwa miesiące, kiedy to zanotowano wzrost sprzedaży. Zestawione dane ze sprzedaży realizowanej w tychże tradycyjnych sklepach zostały zaprezentowane jako wiarygodny argument kupcom jednej z dużych sieci handlowych, którzy wyrazili zgodę na włączenie musów do asortymentu dyskontu handlowego. Współpracę z siecią rozpoczęto z dniem 1 lipca 2013 r. – sieć zagospodarowała całą produkcję KIWI i dlatego firma mogła sobie pozwolić na zawieszenie rozmów z innymi kupcami. Warunki narzucone przez odbiorcę spowodowały jednak w dalszej perspektywie wycofanie produktu ze sklepów. Firma stanęła przed wyzwaniem znalezienia rynków zbytu, a zwłaszcza dużych odbiorców, którzy gwarantowaliby wykorzystanie mocy produkcyjnych. Dzięki umiejętnościom negocjacyjnym właściciela, jego determinacji, ale także unikalnym cechom produktów, aktualnie można je nabyć w sieci supermarketów Alma, hipermarketach Auchan, Real, Intermarche, w sieciach: Groszek, Lewiatan, Delikatesy Centrum.

Obecnie firma nie wykorzystuje jeszcze w pełni swoich mocy produkcyjnych, istnieją jednak realne szanse na wzrost sprzedaży, również poprzez eksport.

Rynek przetworów owocowych

Umacnianie pozycji rynkowej firmy zależy od sytuacji na rynku upraw sadowniczych i przetworów owocowych oraz jego perspektyw rozwojowych. Są one obiecujące zarówno od strony podaży, jak i popytu.

Polska jest znaczącym producentem owoców klimatu umiarkowanego. Wśród krajów Unii Europejskiej plasuje się za Włochami, Hiszpanią i Francją, wyprzedzając Grecję i Niemcy. Udział owoców w wartości towarowej produkcji roślinnej wynosił w roku 2013 15,2%. W strukturze upraw owoców dominują jabłka (71%), dalej wiśnie (13%), śliwy (7%), czereśnie (4%), grusze (4%), brzoskwinie i morele (1%). W ostatnich latach odnotowano wzrost średniej powierzchni upraw sadowniczych, tak np. w 2013 r. była ona o 36% większa niż w 2010 r. i wynosiła 2,1 ha. Polska jest samowystarczalna w zakresie omawianych upraw owoców oraz ich przetworów. W latach 2004–2013 na eksport przeznaczano średnio 26% świeżych owoców¹⁹.

Ważną gałęzią przemysłu w Polsce jest przetwórstwo owoców. Produkcja przetworów owocowych zwiększyła się w latach 2004–2013 o 28%, z 790 do 1010 tys. ton. W przypadku soków zagęszczonych i mrożonek wzrost ten wyniósł odpowiednio 40 i 7%, a dla soków pitnych, nektarów i napojów – 18%. O 7% zmniejszyła się natomiast przeciętna wielkość produkcji marmolad, powideł i dżemów. W strukturze przetworów owocowych wytwarzanych w kraju dominującą pozycję mają mrożonki, których udział w produkcji wynosi 40%. Dla soków zagęszczonych wskaźnik ten to 30%, a dla dżemów i marmolad 16%.

Produkcję przetworów owocowych stymuluje wzrost popytu ze strony rynków międzynarodowych. Eksport przetworów

¹⁹ Dane do opracowania zaczerpnięto z: Agencja Rynku Rolnego, *Rynek owoców w Polsce 2014*, http://www.arr.gov.pl/data/00321/rynek_owocow2014_pl.pdf [odczyt: 11.12.2015].

owocowych mieścił się w ostatnich latach w granicach 700–800 tys. ton, a jego wartość wynosiła 1–1,2 mld EUR. Dominującą pozycję w strukturze eksportu mają mrożonki (w latach 2004–2013 eksport wahał się w granicach od 250 do 320 tys. ton). W eksporcie zagęszczonych soków prym wiedzie sok jabłkowy z 84% udziałem. Duże znaczenie w eksporcie mają również soki pitne, nektary i napoje²⁰.

Można zatem wnioskować, że firmy, które zdecydują się na eksport swoich przetworów za granicę mogą korzystać z wyraźnej tendencji wzrostowej w tym obszarze rynku.

Istotna jest również prognoza spadku cen eksportowych świeżych truskawek i wiśni (a także przetworów owocowych sporządzonych na ich bazie) oraz wzrostu cen czarnych porzeczek i jabłek (podobnie jak ich przetworów).

W sezonie 2011/2012 znacząco wzrosły ceny skupu wiśni i truskawek, które KIWI również wykorzystuje do produkcji swoich musów. Natomiast zauważalny był spadek cen skupu jabłek przemysłowych i deserowych.

Zmienia się struktura spożycia. Z danych GUS wynika, że w latach 2002–2012 spożycie owoców w Polsce zmniejszyło się z 4 do 3,4 kg miesięcznie. Porównując jednak spożycie różnych rodzajów owoców w Polsce w latach 2013 i 2014 można stwierdzić, że w 2014 r. Polacy spożywali więcej tzw. owoców pozostałych (np. gruszek, melonów, arbuźów, ananasów, kiwi) – odnotowano tu przyrost spożycia o 15,4%. Wzrosło również zainteresowanie owocami z tzw. grupy owoców jagodowych (np. truskawek, malin, porzeczek) o 9,3%, wszelkimi owocami z pestką (wzrost o 8,6%), bananami (wzrost 6,7%) oraz jabłkami (przyrost o 3,5%). Zmniejszyło się jednak nieznacznie zainteresowanie owocami cytrusowymi (o 3%). Taka struktura spożycia powinna być wyraźnym sygnałem dla firm, które przetwarzają owoce, ponieważ wskazuje na aktualne preferencje smakowe Polaków²¹. W pełni wartościowe są soki owocowe bez dodatku

²⁰ Tamże.

²¹ I. Strojewska, *Spożycie owoców, warzyw i ich przetworów w Polsce*, „Agencja Rynku Rolnego, Biuletyn Informacyjny” 2015, nr 3, s. 4.

cukru, ale ich spożycie maleje. O ile w roku 2006 przeciętny Polak spożył 1,1 litra soków owocowych miesięcznie, to w roku 2013 było to już tylko 0,86 litra. Rocznie Polacy wypijają średnio 10,3 litrów soków owocowych, podczas gdy Finowie i Norwegowie około 30 litrów, Niemcy 22 litry, a Anglicy 17²². Biorąc pod uwagę uwarunkowania zdrowotne, istotna jest zmiana nawyków żywieniowych Polaków w kierunku zwiększenia udziału owoców i warzyw w diecie (pod względem ilości i częstotliwości spożycia). W Polsce zainicjowano kampanię promocyjno-informacyjną Stowarzyszenia Krajowej Unii Producentów Soków pod hasłem: „Soki i musy – witaminy SMART w formie”. Głównym jej celem jest edukacja rodziców na temat roli soków i musów w codziennej diecie. Od marca roku 2015 kampania jest emitowana w telewizji i w Internecie. Uruchomiona została strona internetowa www.sokiimusy.eu oraz fanpage KSOW: Rynek owoców i warzyw „Soki i musy – witaminy w wygodnej formie”. Musy stanowią nową kategorię produktową, dlatego konieczne jest zbudowanie świadomości istnienia produktu. Kampanię merytorycznie wspiera Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi oraz Wydział Nauk o Żywności Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Jest ona finansowana z budżetu UE, Rzeczypospolitej Polskiej, jak również ze środków Funduszu Promocji Owoców i Warzyw stanowiących wkład własny KUPS²³. Również ARR wspiera promocję żywności. W roku 2014 z Funduszu Promocji Warzyw i Owoców sfinansowano kampanie promocyjne pt. *Owocowe oraz warzywne soki i musy na zdrowie, Niezwykłe właściwości zwykłych owoców, Pora na pomidora, czyli jak tu nie kochać polskich warzyw i owoców oraz Europejskie jabłka dwukolorowe*.

http://www.arr.gov.pl/data/400/biuletyn_informacyjny_arr_3_2015.pdf [odczyt: 10.12.2015].

²² *Eksperci: niepokojąco spada spożycie warzyw i owoców w Polsce*, <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualności/news,404103> [odczyt: 6.12.2015].

²³ <http://ksow.pl/rynki-rolne/news/entry/6726-soki-i-musy-witaminy-w-wygodnej-formie> [odczyt: 6.12.2015].

Regulacje prawne i sanitarne

Produkcja artykułów żywnościowych obwarowana jest regulacjami prawnymi i sanitarnymi. Organem, który reguluje wymagania związane z terminologią, jakością, metodami badań, pakowaniem, transportem i przechowywaniem przetworów owocowych jest Komitet Techniczny działający w ramach Polskiego Komitetu Normalizacyjnego. Sformułował on Plan Działania KT 38 ds. Przetworów Owocowych i Warzywnych. Wdrażanie norm sformułowanych przez Komitet Techniczny ma na celu standaryzację produktów i kontrolę ich pożądanej jakości oraz zachowanie zgodności z wymogami Unii Europejskiej. Komitet ten podkreśla znaczenie wprowadzania nowych technik służących przetwórstwu żywności i jej utrwalaniu oraz wprowadzania nowych typów, czyli kategorii produktowych. Dąży się również do ich relatywnie małego stopnia przetworzenia. Można stwierdzić, że nowe technologie i skład produktów KIWI bardzo dobrze wpisują się w te normy i trendy.

Polscy producenci przetworów owocowych i warzywnych mogą się ubiegać o członkostwo w Komitecie Technicznym po spełnieniu postawionych wymogów proceduralnych. Ponadto firmy zajmujące się produkcją żywności muszą spełniać wymogi dotyczące procedur produkcyjnych, technologii wytwarzania, normy systemu HACCP oraz zasady GHP i GMP. Produkując żywność firma musi również poddać produkt badaniom w Instytucie Biotechnologii Przemysłu Rolno-Spożywczego w Oddziale Chłodnictwa i Jakości Żywności (Łódź). Badania te dotyczą poziomu bakterii *Listeria monocytogenes*, *E-coli* oraz *Salmonelli*. Ponadto przedsiębiorstwo produkcyjne musi uzyskać pozytywne wyniki kontroli Wojewódzkiej Stacji Sanitarnej-Epidemiologicznej. Firma KIWI przeszła wszystkie te kontrole z wynikiem pozytywnym. Aby rozbudować wizerunek firmy produkującej dobra najwyższej jakości KIWI może się ubiegać o przyznanie międzynarodowych certyfikatów jakości BRC Foods oraz IFS – są to jednak procedury kosztowne.

Rozwojowi działalności firm produkujących przetwory owocowe i warzywne sprzyja troska o zdrowie konsumentów oraz właściwy styl odżywiania.

Ocena dotychczasowych działań marketingowych

Wprowadzenie produktu na rynek wymaga intensyfikacji działań komunikacyjnych oraz w zakresie dystrybucji. Te ostatnie były warunkiem alokacji produktu w handlu detalicznym i, jak już zostało to powiedziane, są realizowane z coraz większym sukcesem. Stale prowadzone są rozmowy handlowe odnośnie do ekspansji na nowe rynki, również zagraniczne. Firma bierze również udział w targach i wystawach handlowych.

W celu usprawnienia komunikacji z klientem oraz przyspieszenia transakcji KIWI wprowadza na opakowaniach kody QR. Po ich zeskanowaniu telefonem komórkowym klient może wysłać e-maila do firmy (co usprawnia komunikację), dokonać w ten sposób płatności lub od razu połączyć się ze stroną internetową firmy, na której są opublikowane przepisy z wykorzystaniem musów. Kody QR są formą wykorzystania nowych technologii i wpisują się w standardy IFS (International Food Standard).

Firma posiada dwie strony internetowe – własną stronę firmową oraz stronę produktową poświęconą musom owocowym Mousse!Now. Do tej pory firma stosowała cztery rodzaje działań promocyjnych: prezentacje produktowe, karty charakterystyki produktu, próbki produktów dla nabywców oraz komunikację telefoniczną z klientami. Ponadto w pierwszej fazie wprowadzania produktu do sieci detalicznych firma dodawała do każdego opakowania *wobler* oraz ulotki dla klientów (z informacjami o produkcie oraz możliwościach jego zastosowania). Odbiór tych działań przez konsumentów był bardzo pozytywny. Niestety niektóre sieci handlowe nie chciały udzielić firmie wsparcia przy ponownieniu tej akcji promocyjno-informacyjnej.

W celu zwiększania świadomości marki firma stosowała prezentację produktów podczas różnych konferencji. KIWI współpracowało z Akademicką Organizacją Inicjatyw Artystycznych. Podczas organizowanej przez OIA konferencji w hotelu Cubus rozdawano uczestnikom musy. Produkty były również wystawiane w klubie konferencyjnym Synergia. KIWI było też zaangażowane w organizację Dnia Dziecka.

Opracowano e-book z przepisami potraw na bazie oferowanych produktów. Charakteryzują się one interesującą szatą

graficzną i zdjęciową oraz bogatym zestawem przepisów. Można mieć nadzieję, że dotychczasowe wysiłki zmierzające w kierunku zintensyfikowania sprzedaży i zbudowania świadomości marki zakończą się sukcesem.

Bibliografia

- Agencja Rynku Rolnego, *Rynek owoców w Polsce 2014*, http://www.arr.gov.pl/data/00321/rynek_owocow2014_pl.pdf [odczyt: 11.12.2015].
- Bessant J., Tidd J., *Innovation and Entrepreneurship*, Wiley, London 2007.
- Centrum Informacji Gospodarczej w Gliwicach, Centrum Informacji Gospodarczej przy RAR „INWESTOR”, sp. z o.o. w Rudzie Śląskiej, PARP, *Co to są Parki Technologiczne?*, opracowanie: 29.12.2004, aktualizacja: 28.12.2007, archiwum.parp.gov.pl/partnerinfo/przewodnik/07dz04.rtf [odczyt: 05.12.2015].
- Duraj J., Papiernik-Wojdera M., *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
- Eksperci: niepokojąco spada spożycie warzyw i owoców w Polsce*, <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualności/news,404103> [odczyt: 06.12.2015].
- Gildia Aniołów Biznesu*, <http://www.aniolybiznesu.org/> [odczyt: 105.12.2015].
- Glinka B., Gudkova S., *Przedsiębiorczość*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Grzesiuk A., *Orientacja rynkowa firm start-up w Polsce. Wyniki badań screeningowych*, [w:] *Marketing w 25-leciu gospodarki rynkowej w Polsce*, A. Czubała, P. Hadrian, J.W. Wiktor (red.), PWE, Warszawa 2014.
- Leoński W., *Wpływ Unii Europejskiej na rozwój polskich przedsiębiorstw*, „Handel Wewnętrzny”, maj – czerwiec 2015, nr 3 (355).
- Lewiatan Business Angels*, <http://www.lba.pl/> [odczyt: 05.12.2015].
- Marketing w realiach współczesnego rynku. Implikacje otoczenia rynkowego*, Sz. Figiel (red.), PWE, Warszawa 2010.

- Matejun M., *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
- Ministerstwo Gospodarki, *Wspieranie przedsiębiorczości, Definicja MŚP*, <http://www.mg.gov.pl/Wspieranie+przedsiębiorczosci/Polityki+przedsiębiorczosci+i+innowacyjnosci/Definicja+MSP> [odczyt: 27.11.2015].
- OECD, *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, 3rd Edition, OECD/Eurostat, Paris 2005.
- PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014*, Warszawa 2015, http://badania.parp.gov.pl/images/badania/ROSS_2013_2014.pdf [odczyt: 30.11.2015].
- Piecuch T., *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, wyd. II, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013.
- Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, wyd. II zmienione, PWN, Warszawa 2011.
- PolBAN Business Angels Club, <http://polban.pl/> [odczyt: 05.12.2015].
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, <http://www.parp.gov.pl/> [odczyt: 04.12.2015].
- Safin K. (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Sieć Aniołów Biznesu Amber, <http://www.amberinvest.org/pl/> [odczyt: 05.12.2015].
- Sojkin B., Olejniczak T., *Kreowanie innowacji produktowych na rynku żywności*, [w:] *Marketing w realiach współczesnego rynku. Implikacje otoczenia rynkowego*, Sz. Figiel (red.), PWE, Warszawa 2010.
- Stawasz E., Niedbalska G., *Portal Innowacji, Słownik innowacji*, hasło: *innowacje*, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_96055.asp?soid=677964766D394262AB915FB61187C008 [odczyt: 01.12.2015].
- Strojewska I., *Spożycie owoców, warzyw i ich przetworów w Polsce*, „Agencja Rynku Rolnego, Biuletyn Informacyjny” 2015, nr 3, http://www.arr.gov.pl/data/400/biuletyn_informacyjny_arr_3_2015.pdf [odczyt: 10.12.2015].

Szuszakiewicz-Idziaszek A., *Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w obliczu nowej perspektywy finansowej 2014–2020*, „Handel Wewnętrzny”, maj – czerwiec 2015, nr 3 (355).

Woźniak-Sobczak B. (red.), *Łańcuch tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.

<http://ksow.pl/rynki-rolne/news/entry/6726-soki-i-musy-witaminy-w-wygodnej-formie> [odczyt: 06.12.2015].

Pytania i polecenia:

1. Podaj najbardziej prawdopodobne przyczyny braku akceptacji produktu typu *fresh-cut* na polskim rynku.
2. Sporządź analizę SWOT dla prezentowanej firmy i wskaż podstawowe czynniki sukcesu rynkowego musów owocowych.
3. Opracuj strategię marketingową na najbliższe trzy lata.
4. Zaplanuj działania komunikacyjne, które przyczynią się do lepszego wykorzystania niszy rynkowej, w której działa firma. Podaj jej cele, funkcje oraz instrumenty.
5. Wskaż możliwości wykorzystania nowoczesnych mediów do wzmocnienia wizerunku marki.
6. Dokonaj segmentacji rynku musów owocowych. Wyodrębnij segmenty docelowe na produkty firmy.
7. Czy istnieją realne szanse wykreowania marki rodzinnej i rozszerzenia dotychczasowego portfolio produktów? Jakie działania musiałyby podjąć firma, aby osiągnąć ten cel?

Bogdan Gregor*, Beata Gotwald-Feja**

OUTSOURCING WOBEC WYZWAŃ E-MARKETINGU – KIEDY JEST SZANSĄ, A KIEDY ZAGROŻENIEM?

Wprowadzenie

Outsourcing stosowany jest najczęściej jako forma reakcji na potrzebę ograniczenia kosztów w przedsiębiorstwie, przy zachowaniu lub podniesieniu jakości realizowanych zadań. Niemniej jego naturalną przyczyną bywa również fakt, iż postępująca profesjonalizacja wymusza na firmach odwoływanie się do wiedzy ekspertów, która to wiedza z kolei nie jest możliwa do zagregowania w każdej organizacji w takim samym stopniu. Dlatego, podobnie jak przedsiębiorstwa specjalizują się np. w produkcji sprzętu AGD, by w tym obszarze wykształcić przewagę konkurencyjną, upowszechniają się również podmioty, które obszar specjalizacji sytuują w BPO czy doradztwie biznesowym.

Outsourcing bywa definiowany jako wydzielenie ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa funkcji realizowanych przez inny podmiot gospodarczy¹. Powierzenie wykonywania swoich funkcji

* Prof. zw. dr hab., Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu.

** Mgr, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu.

¹ M. Trocki, *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

innemu przedsiębiorstwu może dotyczyć między innymi działań marketingowych² (realizowanych w sposób zintegrowany, w wybranym kanale komunikacji lub z wybraną grupą docelową).

1.

Jak i co outsourcingować?

Jak słusznie zauważa G. Hajduk, w odniesieniu do przedsiębiorstw możliwe jest wyodrębnienie trzech wariantów współpracy³. W pierwszej sytuacji mówi się o samodzielnym podejmowaniu działań marketingowych przez przedsiębiorstwo (bez posiłkowania się wsparciem z zewnątrz). Ewidentną zaletą tego rozwiązania jest zachowanie pełnej kontroli nad realizowanymi aktywnościami, jednak konieczność wykonywania zadań tylko i wyłącznie z wykorzystaniem własnych zasobów kadrowych i intelektualnych może być w pewnym sensie ograniczająca. W drugim, skrajnie odmiennym, przypadku przedsiębiorstwo całość działań marketingowych zleca na zewnątrz, biorąc na siebie jedynie wyznaczanie celów strategicznych, spójnych z potrzebami firmy. We wspomnianej sytuacji mówić można o niemal całkowitej rezygnacji z kontroli zachodzących procesów (delegowanych na zewnętrzną firmę), przy całkowitym wykorzystaniu potencjału zewnętrznego. Pomiędzy dwoma wspomnianymi wariantami istnieje jednak szerokie spektrum rozwiązań pośrednich, które w zależności od sytuacji przybierają inny zakres współpracy (*outsourcingu*), zależny od potrzeb, potencjału i budżetu firmy delegującej oraz przyjmującej zlecenie. Ograniczenia dotyczyć mogą poziomu decyzji i działań (np. działania strategiczne są realizowane wewnątrz firmy, a działania taktyczne – na zewnątrz), grup docelowych (np. komunikacja B2B realizowana samodzielnie przez firmę, B2C – *outsourcing*), kanału komunikacji (działania ATL outsource'owane, a działania BTL – realizowane przez zespół firmy).

² G. Hajduk, *Outsourcing komunikacji marketingowej*, „Handel Wewnętrzny” 2013, nr 3, s. 128.

³ Tamże, s. 128–130.

Wybór zakresu współpracy jest związany z dwiema grupami czynników – z jednej strony są to możliwości oraz poziom specjalizacji agencji, a z drugiej – potrzeby i możliwości przedsiębiorstwa. Należy zauważyć, że w odniesieniu do pierwszej grupy postępująca specjalizacja i wybór nisz rynkowych są cechami właściwymi dla firm (agencji reklamowych, agencji interaktywnych) małych, które są w stanie – dzięki swojej wąskiej specjalizacji – osiągnąć większy poziom elastyczności, przy zachowaniu wysokiego poziomu świadczonych usług. Łatwiej jest jednocześnie prowadzić projekty z takimi podmiotami, ponieważ najczęściej szybkość reakcji w ich przypadku jest znacznie większa niż podmiotów dużych, świadczących kompleksowe usługi. Jednocześnie warto jest mieć na względzie fakt, że profil pracownika rynku usług marketingowych wymusza otwartość i komunikatywność, przez co w przypadku poszukiwania dodatkowego świadczenia łatwo jest uzyskać rekomendację. Najczęściej współpraca z takim niewielkim podmiotem jest również ekonomiczniejsza. Wadą tego rozwiązania jest węższy zakres świadczonych usług oraz mniejsza możliwość pełnienia przez agencję funkcji doradczej, szczególnie w odniesieniu do czynności pozostających poza obszarem specjalizacji agencji.

Większe podmioty mają przewagę dotyczącą kompleksowości oferty oraz potencjału kadrowego. Znajduje to często odzwierciedlenie w możliwości rozszerzenia oferty świadczonych usług oraz szybszej realizacji zadań, ponieważ w przypadku chęci poniesienia wyższego kosztu ze strony firmy, część zespołu przenoszona jest do projektu, który w danym momencie wymaga szczególnej uwagi. Podobnie – zaletą pracy z dużymi podmiotami jest możliwość nawiązania współpracy z innymi klientami tej samej firmy. W związku z tym, że *networking*⁴ stanowi jednocześnie istotny czynnik budowania przewagi konkurencyjnej, właściwość ta jest istotna. Wadą w odniesieniu do dużych podmiotów bywa koszt poniesiony w celu nawiązania i utrzymania współpracy,

⁴ H. Townsden, *Financial Times Guides. Business Networking. How to Use the Power of Online and Offline Networking for Business Success*, Pearson-FT Publishing, Harlow 2014, s. 20–35.

dlatego rozwiązanie to jest najczęściej preferowane przez duże podmioty, o wyższym niż przeciętny budżecie.

Istnieje wiele aspektów wartych rozważenia w kontekście nawiązywania współpracy z wykonawcami. P.R. Smith i Z. Zook eksponują aspekty: zarządzania i kontroli, bezpieczeństwa, szybkości i możliwości reakcji, kosztów, świeżości pomysłów, fachowości, poziomu presji i ryzyka⁵. Inni autorzy stwierdzają, że elementami istotnymi są: sposób komunikacji oraz efektywność finansowa współpracy⁶, możliwość integracji procesowej, specjalizacji i przeniesienia ryzyka⁷, wygoda korzystania z usługi⁸, profil usługodawcy (samodzielny lub konsorcjum)⁹, potencjał technologiczny oferenta¹⁰, potencjalny zakres konkurencji podmiotów¹¹ itd. B. Vagadia nieco inaczej podchodzi do definiowania współpracy oraz jej potencjału, ponieważ uzależnia zakres realizowanych analiz od charakteru współpracy, określając jako podstawowe elementy potencjał kadrowy, współzarządzanie, czas istnienia i możliwości współpracy, potencjał kadrowy, cenę i jej zmiany¹².

⁵ P.R. Smith, Z. Zook, *Marketing Communication. Integrating Offline and Online with Social Media*, Kogan Page, London 2011, s. 183.

⁶ P. Palvia, D. Lim, *Information Systems Outsourcing Pros and Cons: Towards Balanced Understanding*, [w:] M. Khosrowpour (ed.), *Managing Social and Economic Change with Information Technology*, IDEA GROUP PUBLISHING, Harrisburg–London 1994, s. 149.

⁷ R.S. Porter, *The Virtues of the Virtual Company*, [w:] M. Lim-Wilby, W.C. Stevens Jr., *Pharmaceutical Outsourcing: Discovery and Pre-clinical Services*, Pharmamedia Inc., San Diego 2011, s. 226–227.

⁸ D. Singh, *The Outsourcing of Legal Services. Trends, Challenges & Potential*, Promoculture Larcier, Windhof 2015, s. 13–34.

⁹ A. Asefeso, *Business Process Outsourcing Unleashed*, AA Global Sourcing, Swindon 2013, s. 8.

¹⁰ R. Hastings, *Outsourcing Technology. A Practical Guide for Librarians*, Rowman & Littlefield, New York–Toronto–Plymouth 2014, s. 1–8.

¹¹ C.S. Flesier, B.E. Bensoussan, *Business and Competitive Analysis. Effective Application of New and Classic Methods*, Pearson Education, New Jersey 2015, s. 458.

¹² B. Vagadia, *Strategic Outsourcing. The Alchemy to Business Transformation in a Globally Covered World*, Springer, London–New York 2012, s. 94–100.

2.

Między teorią a faktami, czyli analiza indywidualnych przypadków

W tej części zaprezentowano trzy przykłady stosowania *outsourcingu* działań marketingowych. Wszystkie studia przypadków bazują na sytuacjach zaobserwowanych w podmiotach, które prowadzą działalność przede wszystkim lub jedynie w Polsce. Profile analizowanych organizacji zaprezentowano w zestawieniu poniżej (por. tab. 1). Ze względu na prezentowanie danych wrażliwych, nazwy firm utajniono.

Tabela 1. Profil analizowanych organizacji, z uwzględnieniem ich podstawowych charakterystyk

Wyszczególnienie	Organizacja A	Organizacja B	Organizacja C
Forma prawna	przedsiębiorstwo produkcyjne	stowarzyszenie	indywidualna działalność gospodarcza
Zarząd	zarząd i rada nadzorcza	zarząd	właściciel
Wielkość	duże	małe	mikro
Wielkość zatrudnienia	powyżej 1500 osób	30 osób	pięć osób
Podstawowa działalność	produkcja i sprzedaż materiałów budowlanych	działalność usługowa – przede wszystkim usługi doradcze	działalność usługowa – przede wszystkim szkolenia
Odpowiedzialny za działania marketingowe	dział marketingu	zarząd	właściciel

Źródło: opracowanie własne.

Organizacja A – między potencjałem własnym a outsourcingiem

Przedsiębiorstwo ma strukturę liniową, wielopoziomową. Całość działalności firmy koordynuje czteroosobowy zarząd. Decyzje dotyczące działalności marketingowej są tworzone przez dział

i zatwierdzane przez kierownika działu, dyrektora, wiceprezesa, prezesa i zarząd. W przypadku decyzji o znaczeniu strategicznym (szczególnie związanych z wysokim zaangażowaniem finansowym), niezbędna jest opinia rady nadzorczej firmy. Mimo że dział marketingu zatrudnia około 40 osób w formie umów o pracę na pełen etat, w związku z prowadzeniem działalności handlowej w kraju i za granicą wszyscy są w maksymalny możliwy sposób obciążeni zadaniami. Często pojawia się potrzeba świadczenia pracy w godzinach nadliczbowych, szczególnie w okresach wprowadzania nowych produktów, których wchodzenie na rynek jest realizowane. Przedsiębiorstwo niechętnie podejmuje działania w zakresie *outsourcingu*, szczególnie w obszarze marketingu. Jest to związane z niepokojem o zachowanie tajemnicy przez zleceniobiorcę. Działalność strategiczna oraz operacyjna przez dłuższy czas pozostawały w gestii firmy. *Outsourcing* obejmował działania taktyczne, związane przede wszystkim z tworzeniem materiałów poligraficznych.

W związku z kryzysem na rynku nieruchomości oraz wzrostem znaczenia głównych konkurentów, firma zanotowała spadek sprzedaży, który pogłębiał się przez trzy kolejne kwartały roku¹³. Dlatego podjęto decyzję o *rebrandingu*. Proces rozpoczął się od zmiany esencji, wizji, misji i logotypu marki. Logotyp został wykonany przez artystę na zlecenie firmy. Dopiero po przeprowadzeniu procesu *rebrandingu*, na zlecenie firmy jedna z dużych firm badawczych przeprowadziła badania konsumenckie dotyczące percepcji marki oraz potrzeb klientów. Badania wykazały, że konsumenci przede wszystkim biorą pod uwagę właściwości fizyczne produktu, a także inspiracje, które zaobserwowali w Internecie. Dotychczasowa polityka realizacji indywidualnych spotkań ze sprzedawcami, którzy mieli być fachowymi doradcami i ambasadorami marki okazywała się mało skuteczna, a firma nie miała doświadczenia w realizacji działań komunikacyjnych skierowanych do klientów ostatecznych, zdecydowano się więc na *outsourcing* komunikacji marketingowej skierowanej do klientów.

¹³ Rok utajniono ze względu na potrzebę ochrony żywotnych interesów firmy.

Firma nadal miała być wyłącznie odpowiedzialna za komunikację na rynku B2B oraz tworzenie celów strategicznych.

Zapytanie ofertowe ze sformułowanymi celami i *briefem* zostało przekazane do dziesięciu agencji, spośród których trzy zaproszono na spotkania prezentacyjne. Firmy zaprezentowały koncepcję realizacji komunikacji marketingowej, polegającą na wykonaniu jednorazowego zlecenia (bez kontynuacji), np. jednorazowa akcja *outdoorowa*, stworzenie portalu społecznościowego (animacja aktywności została scedowana na Organizację A). Po doprecyzowaniu założeń doszło do kolejnego spotkania, podczas którego ustalono szczegóły współpracy. Firma X (wybrana agencja reklamowa, która przedstawiła najciekawszy i najbardziej kompleksowy koncept) przejmuje całość komunikacji z klientem ostatecznym, szczególnie w kontekście komunikacji na portalach społecznościowych, komunikacji na specjalnie stworzonym blogu marki, budowaniu relacji z blogerami i ambasadorami marki, projektowania oraz wprowadzenia (po konsultacji z firmą) *woblerów*¹⁴ w punktach sprzedaży. Dodatkowo firma zobowiązała się do prowadzenia bieżących analiz opinii konsumentów w Internecie. Ponieważ Organizacja A współpracowała uprzednio z firmą monitorującą działania *on-line*, dwaj podwykonawcy zdecydowali się współpracować. Firma X, która podjęła się realizacji zlecenia, dodatkowo zaproponowała zbudowanie partnerstwa między Organizacją A a innymi klientami firmy.

Całość zlecenia obejmowała kwotę rocznego zobowiązania – 350 000 zł, wypłacaną w transzach (130 000 zł po stworzeniu bloga i pozyskaniu dodatkowych 10 000 fanów na portalu społecznościowym, reszta – płacona w miesięcznych ratach przez rok). Umowa może być renegotjowana lub rozwiązana po roku, przy czym wszystkie prawa własności intelektualnej do wypracowanych rozwiązań przejmuje Organizacja A. Przedmiotem renegotjacji ma być również możliwość rozszerzenia współpracy

¹⁴ *Woblery* reklamowe są rodzajem materiału reklamowego umieszczanego przy półkach i poruszającego się pod wpływem podmuchu wiatru. Celem tej formy reklamy jest zwrócenie uwagi konsumenta na produkty umieszczone na półce.

o prowadzenie szerzej zdefiniowanych działań marketingowych, odnoszących się do polityki cenowej (w zakresie rabatów i promocji) oraz produktowej (badania konsumenckie przed wprowadzeniem produktu na rynek).

Organizacja B, czyli w poszukiwaniu synergii

Przypadek drugi jest odmienny, ponieważ nie tylko dotyczy organizacji pozarządowej (nie działającej dla zysku), ale również wiąże się z istotnymi ograniczeniami finansowymi. Organizacja B równolegle prowadziła działalność gospodarczą (komercyjną) oraz działalność statutową. Wszystkie środki wypracowywane z działalności gospodarczej przeznaczane były na promocję oraz realizację zadań statutowych. Zarówno działalność statutowa, jak i gospodarcza obejmowały przede wszystkim aktywność doradczą, szczególnie w obszarze doradztwa technicznego i biznesowego. Działalność statutowa finansowana była ze źródeł zewnętrznych (przede wszystkim dotacje i środki przekazywane przez sponsorów), natomiast gospodarcza – z opłat pobieranych indywidualnie od klientów. Stosunek przychodów ze wspomnianych źródeł wynosił odpowiednio 70/30.

Działania marketingowe były w całości kontrolowane oraz inspirowane przez trzyosobowy zarząd organizacji. Propozycje formułowane przez członków zespołu najczęściej były odrzucone jako nieproduktywne. W związku z planem rozwinięcia działalności gospodarczej (z powodu problemów w finansowaniu działalności statutowej w czasie pomiędzy mijającą a nową perspektywą finansową), docelowy współczynnik przychodów miał wynosić 50/50. Wymusiło to konieczność prowadzenia bardziej intensywnej działalności promocyjnej, ponieważ marketing bezpośredni oraz szeptany przestał być wystarczający. W przypadku Organizacji B wykluczony był całkowity *outsourcing* działań marketingowych, co determinowane było możliwościami budżetowymi. Jednocześnie istotnym czynnikiem była konieczność nawiązania współpracy z mniejszymi podmiotami, które oferowały węższy zakres usług, przy jednoczesnym konkurencyjnym poziomie cen. Strategia została stworzona siłami własnymi organizacji. Badania przeprowadzone przez Organizację B (źródła wtórne

i ankiety wśród klientów aktualnych) wykazały, że klienci (firmy mikro, małe i średnie, otwarte na innowacje, zainteresowane prowadzeniem inwestycji) korzystają przede wszystkim z wyszukiwarki, polecenia i strony internetowej jako źródeł informacji na temat oferty doradczej. Istotnym czynnikiem była gwarancja lub polecenie. Nieco mniejsze znaczenie miała marka podmiotu. Ponieważ Organizacja B skutecznie realizowała działania z zakresu marketingu szeptanego i marketingu relacji, celem stało się zintensyfikowanie działań w Internecie.

Do 30 podmiotów (agencji interaktywnych, firm tworzących strony internetowe i *freelancerów*¹⁵) przesłano mail z ofertą współpracy. Organizacja chciała odejść od formuły klasycznego zlecenia i przyjąć formę rozliczenia barterową lub barterowo-finansową. Stworzenie nowoczesnej i responsywnej strony internetowej, która będzie dobrze pozycjonowana w wyszukiwarce Google (jedna z pierwszych trzech stron wyszukiwarki na hasło: „doradztwo biznesowe łódź”) miało zostać wynagrodzone przekazaniem referencji, wzajemną promocją oraz ewentualną dopłatą do wartości całkowitej zlecenia. Na tak sformułowane zapytanie odpowiedziało pięć podmiotów. Wszystkie działały w regionie łódzkim (jeden w Łodzi, cztery poza Łodzią). Jedna z firm zaproponowała wykonanie zlecenia za 15 000 zł (pozycjonowanie na wybraną frazę było czaso- i pracochłonne). Oferta firmy została odrzucona ze względu na sztywne warunki współpracy. Pozostałe firmy zaproponowały spotkanie. Po doprecyzowaniu wstępnych warunków współpracy wyłoniono wykonawcę zlecenia. Firma Y zgodziła się na dwie formy współpracy – strona internetowa w wersji responsywnej wraz z blogiem firmowym zostanie wykonana w ramach umowy o współpracy. Organizacja B wyda firmie Y referencje oraz prześle jej ofertę do bazy swoich subskrybentów (łącznie ponad 150 przedsiębiorstw z regionu

¹⁵ *Freelancer* jest to osoba posiadająca kompetencje i umiejętności niezbędne do wykonania zlecenia, np. budowy strony internetowej, która nie jest zatrudniona w żadnej firmie oraz nie prowadzi działalności gospodarczej. Swoje działania wykonuje na podstawie umowy cywilno-prawnej.

łódzkiego). Drugim elementem współpracy będzie pozycjonowanie. Działania SEO zostaną przeprowadzone przez Organizację B, na podstawie zaleceń firmy Y. Treść (*content*) na stronie i blogu zostanie stworzona przez Organizację B, ale zoptymalizowana pod kątem wyszukiwarek przez firmę Y. Treści będą aktualizowane minimum raz w tygodniu. Firma Y ma prawo wykorzystywać teksty tworzone przez Organizację B w celu jej promowania na forach internetowych oraz portalach branżowych. Działania marketingu w wyszukiwarkach (SEM – *Search Engine Marketing*), które są płatne, będą podejmowane przez firmę Y w ramach założonego miesięcznego budżetu 1000 zł, w którym 3/4 budżetu stanowi koszt płatnych reklam, a 1/4 – koszt wynagrodzenia pracownika zaangażowanego w działania.

Umowa może być renegocjowana w każdej chwili, wraz ze wzrostem liczby klientów lub wartości transakcji. Jedynym elementem, który może być negocjowany dopiero po dwóch latach, jest wielkość udziału kosztu reklamy i wynagrodzeń w miesięcznym budżecie na działania SEM.

Organizacja C, czyli jak mikrooutsourcing

Trzeci przypadek jest najbardziej interesujący z perspektywy kreatywności reprezentowanych podmiotów. Firma działa na rynku od roku 2013 i zajmuje się przede wszystkim realizacją usług szkoleniowych. Początkowo właściciel samodzielnie prowadził i organizował szkolenia, ale w miarę rozwoju oferty oraz wzmacniania marki na rynku lokalnym zatrudnił czterech pracowników, którzy również prowadzą szkolenia. Właściciel specjalizuje się w szkoleniach z zakresu finansowania działalności biznesowej. Pracownicy prowadzą szkolenia językowe biznesowe (dwie osoby), warsztaty rozwoju osobowości (jedna osoba) oraz finanse i rachunkowość (jedna osoba). Najbardziej skuteczną formą komunikacji marketingowej w przypadku firmy okazało się przysyłanie ofert współpracy do małych i średnich przedsiębiorstw, szczególnie ze względu na relatywnie niską cenę proponowanych szkoleń, w zestawieniu z wysokimi kwalifikacjami prowadzących. Po roku można było zaobserwować istotny wzrost konkurencji. Organizacja C zmuszona była zwolnić pracowników

prowadzących szkolenia językowe (gdyż konkurencja ze strony szkół językowych oferujących zajęcia współfinansowane ze środków zewnętrznych była zbyt silna). Ponieważ właściciel nie był w stanie pogodzić konieczności prowadzenia bieżącej działalności biznesowej z promocją firmy, postanowił zatrudnić w firmie osobę odpowiedzialną za działania marketingowe. Oferta została opublikowana na jednym z portali internetowych.

Do konkursu zgłosiło się dziewięćdziesięciu dwóch kandydatów. Analiza CV zajęła właścicielowi dwa tygodnie. Spośród kandydatów wyłoniono dziesięciu, z którymi pracownik specjalizujący się w szkoleniach miękkich przeprowadził rozmowy rekrutacyjne. Do spotkania zaproszono trzy osoby. Wszystkim proponowano zatrudnienie na podstawie umowy cywilno-prawnej z dwutygodniowym okresem jej wypowiedzenia. Żadna z osób nie zgodziła się na proponowane warunki zatrudnienia.

Właściciel opublikował więc ofertę współpracy na portalu ogłoszeń, zaznaczając, że poszukuje firmy, która prowadzić będzie dla Organizacji C działania marketingowe. Ofertę przesłała jedna firma. Na spotkaniu doprecyzowano warunki współpracy. Wynagrodzenie firmy Z było uzależnione od liczby zleceń pozyskanych przez autorski system rejestracji na szkolenia. Firma miała bazę trzech tysięcy adresatów z różnych województw, głównie przedsiębiorstw. Ustalono rozliczenie na poziomie 20% zysku z każdego pozyskanego klienta, przy założeniu odbycia się szkolenia oraz zapłacenia opłaty za udział w szkoleniu. Przelew odbywał się każdorazowo po przeprowadzeniu szkolenia. Umowa może być renegotjowana po roku. W przypadku braku pozyskania 30 klientów (dwa szkolenia) w ciągu pierwszego miesiąca współpracy, umowa zostaje automatycznie rozwiązana.

Wnioski

We współczesnej rzeczywistości społeczno-gospodarczej istnieją zróżnicowane formy współpracy oraz *outsourcingu*. Przedmiot negocjacji najczęściej dotyczy zakresu oferowanej umowy, a także

kosztów lub metod rozliczenia. W zależności od wielkości i profilu podmiotu zróżnicowane są również oczekiwania czy możliwości współpracy. *Outsourcing* działań marketingowych najczęściej dotyczy jedynie aktywności w zakresie promocji, rzadziej odnosi się do innych elementów marketingu mix. W związku z postępującą specjalizacją oraz koniecznością koncentracji na głównej działalności biznesowej w celu zachowania i umocnienia pozycji konkurencyjnej, można przewidywać, że forma *outsourcingu* będzie popularyzowana.

Bibliografia

- Asefeso A., *Business Process Outsourcing Unleashed*, AA Global Sourcing, Swindon 2013.
- Flesier C.S., Bensoussan B.E., *Business and Competitive Analysis. Effective Application of New and Classic Methods*, Pearson Education, New Jersey 2015.
- Hajduk G., *Outsourcing komunikacji marketingowej*, „Handel Wewnętrzny” 2013, nr 3, s. 127–134.
- Hastings R., *Outsourcing Technology. A Practical Guide for Librarians*, Rowman & Littlefield, New York–Toronto–Plymouth 2014.
- Palvia P., Lim D., *Information Systems Outsourcing Pros and Cons: Towards Balanced Understanding*, [w:] M. Khosrowpour (ed.), *Managing Social and Economic Change with Information Technology*, IDEA GROUP PUBLISHING, Harrisburg–London 1994.
- Porter R.S., *The Virtues of the Virtual Company*, [w:] M. Lim-Wilby, W.C. Stevens Jr. (eds.), *Pharmaceutical Outsourcing: Discovery and Preclinical Services*, Pharmamedia Inc., San Diego 2011, s. 211–229.
- Singh D., *The Outsourcing of Legal Services. Trends, Challenges & Potential*, Promoculture Larcier, Windhof 2015.
- Smith P.R., Zook Z., *Marketing Communication. Integrating Off-line and Online with Social Media*, Kogan Page, London 2011.

- Townsend H., *Financial Times Guides. Business Networking. How to Use The Power of Online and Offline Networking for Business Success*, Pearson-FT Publishing, Harlow 2014.
- Trocki M., *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
- Vagadia B., *Strategic Outsourcing. The Alchemy to Business Transformation in a Globally Covered World*, Springer, London–New York 2012.

Pytania i polecenia:

1. Która z organizacji zawarła najkorzystniejszą umowę i dlaczego?
2. Jakie mogą być podstawowe ryzyka w *outsourcingu* działań marketingowych oraz jak można im przeciwdziałać?
3. Jakie są zalety stosowania *outsourcingu* w zależności od wielkości podmiotu, branży oraz zakresu działalności?
4. Które podmioty na rynku polskim w największym stopniu będą korzystać z *outsourcingu* w najbliższych dziesięciu latach i czego mogą oczekiwać?
5. Proszę sformułować zapytanie ofertowe dotyczące usługi *outsourcingu* działań marketingowych w firmie, z uwzględnieniem wszystkich wymienionych w części teoretycznej artykułu aspektów.

Krystyna Iwińska-Knop*, Hanna Krystyańczuk**

MARKETING W DZIAŁALNOŚCI PODMIOTÓW NA RYNKU USŁUG GASTRONOMICZNYCH

Wprowadzenie

Od początku lat 90. ubiegłego wieku można zaobserwować w Polsce dynamiczny rozwój usług gastronomicznych, zapoczątkowany ustawą o swobodzie podejmowania działalności gospodarczej z roku 1988¹, która umożliwiła powstawanie prywatnych placówek gastronomicznych. Na ich rozwój wpływa ją również uwarunkowania wynikające z przemian społecznych:

- wzrostu liczby 1- i 2-osobowych gospodarstw domowych,
- wzrostu poziomu wykształcenia i kwalifikacji ludności,
- zwiększenia aktywności zawodowej kobiet,
- zmian w sposobie gospodarowania czasem,

* Prof. nadzw. dr hab., Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu.

** Mgr, doktorantka, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu.

¹ E. Kwiatkowska, G. Levytska, *Stani i kierunki rozwoju polskiego rynku usług gastronomicznych*, http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ_2007_nr63_s135.pdf [odczyt: 12.10.2015].

- rozwoju turystyki,
- zmian postaw i motywacji konsumentów².

Usługi gastronomiczne zapewniają możliwość zaspokojenia potrzeb żywieniowych poza domem, ponadto są ważnym elementem usług turystycznych. W Polsce coraz bardziej popularna staje się również turystyka typowo kulinarna, która przekłada się na rozwój i podnoszenie poziomu lokalnej gastronomii. Wraz z przyrostem dochodów społeczeństwa należy spodziewać się dalszego wzrostu roli usług gastronomicznych w procesie żywienia. Tym samym rosnąć będzie rola usług gastronomicznych w zapewnieniu miejsc pracy i jako źródło dochodów ludności, przyczyniając się zarazem do rozwoju miast i regionów.

Prezentowany tekst podejmuje problem stosowania instrumentów marketingowych i budowania strategii marketingowych w sektorze gastronomii w Polsce.

1. Pojęcie gastronomii i usług gastronomicznych oraz ich funkcje

Gastronomię definiuje się jako

zorganizowaną działalność gospodarczą, która polega na zaspokajaniu potrzeb żywieniowych konsumentów poprzez przetwórstwo surowców żywnościowych, w wyniku którego powstają gotowe do spożycia potrawy i napoje, oferowanie ich konsumentom, stwarzanie warunków umożliwiających ich konsumpcję na miejscu sprzedaży oraz świadczenie różnorodnych usług zaspokajających potrzeby w zakresie rekreacji, odpoczynku, psychicznej regeneracji sił³.

² E. Kwiatkowska, G. Levytska, *Rynek usług gastronomicznych w Polsce na początku XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomika i Organizacja Dospodarki Żywnościowej” 2009, nr 74, s. 94.

³ J. Sala, *Marketing w gastronomii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 12.

Początkowo funkcje gastronomii były spełniane w obrębie gospodarstwa domowego, jednak rozwój handlu i migracje ludności doprowadziły do wykreowania usług gastronomicznych jako odrębnej gałęzi gospodarki.

Usługa oznacza rodzaj produktu definiowanego jako „wszelka działalność lub korzyść, którą jedna ze stron może zaoferować drugiej, z zasady niematerialna i nieprowadząca do uzyskania własności”⁴. W literaturze marketingowej wyodrębnione zostały charakterystyczne cechy usług: niematerialność, nierozłączność procesów świadczenia i konsumpcji, zmienność/różnorodność, nietrwałość, brak możliwości nabycia praw własności, lokalny zasięg działalności, duża pracochłonność⁵.

Usługa gastronomiczna jest takim rodzajem usługi, który ma wszystkie wyżej wymienione cechy, natomiast od pozostałych rodzajów usług odróżnia ją duży udział elementów materialnych oraz możliwość różnicowania usług według poziomu jakości i wartości dodanej⁶.

Funkcje i rola gastronomii w gospodarce rynkowej

Gastronomia pełni w gospodarce funkcje produkcyjne, usługowe i handlowe:

- funkcja produkcyjna polega na wytwarzaniu potraw i napojów,
- funkcja usługowa oznacza serwowanie przygotowanych potraw zarówno w miejscu bezpośredniego wytworzenia, jak i w miejscu wybranym przez klientów (catering, dostawy do domu),
- funkcja handlowa – uzupełniająca (to sprzedaż gotowych napojów, alkoholu, tytoniu).

Wszystkie wymienione funkcje są ze sobą ściśle powiązane – produkcja jest częścią procesu usługowego, wykonane produkty

⁴ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik Europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 707.

⁵ J. Sala, *Marketing w gastronomii...*, s. 14.

⁶ Tamże, s. 15.

są następnie serwowane konsumentowi; procesowi towarzyszy sprzedaż napojów, będąca tym samym elementem oferowanej usługi gastronomicznej.

2. Strategia marketingowa w odniesieniu do usług gastronomicznych

Wykorzystanie marketingu w działalności podmiotów na rynku usług gastronomicznych jest niezbędne do budowania pozycji rynkowej poprzez świadczenie usług dostosowanych do potrzeb i oczekiwań oraz tworzenia wartości dających korzyść i satysfakcję klientom. Klasyczna kompozycja działań marketingowych, mimo że jest poddawana ostrej krytyce ze względu na jej instrumentalny charakter, nadal jest szeroko stosowana. Tym niemniej modyfikacje podejścia do instrumentów marketingu i wykorzystywanych strategii doprowadziły do systemowego ujęcia marketingu usług. Elementami tego systemu, obok otoczenia, są marketing wewnętrzny, zewnętrzny, interakcyjny, stanowiące podstawę marketingu usług⁷. Na potrzeby artykułu skoncentrujemy się jednak na podstawowych instrumentach marketingu mix, odnosząc je do zachowań podmiotu będącego przedmiotem studium przypadku.

Wychodząc od kwestii produktu należy stwierdzić, że **produkt w gastronomii** nie jest jednoznacznie zdefiniowany. Najbardziej wszechstronną definicję proponują J. Cousins, D. Foskett i D. Shortt, według których produkt w gastronomii to „wszystko co zaspokaja potrzeby i wymagania konsumentów, ma dla nich wartość oraz wpływa na ich zadowolenie i niezadowolenie”⁸. Satysfakcja jest osiągana poprzez szereg elementów:

⁷ Por. M. Daszkowska, *Kierunki rozwoju marketingu usług*, [w:] *Marketing. Koncepcje, badania, zarządzanie*, red. L. Żabiński, K. Śliwińska, PWE, Warszawa 2002, s. 295.

⁸ J. Cousins, D. Foskett, D. Shortt, *Food and Beverage Management*, Longman, Harlow 1995; cyt. za: J. Sala, *Marketing w gastronomii...*, s. 55.

- fizycznych: zaspokojenie głodu, pragnienia,
- ekonomicznych: możliwość nabycia posiłku i napojów dobrej jakości w ramach posiadanego budżetu, oszczędność czasu ze względu na dogodną lokalizację i szybką obsługę,
- socjalnych: rozrywka w wybranym towarzystwie, nawiązanie nowych kontaktów, profesjonalna obsługa,
- psychologicznych: podwyższenie samooceny, statusu, doświadczenie nowych wrażeń.

Niezadowolenie z kolei może wynikać z niewłaściwej realizacji powyższych elementów, np. niskiej jakości posiłku, wysokiej ceny lub nieodpowiedniej obsługi, jak również ze złego zachowania innych konsumentów. Tak szeroka definicja produktu w gastronomii obrazuje jego wielowymiarową strukturę, złożoną z licznych poziomów i zróżnicowanych elementów.

Kształtowanie produktu wynika z obranej przez firmę strategii produktowej, ściśle powiązanej ze strategią cenową. Podstawowym czynnikiem ją różnicującym jest typ gastronomii. W przypadku **gastronomii systemowej** najczęściej stosowaną strategią jest strategia niskich cen (kosztowa), pozwalająca na penetrację rynku. Strategia zakładów typu *fast food* opiera się na standaryzacji produktu, stosunkowo wąskim asortymencie, niskiej cenie i masowej komunikacji. Firmy koncentrują się zwykle na jednym typie produktu, np. hamburgerach (McDonalds), pizzach, kanapkach (Subway), pozostającym w stałej ofercie firmy, uzupełnianej o produkty sezonowe lub regionalne. Do ich serwowania stosowana jest jednorazowa zastawa, która obniża koszty usługi. Podobną strategię stosują zakłady typu *fast casual*, oferujące ograniczony asortyment dań w dobrych cenach, jednak wyższej jakości, oferowanych na zastawie stołowej. W Polsce przedstawicielem restauracji typu *fast casual* jest Ikea. W przypadku restauracji typu *casual dining* występuje większe różnicowanie oferty oraz wyższa jakość proponowanych dań. Podstawową cechą strategii dyferencjacji na rynku usług gastronomicznych jest oferowanie unikatowych dań w odniesieniu do konkurencji, natomiast oferta pozostaje jednakowa dla całej sieci. Najbardziej znaną restauracją typu *casual dining* w Polsce jest Pizza Hut, oferująca pizzę wysokiej jakości o nietypowych kształtach oraz dodatkowe dania

kuchni włoskiej. Strategia jest charakterystyczna również dla sieci kawiarni (Costa Cofee, Starbucks).

W **gastronomii indywidualnej** firmy gastronomiczne dysponują najczęściej jednym lokalem oraz ograniczonym kapitałem. Najkorzystniejszą strategią w takich warunkach jest strategia niszy rynkowej realizowana na lokalnym rynku. Podstawą sukcesu strategii niszy rynkowej na rynku usług gastronomicznych jest koncentracja na jednym segmencie rynku oraz silna specjalizacja w zakresie określonego typu produktu lub charakteru usług.

W segmencie niskich cen skuteczną strategią będzie zaoferowanie podstawowej jakości usług w relatywnie niskiej cenie, np. obiadów domowych lub pizzy. Może być ona realizowana przez bary, stołówki oraz restauracje.

Najwięcej przedsiębiorców oferuje swoje usługi w średnim segmencie cenowym. Duża konkurencja powoduje konieczność bardzo wyraźnej specjalizacji. Najlepsze efekty w tym segmencie osiągają restauracje specjalistyczne, skoncentrowane na określonym typie produktów (np. owocach morza), oferujące dobry stosunek jakości do ceny, oraz restauracje etniczne proponujące jeden typ kuchni. Restauracje etniczne coraz częściej wprowadzają dodatkową specjalizację – w przypadku restauracji włoskich oferowana jest kuchnia konkretnego rejonu, np. kuchnia sycylijska. Restauracja chińska może proponować jedynie dania z woka lub dania regionalne (sycuańskie, pekińskie). Restauracja polska proponuje dania lokalne bądź określony typ produktów – tylko pierogi lub naleśniki. Nową formą usług gastronomicznych w Polsce, działającą w środkowym segmencie cenowym, są *food trucki*, funkcjonujące podobnie jak restauracje specjalistyczne, jednak przy jeszcze bardziej ograniczonym asortymencie i oferujące dodatkową korzyść wynikającą z dostępności i szybkości obsługi.

Segment premium wymaga od restauratorów bardzo wysokiego poziomu usług. Strategia niszy rynkowej w tym segmencie jest realizowana przez restauracje luksusowe. Wzrost wymagań klientów w ostatnich latach przyczynił się do znacznego podniesienia jakości usług i pozwolił na zaoferowanie ekskluzywnych usług gastronomicznych, opartych na surowcach wysokiej jakości i wykorzystujących najnowsze techniki kulinarne.

Cena jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na wybór kupującego. Jednocześnie jest jedynym elementem marketingu kreującym dochód⁹, tym samym polityka cenowa wybrana przez przedsiębiorcę w znacznym stopniu decyduje o rentowności przedsięwzięcia.

Polityka cenowa zależy od celu marketingowego firmy. Podstawowe cele to: przetrwanie, maksymalizacja zysku, maksymalizacja udziału w rynku, „zebranie śmietanki” z rynku oraz wiodąca jakość produktu¹⁰. Określenie celu wynika z wybranego pozycjonowania i strategii produktowej firmy. Przetrwanie może być celem jedynie krótkoterminowym. Na rynku usług gastronomicznych strategia ta występuje w przypadku bardzo silnej konkurencji lub w sytuacji ograniczonych zasobów finansowych konsumentów, na przykład w małych miastach. Strategia maksymalizacji udziałów w rynku stosowana jest przez duże sieci gastronomiczne typu systemowego (np. McDonalds, Ikea, PizzaHut), które uzyskują przewagę kosztową dzięki standaryzacji produktów. Często stosowaną strategią cenową jest dążenie do maksymalizacji zysku, jednak w tym wypadku konieczne jest kontrolowanie jakości surowców i niedopuszczenie do obniżenia jakości oferowanych usług. Strategia zbierania śmietanki (tzw. *skimming*) jest natomiast trudna do zastosowania na rynku usług gastronomicznych ze względu na niskie bariery wejścia na ten rynek¹¹. Coraz częściej restauratorzy decydują się na zastosowanie strategii wiodącej jakości, charakterystycznej dla usług premium i usług luksusowych. Strategia ta wymaga wykorzystywania drogich surowców oraz nowoczesnych technik przyrządzania dań, dlatego rentowność może być tu niska mimo wysokiej ceny oferowanych usług gastronomicznych.

Ustalenie ostatecznej ceny usług gastronomicznych odbywa się według formuły kosztowej, metody zorientowanej na konkurencję lub też na popyt. Ze względu na wysoki udział kosztów

⁹ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski...*, s. 742.

¹⁰ Ph. Kotler, K.L. Lane, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis Sp. z o.o., Poznań 2012, s. 418.

¹¹ J. Sala, *Marketing w gastronomii...*, s. 159.

surowców, sprzętu, a także kosztów obsługi, charakterystyczny dla usług gastronomicznych¹², analiza kosztowa jest koniecznym warunkiem ustalenia ceny. W gastronomii francuskiej często stosowana jest częściowa metoda kosztowa, polegająca na ustaleniu ceny tylko w zależności od kosztów surowców¹³. Najkorzystniejsze pozostaje łączne zastosowanie wszystkich metod, gdyż pozwala ono dostosować ofertę do sytuacji rynkowej.

Aby cele sprzedażowe mogły zostać osiągnięte, konieczne jest zaoferowanie produktu konsumentowi zgodnie z jego potrzebami, w odpowiedniej formie, we właściwym miejscu i czasie¹⁴. Realizacja tego zadania dokonuje się poprzez kanały dystrybucji, za pomocą pośredników uczestniczących w procesie dystrybucji.

Kanały dystrybucji usług gastronomicznych dzielą się na pośrednie i bezpośrednie. Głównym kanałem sprzedaży usług gastronomicznych przez długi czas była sprzedaż bezpośrednia. W tej formie sprzedaży konsument nabywa usługę gastronomiczną bezpośrednio w miejscu jej wytworzenia i konsumuje ją na miejscu¹⁵. Dodatkowo wiele placówek gastronomicznych zapewnia dostawę do domu lub do firmy, a pośrednikiem w sprzedaży jest jedynie dostawca.

Dystrybucja bezpośrednia nadal odgrywa bardzo ważną rolę w sprzedaży usług gastronomicznych, jednak można zaobserwować dynamiczny rozwój sprzedaży z wykorzystaniem pośredników. Do pośredników w sprzedaży usług gastronomicznych można zaliczyć: agencje turystyczne oraz organizatorów wyjazdów, portale rezerwacyjne, portale realizujące zamówienia do domu (np. *pyszne.pl*), firmy cateringowe, a także emitentów bonów restauracyjnych (np. Sodexo, Edenred – Ticket Restaurant). Dyna-

¹² Tamże, s. 149.

¹³ Cena końcowa wynosi czterokrotność kosztów surowców; informacja uzyskana w *Chambre de Commerce et Industrie*, Lyon 2013 do zastosowania przy opracowaniu *businessplanu* nowej restauracji.

¹⁴ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 359.

¹⁵ J. Sala, *Marketing w gastronomii...*, s. 127.

miczny rozwój turystyki, w tym turystyki kulinarnej, oraz przejmowanie wzorców zachodnich i zamawianie gotowych posiłków do domu wskazuje, że znaczenie kanałów pośrednich w sprzedaży usług gastronomicznych będzie rosnąć.

Komunikacja marketingowa to proces, który ma na celu poinformowanie lub przypomnienie konsumentom o produktach firmy i jej markach oraz zbudowanie relacji z konsumentami. Komunikacja marketingowa „pozwała firmom powiązać swoje marki z ludźmi, miejscami, innymi markami, doznaniem, uczuciami i rzeczami”¹⁶. Rynek oferuje szeroki wachlarz narzędzi komunikacji marketingowej, do których należą reklama, promocja sprzedaży, marketing wydarzeń i doświadczeń, *public relations* i *publicity*, marketing bezpośredni, marketing interaktywny, marketing szepcany oraz sprzedaż osobista.

Wybór narzędzi komunikacji zależy od realizowanej strategii marketingowej i posiadanych zasobów finansowych. Bardzo ważnym narzędziem komunikacji marketingowej na rynku usług gastronomicznych w krajach rozwiniętych jest reklama¹⁷, która jest głównym medium komunikacji w gastronomii systemowej. W Polsce liderem komunikacji reklamowej jest McDonalds, stosujący reklamę telewizyjną. Indywidualne placówki gastronomiczne wykorzystują natomiast lokalne media reklamowe (radio, prasa) oraz stosują marketing bezpośredni (ulotki). Celem tych działań jest poinformowanie lokalnych klientów o ofercie restauracji lub o powstaniu nowego punktu gastronomicznego.

Wykorzystanie promocji sprzedaży służy do stymulacji sprzedaży w danym momencie oraz wspomaga budowanie lojalności klientów. W usługach gastronomicznych stosowane są najczęściej kupony rabatowe, zniżki, a także próbki. Są one stałym narzędziem promocji sieci typu *fast food*, takich jak KFC, McDonalds czy Super Fish. Często stosowanym narzędziem są również karty lojalnościowe, które zwiększają częstotliwość wizyt klienta w konkretnej placówce.

Obecnie coraz większe znaczenie w komunikacji usług gastronomicznych mają działania z zakresu *public relations* i *publicity*,

¹⁶ Ph. Kotler, K.L. Lane, *Marketing...*, s. 510.

¹⁷ J. Sala, *Marketing w gastronomii...*, s. 167.

marketing doświadczeń oraz marketing interaktywny. Restauracje promują swoją ofertę poprzez uczestnictwo w wydarzeniach o charakterze kulinarnym, takich jak Festiwal Dobrego Smaku w Łodzi¹⁸, Street Food Festival w Łodzi, Korona Smakosza w Warszawie. Do informowania o wydarzeniach wykorzystywane są portale społecznościowe, które są również głównym medium reklamowym stosowanym przez samych restauratorów.

Do działań z zakresu *public relations* można ponadto zaliczyć zdobywanie wyróżnień nadawanych przez prestiżowe organizacje kulinarne, takie jak Przewodnik Michelin, Przewodnik Gault&Millau, theworlds50best.com. Uzyskanie wyróżnienia w renomowanym przewodniku jest dla restauracji prestiżowe i gwarantuje wzrost zainteresowania klientów.

3.

Rynek usług gastronomicznych w Polsce

Rynek usług gastronomicznych jest systemem, który tworzą:

- gastronomia indywidualna, czyli restauracje, puby, kawiarnie, kluby i dyskoteki,
- gastronomia systemowa, czyli sieci barów i restauracji, do których zaliczane są sieci typu *fast food*, sieci gastronomiczne na stacjach benzynowych i w sieciach handlowych,
- gastronomia specjalna, tj. stołówki, kantyny i zakłady żywienia zbiorowego.

W gospodarce rynkowej najważniejszym systemem jest gastronomia indywidualna. Charakteryzują ją następujące cechy¹⁹:

- firma jest prowadzona w formie przedsiębiorstwa jednoosobowego,
- charakter miejsca wynika z oferty potraw i napojów oraz osobowości szefa/restauratora i jego personelu,

¹⁸ <http://festiwaldobregosmaku.eu>.

¹⁹ J. Sala, *Marketing w gastronomii...*, s. 23.

- firma ma mały udział w rynku,
- personel jest ograniczony i często powiązany rodzinnie,
- aktywność ma charakter lokalny,
- występuje połączenie własności i zarządzania,
- firmę charakteryzuje brak dostępu do rynku kapitałowego i niechęć do kredytowania przedsięwzięcia.

Gastronomia indywidualna jest bardzo zróżnicowana, złożona z restauracji regionalnych, etnicznych, rybnych, restauracji sławnych osób, pubów, kawiarni i barów. Dzięki dużej elastyczności może swobodnie dostosowywać się do sytuacji rynkowej i oczekiwań konsumentów.

Gastronomię systemową charakteryzuje standaryzacja oferty oraz strategiczne podejście do zarządzania. Ze względu na niskie ceny usług oraz dużą aktywność marketingową udział gastronomii systemowej w rynku gastronomicznym rośnie.

Gastronomia specjalna, ze względu na swoją specyfikę, podlega prawom rynku jedynie w niewielkim stopniu, w związku z tym nie jest wliczana do rynku usług gastronomicznych.

Strukturę rynku usług gastronomicznych można analizować pod kątem rodzaju placówki gastronomicznej, typu proponowanej kuchni lub poziomu oferowanych usług i ich cen.

Podstawowa struktura rynku według GUS zakłada podział na restauracje, bary, stołówki oraz punkty gastronomiczne, nie wprowadzając rozróżnienia na gastronomię indywidualną i systemową. Największy udział w rynku usług gastronomicznych mają bary oraz punkty gastronomiczne (po 36%), następnie restauracje (25%), natomiast stołówki stanowią jedynie 6% całego rynku. W ostatnich latach obserwuje się wzrost znaczenia restauracji (z 21% udziału w rynku w roku 2010 do 25% w 2014 r.), przy jednoczesnym spadku roli barów, natomiast znaczenie stołówek pozostaje na stałym, niewielkim poziomie.

Spotkać się można także z podziałem na restauracje, zakłady folklorystyczne, dyskoteki, puby, winiarnie, kawiarnie, herbariarnie, kluby, bistra, tawerny i bary. Każdy z tych punktów ma inne funkcje i zaspokaja inne potrzeby konsumpcyjne²⁰.

²⁰ Tamże, s. 20.

W przypadku restauracji występuje ponadto podział ze względu na proponowaną kuchnię. Możliwe jest wyróżnienie:

- kuchni polskiej i kuchni etnicznych (włoskiej, francuskiej, hiszpańskiej, arabskiej, japońskiej, chińskiej itd.),
- kuchni opartej na określonych składnikach (*steakhouse* – mięso wołowe, ryby i owoce morza, kuchnia wegetariańska).

Kolejny podział rynku usług gastronomicznych jest związany z wybraną strategią pozycjonowania. Biorąc pod uwagę kryterium poziomu usług, można wyróżnić trzy poziomy standardu świadczenia usług – podstawowy, średni i wysoki (tab. 1)²¹.

Tabela 1. Podział rynku usług gastronomicznych według poziomu świadczenia usług

Poziom standardu świadczenia usług	Typy punktów gastronomicznych
Podstawowy	bary, stołówki, restauracje typu <i>fast food</i> , <i>food truck</i>
Średni	restauracje popularne, restauracje etniczne
Wysoki	restauracje luksusowe, restauracje specjalistyczne (oferujące owoce morza, steki)

Źródło: opracowanie własne na podstawie klasyfikacji J. Sali oraz podziału GUS.

Podstawowy poziom usług oferują bary i stołówki proponujące kuchnię lokalną, opartą na miejscowych składnikach i wykorzystujące półprodukty oraz produkty gotowe. Do tej kategorii zaliczane są również restauracje typu *fast food*²², charakteryzujące się samoobsługą i ograniczoną ofertą asortymentową opartą w dużej mierze na produktach przetworzonych (tzw. gastronomia systemowa). Nową formą punktów gastronomicznych w Polsce

²¹ Tamże, s. 19.

²² Przykładowe restauracje typu *fast food* to McDonald, KFC, pizzerie, takie jak PizzaHut, Presto, Telepizza oraz restauracje proponujące bliskowschodnie menu, np. Sphinx.

są *foodtrunki* oferujące wąski asortyment potraw o wybranym charakterze²³.

Bardzo szeroką i zróżnicowaną kategorię, oferującą średni poziom usług, stanowią restauracje popularne. Zlokalizowane są zwykle w mniejszych miejscowościach oraz na obrzeżach miast, przy trasach przelotowych oraz w miejscowościach wypoczynkowych. Często występują w połączeniu z ofertą noclegową (pensjonaty, hostele). Oferują szeroki asortyment potraw i napojów oparty na lokalnych surowcach oraz produktach typu *convenience*, a ich klientami są goście indywidualni, w tym często osoby przyjezdne²⁴. O średnim poziomie usług można mówić również w przypadku restauracji etnicznych. Podobnie jak restauracje popularne, oferują szeroki asortyment, jednak oparty na potrawach pochodzących z wybranego kraju. W Polsce do najpopularniejszych restauracji etnicznych zalicza się restauracje włoskie oraz azjatyckie (najczęściej chińsko-wietnamskie), jednak nadal bardzo często jest przez konsumentów wybierana kuchnia polska (zaraz po kuchni włoskiej)²⁵.

Najwyższy poziom usług oferują restauracje specjalistyczne oraz luksusowe. Restauracje specjalistyczne charakteryzuje koncentracja na wybranym typie składników oraz wysoka jakość oferowanych potraw. Natomiast restauracje luksusowe stanowią zróżnicowaną kategorię, gwarantującą wysoki poziom usług dostosowanych do oczekiwań konsumentów. Mogą oferować usługę gastronomiczną połączoną z wyjątkowym doświadczeniem kulinarnym, uzyskanym dzięki zastosowaniu nowoczesnych technik kulinarnych i nietypowych produktów lub oferować klasyczne dania, wykonane przy zachowaniu wyjątkowej staranności.

Wielkość i dynamika rozwoju rynku

Wielkość rynku usług gastronomicznych określa wartość przychodów z działalności gastronomicznej oraz liczba placówek gastronomicznych w Polsce. W roku 2014 wielkość rynku usług gastronomicznych szacowana była na 27,3 miliarda złotych

²³ Np. *foodtrunki* z hamburgerami lub frytkami belgijskimi.

²⁴ J. Sala, *Marketing w gastronomii...*, s. 76.

²⁵ *Rynek gastronomiczny w Polsce*, Raport 2013, s. 20.

(tab. 2)²⁶, ale w najbliższych latach przewidywany jest wzrost tego wskaźnika o około 3% rocznie.

Tabela 2. Przychody z działalności gastronomicznej w Polsce w latach 2005–2014 (w mln PLN)

Przychody	Rok									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Wartość	17 706	18 162	21 250	21 250	20 702	22 297	21 567	23 800	25 701	27 297
Przyrost (w %)		2,6	11,3	5,1	-2,6	7,7	-3,3	10,4	8,0	6,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Małych Roczników Statystycznych Polski GUS”²⁷.

Liczba placówek gastronomicznych znacząco zmalała – z 91 tysięcy w roku 2005 do 65,5 tysiąca w roku 2014. Spadek ten jest efektem spadku liczby barów i stołówek. Jednocześnie liczba restauracji systematycznie rośnie, z 9,5 tysiąca w roku 2005 do prawie 16,5 tysiąca w roku 2014. Liczbę poszczególnych rodzajów placówek gastronomicznych w latach 2005–2014 przedstawia tab. 3.

Warto zwrócić uwagę na znaczne różnice w nawykach żywieniowych Polaków w stosunku do innych krajów europejskich. Przeciętny Polak korzysta z usług lokali gastronomicznych kilka razy w roku, podczas gdy Francuzi, Anglicy czy Niemcy około 50–70 razy. Kwoty rocznych wydatków przeznaczane na jedzenie poza domem wynoszą w Polsce 3% dochodów, podczas gdy np. w Bułgarii i Czechach 7–8%. O ile w Polsce w roku 2010 wydawano średnio 48 Euro na jedzenie poza domem, to w krajach Europy Zachodniej wydatki te sięgnęły 399 Euro. Z usług gastronomii korzystają głównie ludzie młodzi (18–24 lata), odsetek osób jedzących poza domem co najmniej raz w tygodniu wynosi wśród nich 63,9%, podczas gdy w grupie wiekowej powyżej 65. roku życia tylko 7,6%²⁸.

²⁶ „Rocznik Statystyczny GUS” 2015, s. 175.

²⁷ „Mały Rocznik Statystyczny Polski” 2006, s. 202; 2007, s. 206; 2008, s. 204; 2009, s. 201; 2010, s. 208; 2011, s. 209; 2012, s. 212; 2013, s. 217; 2014, s. 214; 2015, s. 175.

²⁸ <http://www.mexpolska.pl/wp-content/uploads/2011/09/strategia.pdf> [odczyt: 17.12.2015].

Tabela 3. Liczba placówek gastronomicznych w Polsce w latach 2005–2014

Wyszczególnienie	Rok									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Liczba placówek	91 159	92 423	88 995	81 789	78 624	71 679	67 954	68 787	67 693	65 508
Restauracje	9 496	9 840	10 927	13 947	14 120	13 874	15 096	16 478	16 936	16 473
Bary	40 104	41 073	38 391	33 486	31 828	28 696	25 732	25 885	25 195	23 634
Stołówki	6 840	6 781	6 576	5 305	5 107	4 433	4 323	4 304	4 115	4 014
Punkty gastronomiczne	34 710	34 729	33 101	29 051	27 569	24 676	22 803	22 120	21 447	21 387

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Małych Roczników Statystycznych Polski GUS”²⁹.

Powodami niekorzystania z gastronomii są bariera finansowa oraz przyzwyczajenia Polaków do spożywania posiłków w domu. Powoli zmienia się jednak świadomość i styl życia Polaków. Zachodzą zmiany struktury rodzajowej i podmiotowej. W sektorze restauracji następuje poprawa jakości i różnorodności usług. Zaoferowanie standardowej kuchni polskiej nie jest już wystarczające do osiągnięcia sukcesu rynkowego. Zadaniem restauratorów jest różnicowanie oferty, podnoszenie jej jakości oraz dostosowanie się do nowych zachowań konsumentów. Konsumentów zaś poszukują zarówno taniej oferty typu *fast food*, dostępności usług gastronomicznych oferowanej przez *foodtrucki*, jak i wysokiej jakości gwarantowanej przez restauracje specjalistyczne lub luksusowe. Można domniemywać, że popyt na żywienie poza domem będzie stopniowo wzrastał na skutek zmian społecznych, ekonomicznych i kulturowych.

²⁹ „Mały Rocznik Statystyczny Polski” 2006, s. 202; 2007, s. 206; 2008, s. 204; 2009, s. 201; 2010, s. 208; 2011, s. 210; 2012, s. 213; 2013, s. 218; 2014, s. 215; 2015, s. 175.

Case study

Strategia marketingowa firmy na rynku usług gastronomicznych

1. Geneza powstania restauracji

Restauracja Petit Paris powstała w roku 2013 będąc wyrazem fascynacji właścicieli kulturą francuską po ich długoletnim pobycie we Francji. Decyzja o założeniu lokalu poprzedzona została gromadzeniem doświadczenia zawodowego w zakresie działalności gastronomicznej oraz przyjęciem formuły spójnej z tym doświadczeniem. Motto lokalu – „Fragment Paryża w sercu Łodzi” – oznaczało dla klienta możliwość znalezienia dla siebie miejsca w bezpretensjonalnym, przyjaznym i przytulnym otoczeniu.

Duży nacisk położono na wystrój wnętrza. Ściany ozdobiły artystyczne zdjęcia przedstawiające ulice Paryża, wywołując wrażenie niewymuszonej elegancji. Usytuowanie restauracji w centrum miasta stwarzało korzystne warunki pozyskiwania klientów. W zakresie oferty produktowej nie zdecydowano się na typowe, wykwintne dania kuchni francuskiej, utożsamianej z luksusowym stylem życia. Podstawą produkcji, a jednocześnie specjalnością restauracji, stały się naleśniki. Portfolio produktów obejmuje też jednak inne dania, m.in. sałatki, zupy, pierogi i ciasta. Restauracja serwuje napoje gorące oraz zimne, w tym alkoholowe.

Petit Paris jest prowadzona przez dwóch właścicieli, z których jeden zajmuje się kuchnią (jako szef kuchni), drugi zaś jest menedżerem. Poza właścicielami w restauracji pracują jeszcze drugi szef kuchni, pomoce kuchenne i kelnerki.

2. Analiza zewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania restauracji

Analiza klientów

Wzrost liczby zakładów gastronomicznych powoduje coraz większy wybór ofert, co przekłada się na wzrost wymagań i oczekiwań

odnoszących się do jakości szeroko rozumianej usługi. Właściciele restauracji są świadomi tego faktu, stąd dbałość o respektowanie standardów obsługi.

Oferta restauracji kierowana jest do dużego grona klientów: rodzin z dziećmi, studentów, seniorów, a także klientów biznesowych, co znajduje odzwierciedlenie w rozpiętości asortymentu. Poza zaspokajaniem podstawowych potrzeb żywieniowych organizowane są spotkania towarzyskie, biznesowe, imprezy tematyczne (urodziny, imieniny, rocznice) oraz imprezy cykliczne (Festiwal Dobrego Smaku, Wieczór Sylwestrowy, Andrzejki, Miłojaki czy Walentynki).

Jak wykazały obserwacje, klientów restauracji można podzielić na trzy grupy według wieku, dochodu oraz kryterium behawioralnego, jakim jest podatność na okazje, styl życia i lojalność.

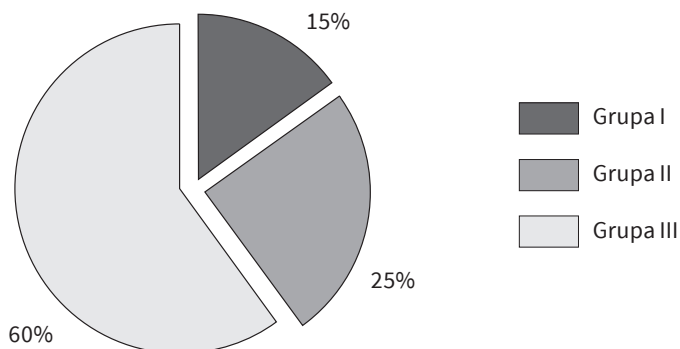
Grupę I – najmniej liczną – stanowią osoby młode, w tym dzieci i uczniowie szkół. Jest to segment niewymagający i zarazem mało lojalny względem lokalu. Ponadto osoby te dysponują zazwyczaj niskim funduszem. Są podatne na promocje i okazje. Z oferty produktowej największym stopniem ich akceptacji cieszą się potrawy słodkie.

Grupę II stanowią studenci uczelni wyższych oraz młodzi ludzie czynni zawodowo. Są to osoby zwracające uwagę na atmosferę miejsca i przywiązujące dużą wagę do spotkań towarzyskich. Wykazują znaczną wrażliwość na promocje i oferty lojalnościowe. Wartościami, którymi kierują się w swoim postępowaniu, są pieniądze, kariera i konsumpcja. Ze względu na tendencje do eksperymentowania, wybierają różne potrawy. Z napojów częściej decydują się na alkohol.

Grupę III – najliczniejszą – stanowią pracujące osoby dorosłe lub seniorzy będący na emeryturze. Wymagania i oczekiwania tych klientów są wyższe od pozostałych. Cechuje ich przy tym lojalność względem usługodawcy. Cenią jakość, co wpływa na dokonywane wybory w postaci bardziej wysublimowanych produktów. Stanowią 60% klientów restauracji.

Restauracja odwiedzana jest najczęściej przez pojedyncze osoby, których udział wśród wszystkich klientów sięga 35%. Następną pod względem liczebności grupą są pary stanowiące około 30%

klientów. Trzecią kategorię, liczącą 20% klientów, tworzą małe grupy osób (3–4). Najmniejszy udział wśród klientów – około 15% – stanowią grupy składające się z czterech bądź większej liczby osób.



Rys. 1. Struktura klientów restauracji

Źródło: opracowanie własne

Zdefiniowana przez właścicieli grupa docelowa restauracji to studenci i ludzie młodzi. Decyzja określająca grupę docelową została uzasadniona dopasowaniem cen do możliwości klientów (cena posiłku składającego się z zupy i dania głównego wynosząca do 20 zł). Dodatkowym argumentem za ustaleniem takiej grupy docelowej jest tendencja ludzi młodych do dbania o zdrowie i przestrzegania diety poprzez jedzenie zdrowych posiłków, które restauracja zamierza oferować.

Natężenie ruchu klientów jest zróżnicowane w przekroju tygodniowym. Od poniedziałku do czwartku zauważyć można wzmożony ruch klientów – osób samotnych, które oczekują zaspokojenia ich potrzeb żywieniowych w porze lunchu lub odpoczynku po zakupach w pobliskiej galerii handlowej. W piątki dominującą grupą klientów są ludzie młodzi i studenci umawiający się w lokalu na spotkania towarzyskie. W soboty i niedziele z usług restauracji korzystają rodzice z dziećmi. W niedziele zaobserwować można dodatkowo wzrost liczby odwiedzin osób powyżej 40. roku życia i emerytów.

Z kolei obserwacje ruchu klientów w ciągu dnia wykazały, że najmniej osób odwiedza lokal rano, tuż po jego otwarciu. Największa frekwencja notowana jest w godzinach popołudniowych, w czasie lunchu. W późnych godzinach wieczornych, przed zamknięciem restauracji, obserwuje się spadek liczby klientów.

Rynek

Na funkcjonowanie restauracji Petit Paris oddziałują czynniki makrootoczenia: polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, środowiskowe oraz prawne. Wśród czynników politycznych i prawnych najważniejsza jest restrykcyjność systemu podatkowego, prawo o działalności gospodarczej, prawo pracy, regulacje sanitarne i pozwolenia oraz licencje.

Do grupy czynników ekonomicznych należą: bezrobocie, wydatki konsumentów, koszty energii, transportu i materiałów, stopa procentowa kredytów, wzrost gospodarczy. Z analizy wynika, że najważniejsze z punktu widzenia restauracji są czynniki społeczne, kształtują one bowiem trendy, nowe wzorce konsumowania i przyzwyczajenia klientów, ujawniające się akceptacją konkretnego lokalu, który spełnia ich wymagania lub wpisuje się w aktualną modę. Ważne jest, by restauracja potrafiła te trendy zidentyfikować i możliwie najlepiej na nie reagowała.

Kolejnym istotnym czynnikiem jest sytuacja polityczna, która wpływa bezpośrednio na sytuację ekonomiczną poprzez oddziaływanie na system podatków. Czynniki zaś technologiczne to dostęp do Internetu, technologie energooszczędne i upowszechnienie aplikacji mobilnych, które diametralnie zmieniają sposób funkcjonowania podmiotów na rynku, a pominięcie ich roli w strategii firmy może skutkować jej marginalizacją.

Czynniki ekologiczne, takie jak popyt na produkty ekologiczne, regulacje dotyczące ochrony środowiska, regulacje odnoszące się do zdrowej żywności, dają szansę restauracji, która może konstruować ofertę z wykorzystaniem produktów ekologicznych wraz z zakomunikowaniem tego faktu klientowi poprzez kartę produktów.

Konkurencja

Rynek usług gastronomicznych w Łodzi jest coraz bardziej wymagający i nie jest łatwy w kontekście prowadzenia działalności gastronomicznej. Wciąż pojawiają się nowe lokale tworząc konkurencję bezpośrednią bądź pośrednią, odbierając klientów dotychczasowym podmiotom. W Łodzi dużą rolę w decyzjach klientów odgrywa przyzwyczajenie, ale również moda na miejsca nawiązujące swoim wystrojem i ofertą do lat 70. i 80. oraz na tak zwane lokale offowe, jak np. Off Piotrkowska. Tego rodzaju miejsca przyciągają najwięcej ludzi młodych.

Bezpośrednią konkurencję dla Petit Paris tworzą naleśnikarnie. Są nimi: Manekin, Pozytyvka, Naleśnicówka, Naleśnikarnia Egg, Luncheria, U Gabrysi, Na Zdrowie.

Najsilniejszą pozycję wśród konkurencji ma naleśnikarnia Manekin. Jej pozycja wynika z faktu, że była to pierwsza tego typu restauracja w mieście, odwołująca się wystrojem swoich wnętrz do XIX-wiecznej Łodzi, dodatkowo należy ona do sieci zlokalizowanej w całej Polsce. Wszystko to sprawia, że ma największy udział w rynku (55%). Drugą pozycję na rynku zajmuje naleśnikarnia Pozytyvka (30%).

Naleśnikarnia Petit Paris zajmuje trzecie miejsce (13% udział wśród naleśnikarni). Należy zwrócić jednak uwagę na fakt, że restauracja ta znajduje się w dużej odległości od swoich bezpośrednich konkurentów, a jej charakter – nawiązujący do naleśnikarni francuskich – wyróżnia ją spośród innych lokali. Ten fakt, w połączeniu z utrzymywaniem przez Petit Paris wysokiej jakości swoich usług, może przyczynić się do umocnienia w przyszłości jej pozycji rynkowej. Restauracja Petit Paris należy do lokali średniej wielkości. Według właścicieli jej zdolność do zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klientów, mierzona między innymi czasem oczekiwania na stolik i sprawnością obsługi, zachowuje dobry poziom w relacji do dwóch największych konkurentów.

Podaż naleśników na łódzkim rynku tworzą także przedsiębiorstwa przetwórcze, które oferują gotowe produkty dostarczane do sklepów spożywczych. Nie wymagają one przygotowania, poza podgrzaniem. Nie mają charakteru regionalnego, produkty

tego typu często bowiem trafiają do marketów i sklepów spożywczych na terenie całego kraju.

Niewątpliwie należy wspomnieć także o różnego rodzaju kawiarniach serwujących naleśniki na słodko. Są to również miejsca generujące podaż omawianych produktów na łódzkim rynku gastronomicznym. Nie są one jednak bezpośrednią konkurencją dla restauracji Petit Paris.

Zaopatrzenie

W restauracji Petit Paris stosowane są dwa sposoby zaopatrzenia – wewnętrzne (samodzielne) i zewnętrzne (wynikające z kontraktu z podmiotem zewnętrznym).

Większość produktów spożywczych restauracja nabywa samodzielnie w sieci Marko Cash & Carry. Zaopatrzenie jest realizowane zgodnie z klasyfikacją ABC, gdzie za grupę A przyjmuje się produkty z krótkim terminem przydatności, B terminem dłuższym, a C najdłuższym. Klasyfikacja ta pozwala kontrolować okres przydatności do spożycia oraz właściwie zarządzać zapasami.

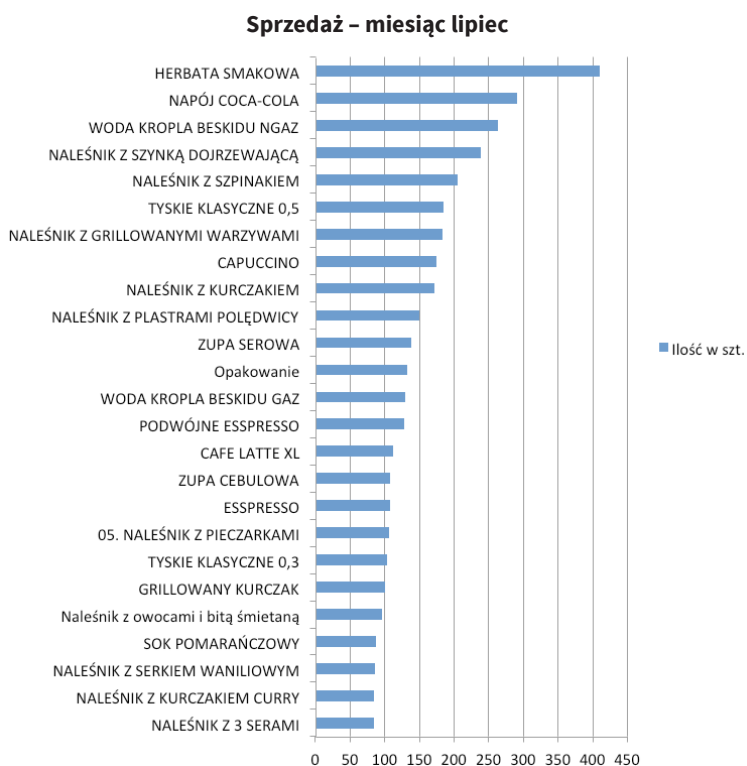
Restauracja Petit Paris ma także podpisane kontrakty z dostawcami kawy, wina, piwa i napojów, którzy bezpośrednio realizują dostawy do lokalu. Ponadto przedstawiciele marek zajmujących się dystrybucją produktów organizują szkolenia dla pracowników restauracji dotyczące wykorzystania ich artykułów.

3.

Analiza struktury sprzedaży

Struktura sprzedaży restauracji wykazuje zróżnicowanie w zależności od miesiąca, w którym dokonywano obserwacji. W przypadku omawianej firmy objęto analizą dwa miesiące – lipiec i listopad – uwzględniając produkty firmy stanowiące jej menu (Śniadania, Przystawki, Zupy, Sałaty, Naleśniki wytrawne, Naleśniki ziemniaczane, Pierogi własnego wyrobu, Naleśniki Słodkie, Desery, Napoje, Wina stołowe, Piwa).

Łączna analiza sprzedaży w lipcu objęła 25 najczęściej kupowanych produktów.

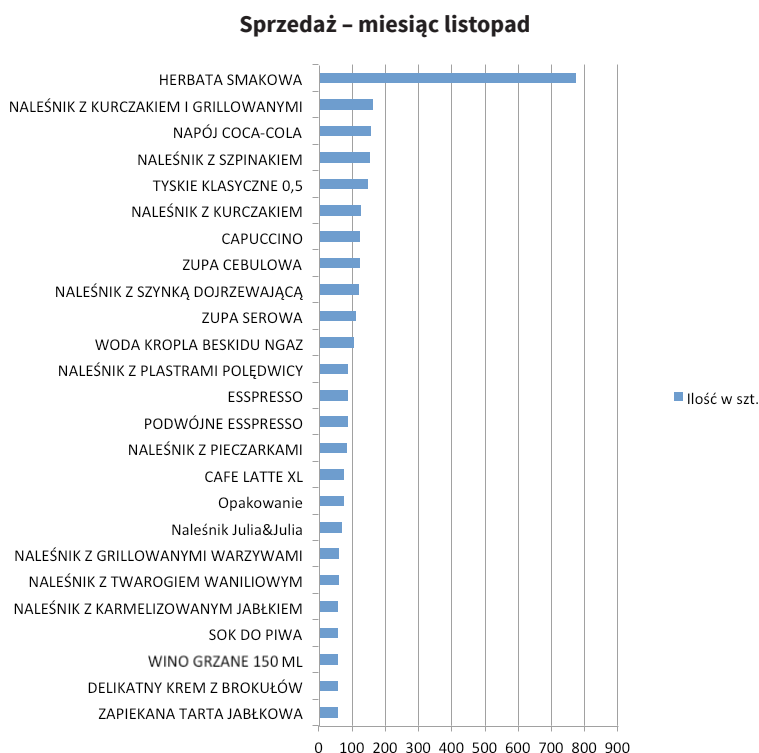


Rys. 2. Analiza sprzedaży produktów w restauracji w ciągu miesiąca (lipiec)

Źródło: opracowanie własne

Wielkość sprzedaży w sztukach wskazuje, że najczęściej kupowanym produktem w lipcu była herbata smakowa, następnie napój Coca-Cola oraz woda Kropla Beskidu niegazowana. Naleśnik z szynką dojrzewającą zajmuje czwarte miejsce. W dalszej kolejności pojawiają się produkty decydujące o specyfice restauracji.

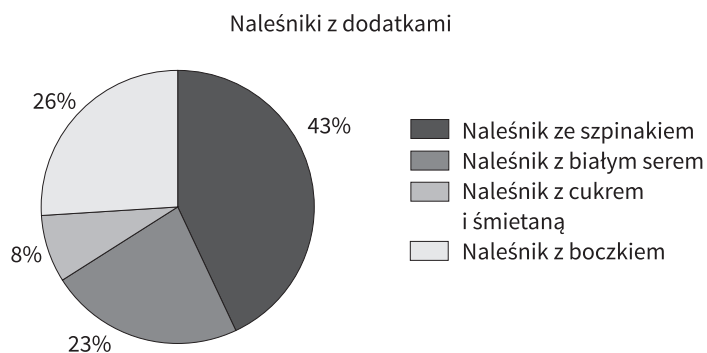
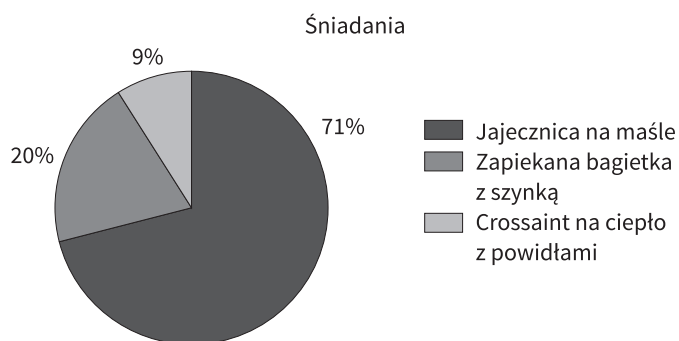
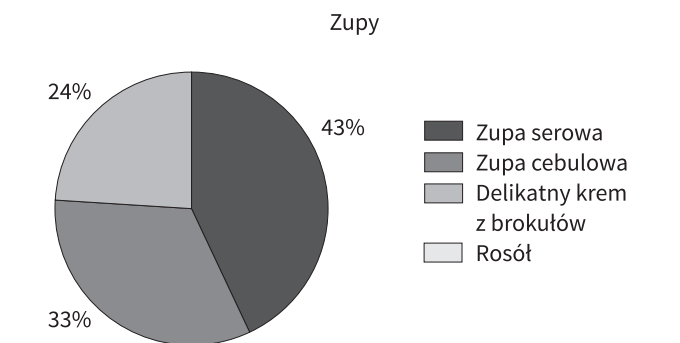
Analiza sprzedaży w podziale na produkty dla listopada dla 25 najczęściej kupowanych pozycji.



Rys. 3. Analiza sprzedaży produktów w restauracji w ciągu miesiąca (listopad)

Źródło: opracowanie własne

Analiza sprzedaży różnych kategorii dań ujętych w menu restauracji wskazuje na trendy spożycia konsumenckiego i powinna stanowić podstawę kreowania produktu gastronomicznego.



Rys. 4-6. Trendy spożycia konsumenckiego

Źródło: opracowanie własne

4.

Analiza działalności marketingowej restauracji

Restauracja Petit Paris od momentu powstania wykorzystuje różne metody komunikacji marketingowej w celu zdobycia klientów. Głównym miejscem przekazu komunikatów reklamowych była prasa, m.in. łódzkie wydanie „Gazety Wyborczej” oraz okresowe wydania czasopisma Galerii Handlowej Manufaktura. Kolejnym nośnikiem reklamy były plakaty rozwieszane w mieście przez pracowników, a także ulotki przekazywane przez hostessy.

W pierwszej fazie działalności restauracji pomocna w rozpropagowaniu oferty okazała się reklama radiowa w radiowęźle galerii handlowej, która zaowocowała wzrostem zainteresowania propozycjami restauracji. Na uwagę zasługuje zastosowanie w działaniach komunikacyjnych Internetu. Restauracja ma aktywnie prowadzony *funpage* na facebooku, tworząc w ten sposób *e-community*, czyli wirtualne grupy klientów zainteresowanych profilem lokalu. Strona internetowa jest obecnie w budowie.

Istotnym aspektem działań promocyjnych jest kreowanie wizerunku restauracji. Do osiągnięcia tego celu służy sponsoring. Dotyczy on powiązania ze szkołą języka francuskiego, której uczniom firma oferuje zniżki. Dodatkowo właściciele nawiązują współpracę sponsorską z innymi organizacjami i instytucjami. Oferując zniżki dla ich członków otrzymują w zamian reklamę restauracji.

Skutecznym instrumentem w aktywizacji sprzedaży usług jest promocja sprzedaży.

Restauracja przekazuje klientom kupony rabatowe o wartości 20%. Właściciele zauważają, że są one chętnie wykorzystywane. Skuteczna okazała się również bezpośrednia dystrybucja kuponów rabatowych przez hostessy.

Wprowadzony został także program lojalnościowy. Polega on na zbieraniu pieczętek przy każdorazowym zakupie w restauracji. Po zebraniu odpowiedniej ich liczby, kartę lojalnościową wymienić można na gratisowy produkt z menu.

Restauracja wprowadza również okresowe obniżki cen na wybrane produkty. Informacje o tych obniżkach pojawiają się na ulotkach promocyjnych i umieszczane są na jej *funpagu*.

Jako metoda zainteresowania potencjalnych, nowych klientów ofertą restauracji wykorzystana została też degustacja.

Z pozytywną reakcją klientów spotkała się akcja *Kino Kobiet* organizowana w Kinie Charlie w Łodzi, która polegała na wspólnym smażeniu naleśników przez kobiety biorące w niej udział.

Trzeba również zwrócić uwagę na rolę strategii obsługi klienta w tworzeniu relacji z klientami. Umiejętność identyfikacji klientów i indywidualizacja podejścia sprzyjają kreowaniu lojalności i pozytywnych odczuć wobec usługodawcy.

Bibliografia

- Cousins J., Foskett D., Shortt D., *Food and Beverage Management*, Longman, Harlow 1995.
- Daszkowska M., *Kierunki rozwoju marketingu usług*, [w:] *Marketing. Koncepcje, badania, zarządzanie*, red. L. Żabiński, K. Śliwińska, PWE, Warszawa 2002.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
- Główny Urząd Statystyczny, „Małe Roczniki Statystyczne Polski” za lata 2005–2014.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik Europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Kotler Ph., Lane K.L., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis Sp. z o.o., Poznań 2012.
- Kwiatkowska E., Levytska G., *Rynek usług gastronomicznych w Polsce na początku XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2009, nr 74.
- Kwiatkowska E., Levytska G., *Stan i kierunki rozwoju polskiego rynku usług gastronomicznych*, http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ_2007_nr63_sl35.pdf [odczyt: 12.10.2015].
- Rynek gastronomiczny w Polsce*, Raport 2013 i 2014.

Sala J., *Marketing w gastronomii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

Sandra C., *Marketing gastronómico: La experiencia de convertir el momento del consumo en un recuerdo memorable*, Cuadernos Del Centro De Estudios En Diseño Y Comunicación. Ensayos, EBSCOhost [odczyt: 17.12.2015].

Wilson A., Zeithaml V.A., Bitner M.J., Gremler D.D., *Services Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm*, The McGraw-Hill Companies, New York 2012.

<http://festiwaldobregosmaku.eu>. [odczyt: 16.12.2015].

<http://www.mexpolska.pl/wp-content/uploads/2011/09/strategia.pdf> [odczyt: 17.12.2015].

Pytania i polecenia

1. Przeprowadź analizę SWOT i na jej podstawie zdefiniuj cele marketingowe opierając się na metodologii SMART.
2. Uwzględniając formułę STP dokonaj segmentacji lokalnego rynku usług gastronomicznych, a następnie wybierz rynek docelowy uwzględniając ocenę atrakcyjności każdego segmentu. Na podstawie mapy percepcji produktów przeprowadź pozycjonowanie oferty.
3. Zaproponuj strategię marketingową dla restauracji Petit Paris.
4. Na podstawie analizy sprzedaży wskaż możliwości jej aktywizacji zarówno w zakresie produktów, jak i stymulowania popytu w dniach i godzinach, w których następuje jego zmniejszenie.
5. Zaproponuj działania mające na celu zwiększenie stopnia rozpoznawalności marki.

BADANIE POSTAW KONSUMENCKICH. PODEJŚCIE WIELOASPEKTOWE

Wprowadzenie

W obszarze marketingu już od lat 50. wieku XX obserwowany jest dynamiczny rozwój teorii zachowania nabywców, mający swoje źródło w różnych nurtach ekonomii (klasycznej i współczesnej ekonomii behawioralnej), psychologii (w szczególności psychologii poznawczej, behawioralnej oraz neuropsychologii), a także socjologicznej teorii wymiany¹. Jest to uzasadnione, ponieważ to właśnie konsument znajduje się w centrum zainteresowania podmiotów funkcjonujących w gospodarce rynkowej. Warunkiem istnienia przedsiębiorstwa jest zorientowanie działalności na konsumenta i umiejętne dostosowanie oferty i działań marketingowych do jego potrzeb i oczekiwań. Wiedza o zachowaniu konsumenta i czynnikach je kształtujących jest jednym z głównych obszarów zainteresowania marketingu, co w praktyce oznacza staranne rozpoznanie poszczególnych elementów procesu podejmowania decyzji nabywczych, w którym to procesie kluczową rolę odgrywają postawy.

* Dr, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu.

¹ A. Sagan, *Modele strukturalne w analizie zachowań konsumenta – ewolucja podejść*, „Konsumpcja i Rozwój” 2011, nr 1, s. 67–76.

1.

Pojęcie postawy

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele prób zdefiniowania tego terminu. Definicje nawiązujące do tradycji behawiorystycznej lub psychologii uczenia się zwracają szczególną uwagę na zachowanie jednostki i jej reakcję wobec przedmiotów świata zewnętrznego, w tym przedmiotów społecznych. Natomiast definicje nawiązujące do koncepcji socjologicznej podkreślają stosunek nosiciela postawy do jej przedmiotu, określając postawę jako wyuczone predyspozycje do przychylniej lub niechętniej reakcji w stosunku do konkretnych wariantów działania. Z kolei definicje nawiązujące do teorii poznawczych w psychologii podnoszą fakt, że postawa to nie tylko określone zachowanie czy stosunek oceniający lub emocjonalny wobec danego przedmiotu, ale również odnoszące się do niego elementy poznawcze².

Postawa może być definiowana jako wyuczona predyspozycja, będąca reakcją na pewien obiekt, w sposób trwale przychylny lub nieprzychylny³. Według E.R. Hilgarda postawa stanowi pozytywne bądź negatywne ustosunkowanie się do pewnego przedmiotu, zdarzenia czy sytuacji, jak również gotowość do reagowania w pewien z góry określony sposób na te przedmioty, zdarzenia lub sytuacje⁴. Postawę tworzą względnie stałe oceny, uczucia bądź skłonności danej osoby odnoszące się do pewnego obiektu lub idei. Ludzie przyjmują różne postawy wobec religii, polityki, mody, muzyki, żywności i niemal każdego aspektu życia⁵. Z przytoczonych definicji wynika, że postawa musi mieć przedmiot odniesienia, a w marketingu przedmiotem tym są to-

² L. Rudnicki, *Zachowanie konsumentów na rynku*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 65–66.

³ K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 122.

⁴ E.R. Hilgard, *Wprowadzenie do psychologii*, PWN, Warszawa 1972, s. 834.

⁵ G. Armstrong, Ph. Kotler, *Marketing. Wprowadzenie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 233.

wary, marki handlowe, sklepy, ceny, itd. Głównym powodem, dla którego postawy mają w marketingu szczególne znaczenie, jest fakt, że wpływają bezpośrednio na decyzje nabywcze, a te z kolei pośrednio ponownie warunkują postawy, poprzez doświadczenie gromadzone w trakcie użytkowania wybranego produktu. W szerokim rozumieniu decyzje nabywcze są opierane na postawach istniejących w momencie zakupu, niezależnie od tego, w jaki sposób postawy te zostały ukształtowane⁶.

Postawy są uwarunkowane wpływami zewnętrznymi, np. społeczno-kulturowymi. Rozważając środowisko społeczne, należy wskazać na istotną rolę, jaką odgrywa rodzina, wywierając wpływ na ukształtowanie postaw człowieka już w dzieciństwie. Duże znaczenie ma także przynależność człowieka do określonej grupy społecznej, której siła oddziaływania rośnie w miarę wzrostu powiązania jednostki z innymi ludźmi. Istotną determinantę postaw stanowi także osobiste doświadczenie konsumenta, oparte na bezpośrednim kontakcie z towarem. Zadowolenie konsumenta z zakupu i użytkowania produktu może wytworzyć przychylną postawę wobec niego i będzie sprzyjać ponownej decyzji o jego zakupie w przyszłości. Natomiast niezadowolenie konsumenta z zakupu i użytkowania dobra może wytworzyć postawę negatywną, która prowadzi do spadku zainteresowania i rezygnacji z dalszych zakupów danego produktu⁷.

Postawy prowadzą do względnie konsekwentnych zachowań ludzi wobec podobnych przedmiotów lub problemów, dzięki czemu nabywcy nie muszą ciągle na nowo interpretować i reagować na każdy nowy obiekt, tym samym oszczędzając czas i energię. Dlatego często trudno jest radykalnie zmienić postawy, które układają się w spójną całość, przez co zmiana jednej z nich może wymagać modyfikacji wielu innych⁸. Mogą one jednak być kształtowane zarówno pod wpływem informacji pochodzących

⁶ G.A. Churchill, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 400.

⁷ L. Rudnicki, *Zachowanie konsumentów na rynku...*, s. 72–74.

⁸ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Felberg, Warszawa 1998, s. 174.

od innych osób (np. marketing szeptany), jak i sygnałów przekazywanych za pomocą środków masowego przekazu. Największe zmiany postaw odbiorców zachodzą na pierwszym etapie przekazywania informacji, a ich dalszy przyrost nie wywołuje już znaczących przekształceń. Zależność ta jest szczególnie istotna w projektowaniu określonej działalności marketingowej przedsiębiorstwa i oznacza, że przekazywane informacje nie muszą być obszerne, ale powinny nieść nowe treści⁹.

Można wyróżnić trzy podstawowe składniki postaw – emocje, przekonania i zachowanie się. Emocje przejawiają się w upodobaniach i preferencjach. Przekonania powstają wskutek doświadczenia i wiedzy. Z kolei element behawiorystyczny postawy decyduje o zachowaniu się nabywcy przed dokonaniem zakupu, w jego trakcie i po zakupie¹⁰. Trzy wskazane komponenty, które wzajemnie się dostrajają i utrwalają, stanowią swoisty „schemat organizacyjny” badań nad zachowaniem konsumentów¹¹. W dzisiejszych warunkach rynkowych zachowania nabywców są jednym z bardziej interesujących zagadnień zarówno w aspekcie teoretycznym, jak i praktycznym¹².

2.

Badanie postaw konsumenckich

Postawy i przekonania nabywców coraz częściej stają się przedmiotem badań marketingowych. Za ważny obiekt poznania uznaje się przede wszystkim opinie i postawy konsumentów względem

⁹ L. Rudnicki, *Zachowanie konsumentów na rynku...*, s. 65, 67, 68.

¹⁰ S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 115–116.

¹¹ K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 180–181.

¹² J. Witek, *Zachowania konsumentów – wyzwaniem rynku*, [w:] G. Rosa, J. Perenc (red.), *Zachowania nabywców*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 9.

oferty rynkowej, marki produktu lub firmy¹³. Badanie postaw konsumenckich jest istotne z marketingowego punktu widzenia między innymi dlatego, że umożliwia wyprowadzenie rekomendacji pomocnych w określeniu, w jaki sposób firma może kształtować zachowania swoich klientów. Dostarcza zatem menedżerom marketingu wiedzy, niezbędnej chociażby do projektowania przekazów reklamowych czy dostosowania oferty produktowej.

Badania postaw są próbą dotarcia do nich poprzez analizę obserwowalnych reakcji osób badanych na sytuację zakupów, poprzez wypowiedzi o produktach lub reklamach czy ekspozycję samego produktu albo przekazu reklamowego. Do najczęściej stosowanych metod i technik badań w tym zakresie należą wywiady (z zastosowaniem pytań zamkniętych i otwartych), techniki psychofizjologiczne, techniki projekcyjne, analiza treści oraz skale i modele postaw¹⁴. W badaniach postaw konsumentów wypracowano szereg bardziej lub mniej sformalizowanych modeli, dotyczących sposobu formowania się postawy i jej zmiany wobec produktów i reklam. Jednym z najbardziej popularnych modeli postaw, znajdującym się w nurcie teorii poznawczych, opisujących proces kształtowania się postaw na podstawie budowanych przez konsumentów przekonań, jest model Fishbeina. Podstawę tworzenia postawy, według teorii poznawczych, w których nurt wpisuje się ta koncepcja, stanowi proces integracji informacji, poprzez przekształcenie utrwalonych przekonań w postawę, w wyniku dodania elementu ich wartościowania przez nabywcę. Zgodnie z teorią Fishbeina na postawę składa się intensywność posiadanego przekonania, rozumiana jako postrzegane prawdopodobieństwo istnienia związku między obiektem a jego istotną cechą, oraz ocena, a zatem aprobata lub dezaprobata, wykazywanej przez określony obiekt cechy¹⁵.

¹³ K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Badania marketingowe...*, s. 179–180.

¹⁴ A. Sagan, *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 77–79.

¹⁵ A. Sagan, *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998, s. 110–111.

Wieloaspektowy model zaproponowany przez M. Fishbeina i I. Ajzena może stanowić podstawę teoretyczną badań marketingowych, służących określeniu siły marki na rynku oraz jej atutów lub słabości, a także rozpoznaniu postaw konsumenckich. Według twórców modelu postawa wobec danego obiektu wynika z przekonań osoby na temat cech posiadanych przez ten obiekt oraz przypisywanej tym cechom wartości. Zakłada się, że konsument wybierze opcję, wobec której wykazuje najbardziej pozytywną postawę, wyrażającą się najwyższym wskaźnikiem subiektywnej użyteczności (suma cech pomnożonych przez ich ważność)¹⁶. Założenie to obrazuje formuła matematyczna¹⁷:

$$A_{jk} = \sum_{i=1}^n B_{ijk} I_{ik}$$

gdzie:

A – postawa konsumenta *k* względem marki *j*;

I – ważność cechy *i* kategorii produktów, do których należy marka *j*;

B – przekonanie konsumenta *k* co do stopnia, w jakim marka *j* posiada cechę *i*.

Każdy produkt ma wiele cech, takich jak smak, wygląd lub zapach, wyznaczających postawę konsumenta w stosunku do tego siebie. Zgodnie z przedstawioną koncepcją przyjmuje się, że nasilenie postawy wobec produktu zależy od przekonania konsumenta, że ma on określone cechy, ważne dla nabywcy. Postawa osoby wobec obiektu będzie zatem wynikiem jej przekonań, według których posiada on określone cechy, oraz ocen ważności tych cech.

Powyższy model wskazuje także praktyczne możliwości kształtowania postaw nabywców względem marek lub produk-

¹⁶ D. Maison, *Utajone postawy konsumenckie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 37–42.

¹⁷ A. Falkowski, T. Tyszka, *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2009, s. 133.

tów. Specjaliści do spraw marketingu mają do dyspozycji trzy podstawowe rozwiązania, sprowadzające się do zmiany przekonań o zakresie właściwości przypisywanych marce, zmiany postrzegania roli pewnych cech lub dodawania nowych cech produktowi¹⁸. W procesie zmiany postaw konsumenta można zatem wykorzystać następujące strategie¹⁹:

- Zwiększenia przekonania, że marka ma ważne cechy. Zmiana przekonań odbywa się w tym przypadku poprzez koncentrację na słabych cechach marki i ich promowaniu w taki sposób, aby spowodować wzrost przeświadczenia konsumentów, że produkt jest pod względem danej cechy wartościowy;
- Zwiększenia znaczenia kluczowych cech danej marki – tych, w których marka jest dobrze oceniana przez nabywców. Promowane jest przekonanie, że cechy, w przypadku których marka jest postrzegana jako przewyższająca konkurentów, są najważniejsze;
- Dodania nowej cechy opisującej produkt danej marki (najlepiej takiej, która nie występuje u marek konkurencyjnych), a następnie manipulowanie jej ważnością. Często strategia ta wiąże się z zaproponowaniem nowego zastosowania istniejącego produktu;
- Obniżenia przekonania odnośnie do cech innych marek. Strategia ta zakłada identyfikację silnych cech konkurencyjnych marek, a następnie zmianę przekonań nabywców i osłabienie pozytywnej postawy wobec konkurencji;
- Łączenie strategii – firma może jednocześnie zwiększać ważność cech swoich marek i obniżać ją w przypadku cech marek konkurencyjnych. Działania w zakresie strategii kompozycyjnej mogą być rozłożone w czasie i realizowane w ramach różnych kampaniach reklamowych.

¹⁸ K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing...*, s. 123.

¹⁹ A. Falkowski, T. Tysza, *Psychologia zachowań konsumenckich...*, s. 134–136.

3.

Przypadek marki Luciano Giovanni

Jako przykład wykorzystania wieloaspektowego modelu Fishbeina–Ajzena rozważmy przypadek włoskiego producenta obuwia – Luciano Giovanni²⁰. Jest to jeden z wiodących producentów luksusowego obuwia damskiego, nie tylko na włoskim, ale – obecnie – również i światowym rynku obuwniczym.

Historia firmy i tożsamość marki

Marka zadebiutowała w roku 1980 wraz z wprowadzeniem pierwszej kolekcji obuwia damskiego. Połączenie wyrazistego stylu obuwia ze zmysłowością i podążaniem za panującymi trendami zapewniły marce natychmiastowy sukces i czołowe miejsce w świecie mody.

Luciano Giovanni, twórca marki, jest nie tylko kreatywną duszą firmy, ale również sprawnym menedżerem. Lata doświadczenia, zdobytego w zawodzie projektanta w wielu liczących się europejskich domach mody, pozwoliły mu rozwijać umiejętność dogłębnego zrozumienia potrzeb najbardziej wymagających klientów. Właśnie dzięki połączeniu kreatywności z przedsiębiorczością w ciągu zaledwie kilku lat marka zyskała wiodącą pozycję na rynku we Włoszech i Francji, a obecnie, za pośrednictwem prasy i dzięki zainteresowaniu nabywców, jest rozpoznawalna na całym świecie.

Kolekcje oferowane przez Luciano Giovanni zawsze stanowią połączenie stylistycznej innowacji i najwyższej jakości produkcji. Odpowiadają na potrzeby wymagających kobiet, dla których liczą się tylko najwyższej jakości materiały i wyrafinowany design. Łączenie różnych surowców oraz kolorystyczne kontrasty, często niekonwencjonalne, przyczyniły się do stworzenia silnej tożsamości marki, która staje się prawdziwym „must have” w każdym kolejnym sezonie. Buty robione są w większości ręcznie, często na indywidualne zamówienia. Giovanni projektuje każdy prototyp i nadzoruje kolejne etapy wykonania obuwia. W wyniku procesu

²⁰ Nazwa producenta została celowo zmieniona.

produkcyjnego, w którym doświadczenie i tradycja mistrzów są połączone z innowacyjnością, powstaje produkt o niezrównanej jakości, stanowiący kwintesencję prawdziwego luksusu.

Podstawę do przygotowania kolekcji stanowi dogłębne badanie oczekiwań klientek dotyczące preferowanej formy, stylu i doboru materiałów. Celem jest poszukiwanie harmonii proporcji oraz dążenie do tego, aby oferować unikalne obuwie, które wyraża nowe formy elegancji. Wyzwaniem dla projektanta jest tworzenie linii butów na wysokim obcasie, które są wygodne do noszenia i jednocześnie na tyle kobiece, aby usatysfakcjonować klientki pragnące mieć na sobie coś niezwykłego. Znakiem rozpoznawczym obuwia L. Giovanni jest styl, który łączy w sobie zmysłowość i idealne dopasowanie do stopy.

Badanie preferencji klientów względem marki Luciano Giovanni

Na rynku włoskim istnieje kilka fabryk z wieloletnią tradycją, produkujących wyrafinowane obuwie damskie, dlatego Luciano Giovanni dąży do uzyskania jak najbardziej przychylnej postawy konsumentek wobec swojej marki w porównaniu z innymi. Wśród najważniejszych konkurentów należy wymienić następujące firmy²¹: Simona Fanabieri, Francesco Socho, Alessandro Dell'Aigua, Vittorio Virigielli.

W toku badania przeprowadzonego w grupie 60 klientek należących do docelowego segmentu rynku obsługiwanego przez L. Giovanni, dobranych w sposób celowy, ustalono zestaw cech branych pod uwagę przez konsumentki przy wyborze obuwia. Korzystając z ocen dokonanych przez respondentki dokonano hierarchizacji cech, z uwagi na kryterium ich ważności (cechy te zostały zaprezentowane w tabeli 1, w kolejności od najważniejszej do najmniej ważnej). Następnie zmierzono przekonania respondentek, co do tego, w jakim stopniu oceniane przez nie marki wykazują wskazane cechy. Pomiaru dokonano za pomocą dziesięciostopniowej skali porządkowej, gdzie wartość 1 oznaczała występowanie danej cechy w bardzo małym stopniu, a wartość 10 – występowanie tej cechy w stopniu maksymalnym. Opinie na

²¹ Nazwy zostały celowo zmienione.

temat znaczenia poszczególnych cech zebrano z użyciem kwestionariusza ankietowego, a do budowy pytań wykorzystano skale złożone (por. rys. 1).

P1. Poniżej przedstawiono listę cech obuwia do których nabywca może przywiązywać większą lub mniejszą wagę. Proszę wpisać odpowiadające poszczególnym cechom symbole literowe kolejno do kraterk skali od 1 do 7, porządkując je tak, aby cecha która jest Pani zdaniem **najważniejsza** znalazła się w **pierwszej** kratce, a cecha która ma **najmniejsze** znaczenie w **ostatniej**.

A – doskonała jakość
B – wygoda noszenia
C – dostępność

D – naturalne surowce
E – uznana marka
F – ciekawy design

G – znakomite wyprofilowanie

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

1
2
3
4
5
6
7

P2. W jakim stopniu, Pani zdaniem, podane poniżej marki posiadają wymienione cechy? Ocenę proszę dokonać za pomocą dziesięciostopniowej skali, **gdzie 1 oznacza występowanie danej cechy w bardzo małym stopniu, a 10 oznacza spełnienie tej cechy przez ocenianą markę w stopniu maksymalnym.**

Cecha:

- Doskonała jakość
- Wygoda noszenia
- Dostępność produktu
- Naturalne surowce
- Uznana marka
- Ciekawy design
- Znakomite wyprofilowanie

Marka:

L. Giovanni	A. Dell Aigua	F. Socho	V. Virigielli	S. Fanabieri
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

Rys. 1. Fragment narzędzia pomiarowego wykorzystanego w badaniu postaw

Źródło: opracowanie własne

Rozkład ważności cech obuwia oraz przekonań odnoszących się do tego, w jakim stopniu badane marki posiadają owe cechy przedstawiono w tabeli 1. Według wyników badania, w ocenie luksusowego obuwia najważniejszy jest design, następnie marka oraz wyprofilowanie. Dla nabywców liczy się także jakość bu-

tów oraz surowiec, z którego zostały wykonane. Mniej istotna, w opinii badanych, jest wygoda noszenia, a cechą peryferyjną – nieistotną w świetle wyborów konsumenckich – jest dostępność produktu.

Tabela 1. Postawy wobec badanych marek według modelu wieloaspektowego

Cechy obuwia	Ważność cechy	Przekonania (B)				
		Luciano Giovanni	A. Dell Aigua	Francesco Socho	Vittorio Virigielli	Simona Fanabieri
Ciekawy design	7	10	6	7	8	9
Uznana marka	6	9	4	5	10	8
Znakomite wyprofilowanie	5	8	5	8	7	6
Doskonała jakość	4	10	9	8	8	6
Naturalne surowce	3	7	6	10	9	6
Wygoda noszenia	2	9	4	7	9	6
Dostępność produktu	1	7	4	8	10	9
Postawa (A)		250	157	203	238	207

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przedstawionych wyników pomiaru ważności cech oraz stopnia ich występowania można określić liczbowo postawę klientek w stosunku do każdej z badanych marek. Analizując rozkład ocen wnioskujemy, która marka jest oceniana najwyżej w danym aspekcie, a także określamy przyczyny postawy – pozytywnej lub negatywnej – względem danej marki. W prosty sposób umożliwia to wyprowadzenie rekomendacji w kierunku wyboru strategii zmiany postaw oraz opracowania skutecznej koncepcji reklamowej.

Najważniejsza cecha w opinii respondentek – ciekawy design – w stopniu najwyższym występuje w przypadku obuwia marki L. Giovanni, ale również S. Fanabieri uzyskała w odniesieniu do tej cechy stosunkowo wysoką ocenę. Z kolei w aspekcie uznanej marki – drugiej cechy w hierarchii ważności – firma V. Virigielli przewyższa L. Giovanni. Cecha ta w znikomym stopniu charakteryzuje natomiast markę A. Dell Aigua, średnio wypada pod tym względem także F. Socho. Marka L. Giovanni została oceniona najslabiej w kwestii dostępności produktu – wyprzedziły ją marki V. Virigielli, F. Socho oraz S. Fanabieri. Jednak cecha ta nie wpływa w znaczącym stopniu na kształtowanie postaw klientek względem produktu, ponieważ znajduje się na samym końcu w hierarchii ważności. Większym problemem wydaje się stosunkowo niewysoka ocena uzyskana przez L. Giovanni w kwestii naturalnych surowców, szczególnie jeśli zważymy, że markę wyprzedzają w tym względzie konkurenci – F. Socho i V. Virigielli.

Porównując wyniki sumaryczne uzyskane przez każdą z marek można zauważyć, że L. Giovanni jest oceniana najwyżej. Jednak należy przyjąć, że konkurencja depte jej po piętach, ponieważ wyrażona liczbowo postawa wobec marki V. Virigielli jest bardzo zbliżona, a firmy S. Fanabieri i F. Socho także uzyskały wysokie oceny. Z pewnością L. Giovanni mogłaby osiągnąć wzrost postawy wobec swojej marki stosując odpowiednią strategię. Zgodnie z przedstawionym modelem, aby zmienić postawy konsumentów dotyczące określonego obiektu, należy przekonać ich, że to właśnie ten obiekt charakteryzuje się konkretnymi cechami (wielkość B – przekonania konsumenta) oraz że cechy te są ważne (wielkość I).

Firma może podjąć działania zwiększające przekonania konsumentów, że marka wykorzystuje tylko naturalne surowce lub że oferowane przez nią obuwie jest doskonale wyprofilowane. Cechy te nie uzyskały najwyższych możliwych ocen w świetle przekonań nabywców, ale jednocześnie są dla nich ważne. Można także zwiększyć wagę jakości, która zajmuje dopiero czwartą pozycję w rankingu cech, a jednocześnie jest bardzo wysoko postrzegana w przypadku butów L. Giovanni. Podobnie wygo-

da noszenia, której zapewnienie jest jednym z głównych celów firmy, oceniona została wysoko przez respondentki. Gdyby udało się zwiększyć znaczenie tej cechy w oczach konsumentek, mogłoby to wpłynąć na polepszenie pozycji L. Giovanni w stosunku do innych marek i ostateczne zdystansowanie się firmy względem konkurencji.

4.

Zadanie do przygotowania

– polski rynek obuwia

Na polskim rynku obuwniczym występuje wielu producentów butów zarówno damskich, jak i męskich. Jednym z nich jest firma Venezia, oferująca stylowe obuwie i akcesoria skórzane dla kobiet i mężczyzn, „tworzone z myślą o tych, którzy są wrażliwi na piękno i poprzez modę chcą wyrazić swoją osobowość”. Venezia łączy wyrafinowaną elegancję z nowoczesnym, odważnym designem. Marka co sezon proponuje klientom nowe kolekcje, dla których wspólnym mianownikiem jest innowacyjne wzornictwo, wysokiej jakości materiały oraz dbałość o detale. Każda kolekcja to ponad 2500 modeli damskich i 1000 modeli męskich. Wszystkie mają własny, niepowtarzalny styl, a jednocześnie są inspirowane najnowszymi trendami. Venezia od blisko 20 lat cieszy się uznaniem klientów i jest jedną z najbardziej znanych marek obuwniczych w Polsce. Nieprzerwanie rozwija sieć sprzedaży w kraju, liczącą obecnie ponad 60 salonów całej Polsce oraz sklep internetowy²². Wśród największych konkurentów firmy na polskim rynku wymienić można producentów obuwia, takich jak firmy: Badura, Gino Rossi, Ryłko, Witchen, Wojas²³.

²² https://pl-pl.facebook.com/ObuwieVenezia/info/?tab=page_info [odczyt: 3.12.2015].

²³ <http://www.kupujepolskieprodukty.pl/2013/05/polskie-obuwie-dzieciece-i-dla-doroslych.html> [odczyt: 1.12.2015].

Bibliografia:

- Armstrong G., Kotler Ph., *Marketing. Wprowadzenie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Churchill G.A., *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Falkowski A., Tyszka T., *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2009.
- Hilgard E.R., *Wprowadzenie do psychologii*, PWN, Warszawa 1972.
- Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Felberg, Warszawa 1998.
- Maison D., *Utajone postawy konsumenckie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- Mazurek-Łopacińska K. (red.), *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., Rudelius W., *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Rudnicki L., *Zachowanie konsumentów na rynku*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- Sagan A., *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998.
- Sagan A., *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004.
- Sagan A., *Modele strukturalne w analizie zachowań konsumenta – ewolucja podejść*, „Konsumpcja i Rozwój” 2011, nr 1.
- Witek J., *Zachowania konsumentów – wyzwaniem rynku*, [w:] G. Rosa, J. Perenc (red.), *Zachowania nabywców*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.
- https://pl-pl.facebook.com/ObuwieVenezia/info/?tab=page_info [odczyt: 3.12.2015].
- <http://www.kupujepolskieprodukty.pl/2013/05/polskie-obuwie-dzieciece-i-dla-doroslych.html> [odczyt: 1.12.2015].

Pytania i polecenia:

1. Wykorzystując wieloaspektowy model postaw, ustal preferencje nabywców względem marki Venezia oraz wskazanych powyżej marek konkurencyjnych, funkcjonujących na polskim rynku obuwniczym. W tym celu przygotuj i przeprowadź badanie na próbie minimum 30 respondentów:
 - a. Ustal ważność cech produktu, jakim jest obuwie, w świetle opinii respondentów. Uwaga: Można uwzględnić dodatkowe cechy produktu, inne niż cechy wskazane w opisanym wcześniej przykładzie z rynku włoskiego;
 - b. Dokonaj oceny porównywanych marek w zakresie każdej z analizowanych cech;
 - c. Oblicz całkowitą ocenę postawy konsumentów względem każdej z porównywanych marek.
2. Zaproponuj strategię zmiany postaw, tak aby osiągnąć maksimum korzyści dla marki Venezia.
3. Przedstaw koncepcję reklamy do każdej z zaproponowanych strategii zmiany postaw.

Wioletta Krawiec*, Kamila Szymańska**

NIEKONWENCJONALNY SPÓSÓB ZAANGAŻOWANIA KLIENTA INSTYTUCJI KULTURALNYCH NA PRZYKŁADZIE TEATRU LALEK ARLEKIN W ŁODZI

Wprowadzenie

Każdego roku obniża się realna średnia liczba widzów przypadająca na jeden spektakl w polskim teatrze¹. Malejąca liczba widzów w teatrach jest m.in. spowodowana zjawiskiem pojawiania się coraz większej liczby scen teatralnych oraz rosnącą liczbą wystawianych przedstawień. W związku z tym działania polskich teatrów powinny być skierowane bezpośrednio do potencjalnego i dotychczasowego odbiorcy, a poprzez strategie wzmacniania

* Dr, adiunkt, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu.

** Dr, adiunkt, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu.

¹ P. Płoski, *Przemiany organizacyjne teatru w Polsce w latach 1989–2009*, http://www.kongreskultury.pl/library/File/RaportTeatr/teatr_raport_w.pelna%281%29.pdf [odczyt: 29.06.2011].

wizerunku powinny uczynić teatr bardziej rozpoznawalnym. W realizacji tych zadań skuteczne jest wykorzystywanie marketingu doświadczeń. Obecnie klient poszukuje wrażeń i doświadczeń, które mają zapewnić mu kontakt z marką czy instytucją. W prezentowanym tekście omówiono specyfikę rynku usług kultury oraz elementy marketingu doświadczeń, które mogą zostać zastosowane w odniesieniu do nabywców na tym rynku. Część drugą tekstu stanowi studium przypadku dotyczące budowania doświadczenia klientów Teatru Arlekin w Łodzi.

1.

Instytucja kulturalna, teatry a nurt marketingu doświadczeń

Specyfika rynku usług kulturalnych i instytucji kultury

Rynek kultury w Polsce jest mocno zróżnicowany podmiotowo. Konsumenci mają do wyboru korzystanie z oferty kin (w 2014 r. w Polsce działały 463 kina stałe), muzeów i ich oddziałów (844), filharmonii (26), teatrów (127), domów kultury, ośrodków kultury, klubów i świetlic (łącznie 4019 obiektów), a także bibliotek wraz z ich filiami (8094)². Biorąc pod uwagę fakt, że przeciętny Polak na własne życie towarzyskie, rozrywkę oraz uczestnictwo w sporcie i rekreacji, które również może stanowić konkurencję dla oferty instytucji kultury, poświęcał w 2013 r. jedynie 6,2% swojej doby, można wnioskować, że rywalizacja o organizację jego wolnego czasu przez podmioty kulturalne będzie zaawansowana. Ewentualnie instytucje kultury mogą także próbować zmotywować Polaków do przynajmniej częściowej rezygnacji z ko-

² GUS, *Bank Danych Lokalnych, Kultura i sztuka*, http://stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.hier?p_id=552024&p_token=-1335935717 [odczyt: 9.12.2015].

rzystania z środków masowego przekazu (10,8% czasu w ciągu dnia) lub włączenia uczestnictwa w kulturze do sfery zamiłowań osobistych (2,4%). Patrząc na organizację czasu Polaków w sposób bardziej zagregowany, można zauważyć, że najwięcej czasu na odpoczynek mają seniorzy od 65. roku życia (25,5% w ciągu dnia) oraz dzieci i młodzież szkolna w wieku 10–14 lat (23,6%) i w wieku 15–17 lat (23,2%). Ludzie pracujący (w przedziale wiekowym od 25 do 64 lat) mogą przeznaczyć na swój odpoczynek od 15,7 do 23,1% czasu³, co stanowi średnio od około 3,77 do 5,54 godziny.

Efektem wyżej opisanej sytuacji jest rozkwit trójwymiarowej konkurencji na rynku kultury. Pierwszy wymiar dotyczy rywalizacji bezpośredniej między podmiotami kulturalnymi tego samego typu (między kinami masowymi, teatrami określonego rodzaju, itd.). Drugi wymiar to konkurencja między podmiotami z tej samej kategorii usług (np. między wszystkimi muzeami, kinami). Trzeci wymiar odnosi się do pośredniej rywalizacji na szeroko rozumianym rynku między podmiotami, które chociaż chcą rozwijać sferę emocjonalno-hedonistyczno-poznawczą klienta, to oferują odmienne rodzaje usług kulturalnych. Dodatkowo podmioty upowszechniające tzw. kulturę wysoką muszą bezustannie rywalizować z podmiotami prezentującymi kulturę popularną lub masową. Konkurencja ta ma nie tylko wymiar lokalny (jak dzieje się najczęściej w przypadku usług), ale także regionalny i krajowy. Sprzyja temu mobilność konsumentów kultury, fakt, że mieszkańcy mniejszych miejscowości często pracują i spędzają swój wolny czas w pobliskich dużych ośrodkach miejskich oraz organizowanie „wyjazdowych” wydarzeń kulturalnych (np. koncertów, występów zespołów muzycznych i grup artystycznych oraz przedstawień teatralnych).

W celu zdefiniowania pojęcia instytucji kultury warto sięgnąć do *Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z dnia 25.10.1991 r.*, gdzie w art. 11 ustawodawca wskazuje, że aby o instytucji kultury można było powiedzieć, iż jest

³ GUS, *Badanie budżetu czasu ludności w 2013 r.*, Warszawa, 22.08.2014, s. 2–3.

to instytucja artystyczna, powinna ona prowadzić działalność w zakresie teatru, tańca i szeroko rozumianej muzyki, a także zapewnić udział twórców i wykonawców w organizowanych wydarzeniach kulturalnych⁴. Można zatem powiedzieć, że pojęcie instytucji kulturalnej jest szersze niż pojęcie instytucji artystycznej i dzieli się na dwie zasadnicze sfery:

- artystyczno-kontaktową (wskazaną w ustawie i charakteryzującą się możliwością kontaktu między uczestnikiem wydarzenia a artystą);
- niekontaktową (gdy uczestnik lub użytkownik jest odbiorcą dzieła i nie ma bezpośredniego kontaktu z jego twórcą – taką postać zapewniają np. kina czy biblioteki).

Teatry w Polsce

Teatry działające w Polsce można podzielić według czterech kryteriów klasyfikacji.

Biorąc pod uwagę kryterium charakteru przedstawień zaproponowane przez GUS⁵, można podzielić teatry na:

- teatry dramatyczne (72 w 2013 r.);
- teatry lalkowe (30);
- teatry muzyczne (24, w tym 11 oper i 13 operetek).

Wykaz ten można wzbogacić o teatry cieni, pantomimę oraz teatr tańca (balet) i ruchu⁶.

Kierując się kryterium stałości lokalizacji teatru, można dokonać podziału na:

- teatry stałe;
- teatry uliczne;
- teatry objazdowe.

⁴ *Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z dnia 25 października 1991 r.*, DzU, 1991, nr 114, poz. 493; isap.sejm.gov.pl/Download?id=WDU19911140493&type=3 [odczyt: 9.12.2015].

⁵ GUS, „Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej” 2014, s. 404.

⁶ M. Jędrzejczak, *Różne rodzaje teatru*, 1.12.2013, <https://prezi.com/j5t0tbxyoexb/rozne-rodzaje-teatru/> [odczyt: 9.12.2015].

W zależności od formy własności teatru można wskazać na istnienie:

- teatrów finansowanych ze środków państwowych;
- teatrów prywatnych;
- grup teatralnych i innych inicjatyw niezależnych.

Dodatkowo można wprowadzić kryterium pośrednictwa mediów i nośników w kontakcie między wykonawcą a widzem i wyodrębnić:

- teatry zapewniające kontakt bezpośredni;
- teatry radiowe i telewizyjne;
- teatry posiadające w swojej ofercie m.in. transmisje własnych przedstawień na żywo lub za pośrednictwem nośników DVD itp.

Badania zrealizowane w 2014 r. wśród menedżerów teatrów⁷ pokazały, że analizowane podmioty umiejętnie łączą tradycyjne i nowoczesne narzędzia promocji. Wykorzystują one bowiem zarówno plakaty, afisze, ulotki, jak i Internet (tutaj przede wszystkim informują o ofercie, budują wizerunek i relacje z klientami przez wysyłkę newsletterów, e-maili promocyjnych, ale także poprzez prowadzenie strony www). Ponieważ najczęściej kierują one swoją propozycję do klienta „lokalnego”, decydują się więc również na zamieszczanie komunikatów promocyjnych w radiu i prasie, ale także przedstawiają swoje działania podczas audycji i programów lokalnych. Teatry podtrzymują też kontakty z dziennikarzami zajmującymi się wydarzeniami kulturalnymi w danym mieście i systematycznie zapraszają ich na premiery. Mówiąc o nowoczesnych narzędziach komunikacji marketingowej

⁷ Badania zrealizowane przez K. Szymańską na pełnej próbie 260 teatrów. Zastosowano metodę ankiety internetowej z wykorzystaniem kwestionariusza przesyłanego e-mailem. Otrzymano 56 wypełnionych kwestionariuszy (zwrotność – 21,54%). Wyniki dokładniej opisano w: M. Niedźwiedziński, H. Klepacz, K. Szymańska, *Zarządzanie relacjami z klientami dzięki wykorzystanym narzędziom komunikacji marketingowej na przykładzie polskich teatrów*, Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą nr 73, Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą, Bydgoszcz 2015, s. 107–118.

wykorzystywanych przez teatry, warto wspomnieć chociażby o coraz bardziej popularnych *social media*, publikowaniu zdjęć i filmów w Internecie, przesyłaniu oferty do pracodawców i na uczelnie wyższe, oferowaniu ograniczonej liczby zaproszeń (bile-tów) jako nagród w konkursach organizowanych przez telewizję regionalną, a także o marketingu doświadczeń. Działania marke-tingowe stosowane przez współczesne teatry dowodzą przełamy-wania przez nie stereotypu mówiącego o tym, że menedżerowie instytucji kulturalnych rezygnują z poczynań marketingowych, ponieważ postrzegają je jako wrogie „prawdziwej sztuce”⁸. Decy-zyje menedżerów powinny stać się (i coraz częściej tak się dzieje) inspiracją do stosowania bardziej urozmaiconych i niestandardo-wych rozwiązań z zakresu komunikacji marketingowej dla właścicieli i pracowników innych instytucji kulturalnych.

Począwszy od roku 2000 można obserwować rozwój głównie teatrów prywatnych. Wraz z tym zjawiskiem zachodzą zmiany w zarządzaniu instytucją teatru, a w szczególności w sposobie organizacji działalności tych instytucji w osiąganiu założonych celów. Zaczęto zwracać baczniejszą uwagę na widza, na jego zmieniające się potrzeby i oczekiwania. Najbardziej zauważalne są zmiany w obszarach takich, jak: spójność wizerunkowa, bu-dowanie marki, segmentacja widzów, prowadzenie badań mar-кетинowych. Widoczne jest również nasilenie wykorzystywania bardziej nowoczesnych form promocji, szczególnie w obszarze komunikacji internetowej, np. YouTube, portale społecznościowe, blogi⁹. Także instytucje kulturalne w coraz bardziej ciekawy sposób wychodzą na „ulice”, do klienta, z różnymi wydarzenia-mi – np. wystrój przystanku komunikacji miejskiej nawiązujący do jakiegoś ważnego wydarzenia teatralnego. Zmiany na rynku

⁸ O takim stereotypowym myśleniu mówił Ł. Wróblewski, *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*, Marketing bez tajemnic, PWE, Warszawa 2012, s. 50–54.

⁹ K. Pawlicka, *Innowacyjne rozwiązania organizacyjne w zarządzaniu działalnością teatrów w Polsce po roku 1989*, [w:] *Koncepcje zarządzania i marketingu w sferze kultury. Projektowanie, imple-mentacja i kontekst skuteczności działań*, red. J. Łodziana-Grabowska, J.W. Wiktor, CeDeWu, Warszawa 2014, s. 47–57.

przyczyniają się do przemian organizacyjnych w instytucjach kulturalnych, ale również współczesne koncepcje marketingu nie są bez znaczenia. Jedną z nich jest **marketing doświadczeń**, który odzwierciedla założenia nowej ery doznań i doświadczeń. Zgodnie z tym nurtem konsumenci poszukują czegoś więcej niż tylko dobrych jakościowo produktów, usług czy znanych marek. Instytucje zmuszone są do przededefiniowania oferty i działań w kierunku tworzenia zdolności do generowania niezapomnianych doznań, które konsument odbiera na poziomie **zmysłowym, emocjonalnym, intelektualnym, behawioralnym oraz relacyjnym**¹⁰. Należy jednocześnie mieć na uwadze, że doświadczenie to, powiązane z markami, jak i z codziennym życiem, składa się z dwóch wymiarów, które tworzą jego cztery rodzaje. Według Pine i Gilmore¹¹ konsumenci pragną być stymulowani (estetyka), zabawiani (rozrywka), edukowani (edukacja) i zdobywani (ucieczka). Wymienione cztery typy doświadczenia oparto na wymiarze tzw. uczestnictwa i więzi. Pierwszy z tych wymiarów może być zarówno bierny, jak i aktywny. W biernym człowiek nie ma absolutnie wpływu na przebieg wydarzeń, np. publiczność na koncercie w filharmonii. Aktywny natomiast w pełni współkieruje doświadczeniem, np. sporty indywidualne – narciarstwo. Drugim wymiarem jest więź z otoczeniem, która powstaje, oraz relacje w środowisku, które doświadczenie buduje. Doświadczenia mogą prowadzić do pełnego zaangażowania, czyli absorpcji bądź do całkowitego pochłonięcia, czyli immersji¹².

Pojawią się zatem pytania, czy teatry (instytucje kulturalne) potrafią w sposób systemowy i zaplanowany działać tak, by dostarczać klientom przeżyć i doznań pożądanych przez nich i takich, za jakie gotowi są płacić lub w nich uczestniczyć?

¹⁰ B.H. Schmitt, *Experiential Marketing*, „Journal of Marketing Management” 1999, No 15, s. 53–67.

¹¹ B.J. Pine, J.H. Gilmore, *Welcome to the Experience Economy*, „Harvard Business Review” 1998, No 4, s. 97–105.

¹² A. Posmyk, *Marketing doświadczeń – 7 rzeczy, które koniecznie musisz wiedzieć*, <http://info.mergeto.pl/2014/01/marketing-doswiadczen-rzeczy-ktore-powinienes-wiedziec/> [odczyt: 29.01.2014].

Zadaniem teatrów jest zatem zdobycie umiejętności budowania oraz zarządzania doświadczeniem swoich klientów (CEM)¹³. Głównym obszarem podczas CEM jest zaprojektowanie doświadczenia, które „uwodzi” odbiorcę w sposób ciągły i ciekawy.

2. Projektowanie doświadczenia w instytucjach kulturalnych (np. teatrach)

Współcześnie każdy punkt styku uczestników kultury z marką instytucji czy jej działaniami przekładać się powinien na budowanie doświadczenia. Punkty te tak samo odnoszą się do świata realnego (*off-line*: ulica, budynek czy jego wnętrze, pracownicy itp.), jak i wirtualnego (*on-line*: strony www, portale społecznościowe, blogi, serwisy informacyjne itp.). W tych miejscach umieszczane są różnego rodzaju bodźce (np. odpowiednio przygotowane treści, formy treści nacechowane pozytywnie bądź negatywnie) wdrożone w „życie” za pomocą określonego narzędzia (aplikacji, gry, konkursu, reklamy, usługi itp.), które mają wpływ na budowanie doświadczenia (doznania) jej użytkowników. Należy zaznaczyć, że te dwa „życia” instytucji kulturalnej w spójny sposób powinny się wzajemnie przenikać i w przemyślany sposób uzupełniać (*crossmarketing*, *crossmedia*).

Proces projektowania doświadczenia jest zależny od wielu czynników, ale do najważniejszych można zaliczyć:

- strategiczny cel marki/instytucji kulturalnej (np. teatru);
- badanie potrzeb, oczekiwań i zachowań odbiorców doświadczenia;
- podział odbiorców doświadczenia na grupy;

¹³ CEM – Customer Experience Management. Na CEM skład się definiowanie strategii marki/firmy, projektowanie doświadczeń klientów, audyt doświadczeń klientów, zewnętrzna komunikacja marki, budowanie spójności organizacyjnej; <http://www.e-c.com.pl/pl/filozofia/cem> [odczyt: 6.11.2015].

- określenie motywów/bodźców wywołujących pożądane doświadczenie (pozytywne i negatywne) oraz uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych;
- wybór narzędzia/-i niosącego/-cych doświadczenie i miejsca ich eksponowania;
- efekt końcowy oczekiwany przez firmę i zgodny z założonym celem firmy.

Strategiczny cel instytucji kulturalnej może być bardzo szeroki i odnosić się do różnych obszarów kontaktu instytucji z jego odbiorcą (*off-line* i *on-line*). Najczęściej jednak dotyczą one prezentacji oferty kulturalnej, budowania wizerunku instytucji, podtrzymywania komunikacji z rynkiem i klientem docelowym. Zatem celem instytucji kulturalnej powinno być przeżycie optymalnego i realnego doznania przez odbiorcę, dzięki zastosowaniu zestawu działań wykorzystujących różne narzędzia, umożliwiające osiągnięcie tego celu. Na tym etapie niezbędna jest umiejętność zarządzania doświadczeniem swoich klientów (CEM). Instytucje kulturalne muszą łączyć w sposób holistyczny wiele obszarów działalności własnej i swych pracowników, aby uzyskać zamierzony efekt.

Badanie potrzeb, oczekiwań i zachowań odbiorców doświadczenia instytucji kulturalnych wymaga śledzenia rynku w celu określenia czynników ww. pojęć i ich hierarchii wartości życiowej. Znajomość tych czynników jest istotna, ponieważ przekłada się w dużej mierze na zachowania konsumentów. Zachowania te wynikają z proponowanych konsumentom usług i dóbr kulturalnych, profili psychologicznych, społecznych i demograficzno-ekonomicznych odbiorców doświadczenia, działań marketingowych oraz z rozwoju technologii informatycznej.

Szczególną rolę w zachowaniach konsumentów kulturalnych odgrywają ich **potrzeby**, gdyż od ich uświadomienia rozpoczyna się proces podejmowania decyzji zakupowych¹⁴. Jednakże zaznaczyć trzeba, że **potrzeby kulturalne** są zaliczane do potrzeb

¹⁴ E. Kieźel, *Rynkowe zachowania konsumentów*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2000, s. 53.

wyższego rzędu (według piramidy A. Masłowa)¹⁵ oraz, że rozwój psychologiczny człowieka zmienia ważność tych potrzeb. W związku z tym osoba będąca na wyższym etapie rozwoju przykładać będzie większą wagę do potrzeb wyższego rzędu. Natomiast hierarchia potrzeb może być różna w ramach poszczególnych grup społecznych. Nie wszystkie potrzeby kulturowe zostają zaspokojone. Czynniki ograniczającymi może być niewielka liczba czasu wolnego konsumenta, niedostosowana do odbiorcy oferta kulturowa czy ograniczenia finansowe.

Natomiast w literaturze marketingu doświadczeń można spotkać się z klasyfikacją opracowaną przez Shawa, piramidą potrzeb doświadczeń konsumenta, w obrębie której ukazano hierarchię ważności zdobywanych przez odbiorcę doznań¹⁶. Piramida ta składa się z dwóch poziomów. W pierwszym dominuje **aspekt fizyczny**, natomiast w drugim przeważa **aspekt emocjonalny**. Aspekt fizyczny wymagany jest dla zaistnienia pozytywnego doświadczenia. Nie przekłada się to jednak na jego niezapomniany charakter. Istotną rolę odgrywa grupa aspektów emocjonalnych. Elementy emocjonalne pozwalają na różnicowanie oferty i kreowanie intensywnych doznań. Należy jednak pamiętać, by zadbać o aspekt fizyczny po to, aby mógł zaistnieć aspekt emocjonalny.

Zestawiając zaprezentowane powyżej piramidy potrzeb wartości życiowych i doświadczeń, można dojść do wniosku, że to właśnie potrzeby wyższego rzędu w dużej mierze są odbierane na najwyższym stopniu emocjonalnym. Dlatego też są długo pamiętane i pożądanymi przez odbiorcę.

Podział odbiorców doświadczenia (grupy odbiorców) wymaga opisanie profili i uwzględnienia ich potrzeb i oczekiwań. W celu opisanie odbiorców kultury można posłużyć się typologią konsumentów dóbr i usług kultury zaproponowaną przez M. So-

¹⁵ A.H. Maslow, *Motywacja i osobowość*, PWN, Warszawa 2006, s. 116–119.

¹⁶ C. Shaw, *Revolutionize Your Customer Experience*, Palgrave Macmillan, New York 2005.

bocińską. Wyodrębniła ona klientów, tj. „miłośników kultury, zorientowanych na edukację, poszukujących odpoczynku”¹⁷.

Miłośnicy kultury uczestnictwo w kulturze traktują jak formę rozwoju indywidualnego i komunikowania się z twórcami, artystami oraz innymi ludźmi. Dla tej grupy klientów kontakt z dobrami i usługami kultury jest formą doznań intelektualnych i emocjonalnych. Wynika to z ich potrzeb kulturalnych, które zajmują relatywnie wysoką pozycję w ich hierarchii wartości życiowych. Grupy te cechują się wysoką intensywnością oraz dużą częstotliwością uczestnictwa. Korzystają z wielu usług świadczonych przez różnego typu instytucje kultury (teatr, opera, operetka, filharmonia, muzeum, kino). Ponadto są to osoby, które pogłębiają swe doznania poprzez nabywane przedmioty przypominające o udziale w wydarzeniu, takie jak katalog wystawy, albumy, programy teatralne, książki, płyty z muzyką filmową. Miłośnicy kultury uczestniczenia w wydarzeniach kulturalnych nie uzależniają od swojego wolnego czasu, np. urlopu. Wynika to z ich motywacji i postaw konsumenckich – często odczuwają potrzebę kontaktu z kulturą. Dla nich ważniejsze jest przesłanie dzieła i jego treść niż np. komfort oglądania spektaklu czy słuchania muzyki. Zachowania tej grupy konsumentów są często zachowaniami innowacyjnymi. Mają oni skłonność do uczestniczenia w kulturze za pośrednictwem urządzeń informatycznych, np. dobrowolne współtworzenie dzieła przez Internet – pisanie książki *on-line* wspólnie z autorem i innymi czytelnikami. Grupa tych klientów stanowi często grupę pionierów, za którymi będzie chciało podążać szersze grono odbiorców wydarzeń kulturalnych. Miłośnicy kultury są to jednostki wymagające i posiadające zróżnicowany wachlarz oczekiwań. Ten typ konsumentów często charakteryzuje się wysokim poziomem wykształcenia oraz przeciętnymi i znacznymi dochodami. Uważają oni siebie za osoby nowoczesne, o jasno sprecyzowanych celach. Są nimi często mieszkańcy dużych miast zarówno pracujący na etacie, jak i renciści oraz emeryci, tak kobiety, jak i mężczyźni.

¹⁷ M. Sobocińska, *Zachowania nabywców na rynku dóbr i usług kultury*, PWE, Warszawa 2008.

Druga grupa to osoby, dla których powodem uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych jest forma **edukacji kulturalnej**. Potrzeby kulturalne stanowią dla tej grupy niższy poziom w hierarchii wartości życiowych niż w przypadku miłośników kultury. Jednakże tę grupę konsumentów cechuje z kolei większe odczucie pełniejszego zaspokojenia potrzeb kulturalnych (edukacja), co przekłada się na częstotliwość uczestniczenia w wydarzeniach kulturalnych. W znacznie mniejszym stopniu korzystają oni z usług różnych typów instytucji świadczących usługi kulturalne. Chodzą do kina, na wystawy, natomiast rzadko do opery czy operetki. Wydatki na zakup przedmiotów przypominających o wydarzeniu kulturalnym są tu sporadyczne. Dla tej grupy wolny czas przekłada się na zwiększenie uczestnictwa w różnych wydarzeniach. Podczas wyboru wydarzenia brane jest pod uwagę nie tylko dzieło i jego treść, ale również komfort uczestnictwa oraz miejsce wydarzenia. Grupa ta jest również bardzo wrażliwa na wszelkiego rodzaju promocje. Są to ludzie młodzi, postrzegający siebie jako osoby, które lubią zmiany, ale nie mający tendencji do dominowania. Osoby te mają zazwyczaj średnie wykształcenie, niskie i przeciętne dochody. Zachowania tego typu dominują wśród osób pracujących na etacie oraz uczniów i studentów.

Trzecim typem konsumenta są osoby, które uczestnictwo w kulturze rozumieją jako formę **odpoczynku, rozrywki**. Jest to ich sposób ucieczki od problemów. Potrzeby kulturalne tej grupy zajmują niską pozycję w hierarchii wartości życia i są odczuwane z niższą intensywnością. Mniejsza jest również potrzeba kontaktu z kulturą. Ograniczają one swoją aktywność kulturalną do wyjścia do kina. Decyzje zakupowe są w dużym stopniu zależne od ceny i miejsca odbywania się wydarzenia kulturowego. Osoby z tej grupy nie mają również nawyku kupowania przedmiotów przypominających o udziale w wydarzeniu kulturalnym. Ta grupa przejawia większe zainteresowanie wydarzeniami kulturalnymi, gdy dysponuje wolnym czasem. Konsument tacy postrzegają siebie jako osoby tradycyjne, charakteryzują się niskim poziomem wykształcenia. Na ogół są to osoby w starszym wieku, pracujące na etacie, emeryci i renciści oraz bezrobotni. Zachowania

wania tego typu dominują wśród osób zamieszkujących miasta średniej wielkości.

Z zaprezentowanej typologii konsumentów kulturalnych wynika, że różnią się oni między sobą nie tylko ze względu na cechy społeczno-demograficzne, lecz także z uwagi na intensywność odczuwania potrzeb kulturalnych, hierarchię wartości, motywacje uczestnictwa w kulturze i zwyczaje związane z konsumpcją produktów oferowanych przez instytucje kultury, a także poszukiwane korzyści.

Określenie motywów (bodźców) wywołujących pożądane doświadczenie oraz uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych wymaga ustalenia, które bodźce i w jaki sposób oddziałują na odbiorcę (np. kobietę, mężczyznę, dziecko). Motywacje uczestnictwa w kulturze różnicują się chociażby ze względu na płeć. Kobiety częściej niż mężczyźni uczestniczą w kulturze w celu komunikowania się z innymi ludźmi oraz dbania o rozwój indywidualny, natomiast dla mężczyzn aktywność kulturalna częściej związana jest z odpoczynkiem czy edukacją¹⁸.

W literaturze przedmiotu S. Nyecka i M. Bergadaa wyodrębniły rodzaje motywacji uczestnictwa w kulturze, tj.: „odpoczynek, edukacja kulturalna, indywidualny rozwój, komunikowanie się z twórcami, aktorami, innymi ludźmi”¹⁹. Klasyfikację tę potwierdzają również badania przeprowadzone w ramach polskiej kultury przez Sobocińską (2003–2005)²⁰.

Określenie motywów/bodźców wywołujących pożądane doświadczenie powoduje sformułowanie podziału bodźców na **wywołujące pozytywne i negatywne doświadczenia**. Ze względu na to, że doświadczenia mają złożoną strukturę i subiektywny charakter, możliwe jest łączenie doznań o podobnych cechach

¹⁸ Tamże.

¹⁹ K. Mazurek-Łopacińska, *Kultura w gospodarce rynkowej. Problemy adaptacji marketingu*, Akademia Ekonomiczna, Warszawa–Wrocław 1997, s. 112–113.

²⁰ Badania sfinansowane ze środków KBN w ramach projektu promotorskiego nr 2 H02C 096 24 na lata 2003–2005, kierownik projektu prof. dr hab. K. Mazurek-Łopacińska.

i podejmowanie próby ich wywołania poprzez określone działania. B.H. Schmitt w tym celu opracował koncepcję modularną, w obrębie której wymienił pięć elementów budujących i rozwijających doświadczenie odbiorców²¹. Należą do nich:

- moduł zmysłów (sensoryczny) – wszelkie narzędzia oddziałujące na zmysły ludzi (węch, słuch, dotyk, smak i wzrok), np. korytarze nawiązujące do charakteru wystawianej sztuki, świece na korytarzach, rozsiewany zapach, ubrania obsługi odnoszące się do sztuki;
- moduł uczuć (emocjonalny) – pobudzający uczucia klientów w odniesieniu do marki lub instytucji, np. hasła reklamowe wywołujące emocje w postaci radości, dumy, gniewu, strachu, zazdrości;
- moduł opinii i sądów (intelektualny) – skierowany na pobudzanie wśród klientów innowacyjnego myślenia. Niezbędne jest w tym celu rozpoznanie opinii i myśli klienta oraz jego zainteresowań. Niekonwencjonalne sposoby promocji sztuki czy teatru (np. wywołanie zaintrygowania, zaskoczenia, prowokacji), które zmuszają odbiorcę do kreatywnego myślenia i wywołują zaangażowanie w postaci np. poszukiwania w innych źródłach informacji na ten temat, zalogowania się do portalu, pójście po kupon do kasy itp.;
- moduł zachowań (behawioralny) – skierowany na interakcje z innymi klientami i fizycznym doświadczeniem, np. profesjonalna obsługa, atmosfera instytucji kulturalnej, możliwość napięcia się dobrej kawy, możliwość spotkania się z artystami;
- moduł relacji (relacyjny) – odnosi się do wszystkich opisanych powyżej doświadczeń. Klienci są w relacji z innymi klientami oraz rzeczami poprzez wytworzone u nich doświadczenie osobiste, np. strona www teatru, odsłona w portalach społecznościowych przyczyniająca się do tego, że ktoś stanie się uczestnikiem klubu dyskusyjnego, użytkownikiem karty lojalnościowej, fanem artysty, sztuki.

²¹ B.H. Schmitt, *Experiential Marketing*, „Journal of Marketing Management” 1999, No 15, s. 53–67.

Kolejnym krokiem jest **wybór narzędzi niosących doświadczenie i miejsca ich eksponowania**. Wybór narzędzia zależy jest od grupy docelowej oraz od akcji mającej wywołać zaangażowanie się odbiorcy. Proces zaangażowania wynika z wachlarza wielu bodźców podanych za pośrednictwem spójnie opracowanego zestawu nośników, narzędzi i ich różnych form, które mają wpływ na zachowanie konsumenta oraz ze zdobytego doświadczenia. Określenie wrażeń (impresja), jakie odnosi klient, przenosi się na jego emocje (pozytywne, negatywne), które zapisywane są w pamięci długotrwałej (tzw. proces kodowania wspomnień). Emocja natomiast generuje postawę względem obiektu, a to przekłada się na jego akceptację bądź unikanie²².

Wśród narzędzi, które mogą mieć wpływ na doświadczenie człowieka możemy wymienić te, które w sposób stały spełniają swoje podstawowe funkcje, głównie o charakterze pomiarowym i relacyjnym (tj. statystyki portalu; aplikacja rejestracji użytkowników; zapytania o usługi i produkty; publiczny adres mailowy instytucji itp.) oraz te, których podstawowe funkcje i wykorzystanie są zależne od instytucji i wymagań rynku (tj. gry, konkursy, debaty, spotkania z artystami, ubiór pracownika zgodny z okolicznościami wydarzenia itd.).

Wybór miejsca eksponowania bodźców budujących doświadczenie jest dość istotny, gdyż wpływa na deklarowaną częstość uczestnictwa w kulturze. W zależności od grupy konsumentów ich dobór powinien być utożsamiany z profilem jednostki. Instytucje kulturalne eksponują swoje wartości wykorzystując tradycyjny sposób komunikowania się z odbiorcą poprzez radio, telewizję czy Internet. Ale coraz częściej próbują też w sposób niekonwencjonalny wywołać zainteresowanie, np. poprzez wychodzenie aktorów w przebraniu na ulice i odgrywanie fragmentów sztuki, wystrój przystanku autobusowego nawiązującego do scenografii granej sztuki czy spektakl organizowany w miejscach, do których nawiązuje treść sztuki. Coraz silniej przez instytucje kulturalne (w tym teatry) wykorzystywana jest przestrzeń wirtualna. Są to

22 I. Skowronek, *Marketing doświadczeń. Od doświadczeń klientów do wizerunku firmy*, Poltext, Warszawa 2012.

filmy na YouTube, na własnych stronach instytucji, serwisach informacyjnych, portale społecznościowe (w tym głównie FB, Twitter, Pinterest), blogi budujące siłę marki instytucji i relacje osób zaangażowanych w życie marki.

Efekt końcowy oczekiwany przez instytucję kulturalną to przede wszystkim zbudowanie swojego doświadczenia i utrzymanie przy instytucji kulturalnej doświadczonych klientów. Odczuwanie radości lub smutku, który zostanie zapamiętany na długo w pamięci jego odbiorcy i będzie czynnikiem mającym wpływ na kolejne decyzje klienta i instytucji. Instytucja kulturalna może odnieść sukces, jeżeli potrafi nawiązać z użytkownikiem niepozwartą więź opartą na autentycznym przeżyciu²³. Jednakże oczekiwany efekt jest możliwy dzięki holistycznemu działaniu instytucji kulturalnej we wszystkich obszarach, tzn. wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Studium przypadku

Budowanie doświadczenia klienta na przykładzie Teatru Arlekin w Łodzi

Umiejętne budowanie doświadczenia w teatrach obejmuje szereg obszarów działalności marketingowej teatru – tj. realną rzeczywistość (ulica, budynek teatru itp.) i wirtualną rzeczywistość (internetowa, portale społecznościowe itp.). Działania te dążą do szerzenia wiedzy (warsztaty dla dzieci i dorosłych), bawią (gry i konkursy), zaskakują i zadziwiają ich adresatów. Opisane poniżej działania Teatru Arlekin w Łodzi są obrazem wykorzystania wiedzy ludzi teatru o marketingu doświadczeń. Wybór teatru, jako przedmiotu studium przypadku, jest celowy i podyktowany zamierzeniem poznawczym w zakresie marketingu doświadczeń.

²³ A. Palmer, *Customer Experience Management: a Critical Review of an Emerging Idea*, „Journal of Services Marketing” 2010, vol. 24, Iss. 3, s. 196–208.

Teatr Arlekin – strategiczne ujęcie teatru

Strategicznym celem teatru Arlekin jest dążenie do zaspokojenia oczekiwań wielbicieli sztuki lalkowej²⁴. Arlekin nie ustaje w doskonaleniu starych i poszukiwaniu nowych rozwiązań technicznych i środków wyrazu artystycznego. Teatr próbuje przybliżyć dzieciom powszechnie znane bajki w sposób nowoczesny. W jego ofercie znajdują się przedstawienia w tradycyjnych technikach lalkowych, działania łączące pracę z lalką z grą w tzw. żywym planie, ale przede wszystkim spektakle wykonywane marionetkami zawieszonymi na długich 2,5-metrowych niciach. Oprócz działalności *stricte* scenicznej Arlekin prowadzi także działania edukacyjne i warsztatowe. Grupą odbiorców teatru Arlekin są dzieci, ale oferta teatru kierowana jest także do dorosłych odbiorców sztuki.

Teatr był organizatorem dwóch uznanych festiwali: **Międzynarodowego Festiwalu Solistów Lalkarzy** oraz **Festiwalu Sztuki Ulicznej TrotuArt**. W roku 2015 zorganizowano pierwszą edycję Międzynarodowego Festiwalu Animacji – **AnimArt**. Od początku istnienia Teatru w jego siedzibie mieści się oddział polskiego Międzynarodowego Stowarzyszenia Lalkarzy **UNIMA**. W ciągu ponad 66 lat istnienia „Arlekin” przygotował 275 premier, a ponad 33 tysiące spektakli obejrzało blisko 11,5 miliona widzów. Teatr prezentował wielokrotnie swoje dokonania na festiwalach w kraju i za granicą, m.in. w Anglii, Brazylii, USA, we Francji, w Rosji, Izraelu, Japonii, Holandii, Niemczech, Pakistanie, Austrii, na Słowacji, w Iranie, Danii, Meksyku, we Włoszech, na Węgrzech, Bałkanach, Tajwanie, w Indonezji czy Tajlandii.

Działania Teatru Arlekin a nurt marketingu doświadczeń – zaangażowanie klienta i budowanie silnej marki teatru

Teatr Arlekin wykorzystuje wiedzę z zakresu marketingu doświadczeń w wielu różnych płaszczyznach swojej działalności.

²⁴ Informacje o Teatrze Arlekin pochodzą ze strony www.teatrarlekin.pl, danych zamieszczonych w prasie internetowej oraz z własnych obserwacji w realnym świecie (obserwacja wdrażanych działań).

Jednakże najbardziej widoczne obszary budowania doznań są widoczne na „ścieżce” komunikacji z klientem, budowania relacji z klientem, komunikowania swoich wartości jako marki Teatru. Zakres ich eksponowania obejmuje środowisko wirtualne (*on-line*) i rzeczywiste (*off-line*). Zaznaczyć należy, że Teatr Arlekin umiejętnie łączy obydwa te środowiska i tym samym w spójny sposób realizuje swoje zadania. Wynikają one z przyjętej strategii zakładającej innowacyjność, niekonwencjonalność w podejściu do świadczonych usług, przy wykorzystaniu nowych rozwiązań technologicznych.

Stosowanym nośnikiem doznań w środowisku *on-line* jest m.in. strona www teatru, portal społecznościowy (FB), serwisy informacyjne. Natomiast w środowisku *off-line* za nośniki doznań służą pracownicy teatru, jego budynek i otoczenie (ulica, dworce kolejowe itp.).

W celu zaangażowania odbiorcy w życie instytucji „Arlekin” opracowuje działania, które pozwalają na autentyczne przeżycia. Zaliczyć do nich możemy np. konkursy fotografii teatralnej, konkursy plastyczne, przebrania pracowników, parady po ulicach miasta, warsztaty, niekonieczne wynikające z oferty produktowej, spotkania z artystami w centrach kultury, parkach, szkołach.

Przykłady działań angażujących odbiorcę w życie Teatru Arlekin

Jednym z przykładów angażowania otoczenia w życie Teatru Arlekin jest **konkurs plastyczny** pt. *Mój anioł*. W jego ramach teatr zaprasza do zabawy uczniów szkół podstawowych województwa łódzkiego. Zadanie konkursowe dotyczy stworzenie ilustracji (dowolną techniką) inspirowanej wystawą autorstwa Inez Krupińskiej pt. *A jak Arlekin. A jak Anioł*, eksponowaną w Teatrze Lalek Arlekin. Ta seria aniołów jest szyta

z lnianego, surowego płótna, o skrzydłach jak poduszki, twarzach jakby wyjętych z bizantyjskich ikon. Artystka

do ich zdobienia dobierała rzadkie materiały, czasem kunstowne dodatki i biżuterię²⁵.

W ramach tej akcji istnieje jeszcze realna szansa przyciągnięcia odbiorcy do obejrzenia wspomnianej wystawy w siedzibie Teatru (Galerii A, *Akwarium* na górnym foyer), a tym samym możliwość „zderzenia się” z uzupełniającymi doznaniem, jakie może spowodować odpowiednie przygotowanie się do wystawy, np. wystrój miejsca wystawy, personel przygotowany na przekazywanie informacji, możliwość poznania techniki wykonania dzieła. Jeżeli jednak potencjalny uczestnik konkursu nie może udać się na wystawę, teatr daje mu możliwość obejrzenia jej za pośrednictwem własnej strony www i przystąpienia do konkursu. Teatr wykorzystuje tu elementy nawiązujące do budowania doznań, np. wpływa na zmysły – w tym przypadku wzrok. Istnieje również szansa odczuwania emocji pozytywnych lub negatywnych, w postaci np. radości, dumy, zazdrości. W sposób niekonwencjonalny pobudza to innowacyjne myślenie, zmusza odbiorcę do kreatywnego myślenia i wywołuje zaangażowanie w postaci np. szukania informacji w różnych źródłach, pójścia do siedziby teatru, zgłoszenia się do konkursu w określonym terminie. Dzięki konkursowi istnieje szansa zbudowania środowiska wirtualnego za pośrednictwem portalu CzasDzieci.pl. Na jego łamach nawet po zakończeniu konkursu można jeszcze długo mówić o nim czy o teatrze. Tego typu działania mają pozytywny wpływ na wizerunek instytucji, a w szczególności na budowanie jej silnej marki.

Nie bez znaczenia są też nagrody, które stanowią bodziec wpływający na zachowania odbiorców konkursu. Jednakże należy tu zaznaczyć, że nagroda rzeczowa nie jest największym motywatorem angażowania się w tego typu akcje. Większą siłę mają czynniki niematerialne, wynikające z potrzeb psychologicznych uczestnika konkursu, np. estetyka, edukacja, emocje, zabawa. W ramach tej akcji teatr nawiązuje do modułów budowania

²⁵ <http://www.teatrarlekin.pl/aktualnosci/36-wazne/220-laboratorium-artystyczne-fokus-na-inez> [odczyt: 8.11.2015].

doświadczeń omówionych powyżej. Dzięki tego typu działaniom zapewnia sobie dotarcie do grup odbiorców, na jakich – z perspektywy strategii – najbardziej mu zależy, tzn. uczniów, nauczycieli i osób, które pragną ujawniać własne zdolności i w ciekawy sposób spędzać swój wolny czas.

Innym działaniem nawiązującym do marketingu doświadczeń jest **warsztat** dla dorosłych pt. *Laboratorium artystyczne Fokus na... Inez!* Nawiązuje on również do wystawy prac Inez Krupińskiej, w ramach której ogłoszono wcześniej wspomniany konkurs dla młodego pokolenia. Uczestnicy tego warsztatu są **edukowani i zabawiani**, gdyż omawiane są na nim rzeźby, lalki aniołów i „przestrzenne ilustracje” do kart tarota. Następnie uczestnicy warsztatów zapraszani są do wykonania swojego anioła w obecności kuratorki wystawy dr Joanny Hrk. W ramach tych warsztatów pobudzane są obszary poczucia **estetyki**. Natomiast powodem uczestniczenia w nich dorosłych osób może być tzw. **ucieczka**, czyli sposób na oderwanie się od obowiązków życia codziennego. Poza tym istnieje tu możliwość poznania nowych ludzi, którzy mają podobne zainteresowania. Tym samym za pośrednictwem warsztatów w dłuższej perspektywie czasu następuje budowanie stałych i realnych relacji z odbiorcą działań teatru i – także – między uczestnikami warsztatów.

Aby pogłębiać doznania widzów Teatr Arlekin **zaskakuje swojego klienta** w sposób niekonwencjonalny, tzn. np. z okazji Międzynarodowego Dnia Postaci z Bajek w teatrze zamiast bileterek były wróżki, a miejsce kasjerek zajęli wilk i Czerwony Kapturek. W szatni zaś straszyły smoki²⁶.

Teatr Arlekin wychodzi również do odbiorców **na ulicę** – służy temu **parada festiwalowa** zmierzająca ulicą Piotrkowską w Łodzi do Rynku Manufaktury. Parada ta otwierała Międzynarodowy Festiwal Sztuki Animacji AnimArt. Na czele podążały mażoretki z Centrum Zajęć Pozaszkolnych, a tuż za nimi orkiestra dęta pracowników MPK. Za nimi szła cała masa artystów – szczudlarze, akrobaci, klauni, a w dalszej kolejności wolontariusze (z Gru-

²⁶ FB (Facebook), <https://www.facebook.com/teatrarlekin> [odstęp: 5.11.2015].

py Teatralnej „Lustro”, VI LO w Łodzi i gimnazjum z Łowicza), którzy wystąpili w strojach scenicznych. Ogniem zionęła arlekińska Smoczyca Niunia i jej kuzyn – Czerwony Smok. W koro-
wodzie dumnie kroczyły konie, pełniące służbę w Sekcji Konnej
Straży Miejskiej²⁷.



Fot. 1. Parada rozpoczynająca I Międzynarodowy Festiwal Animacji AnimArt 2015

Źródło: <https://www.facebook.com/teatrarlekin/posts/902744199800206>
[odczyt: 16.09.2015]

Ten sposób podejścia do odbiorcy pozwala nie tylko przyciągnąć widza do teatru, ale również buduje jego wizerunek w oczach mieszkańców i gości Łodzi.

²⁷ FB (Facebook), <https://www.facebook.com/teatrarlekin> [odczyt: 19.10.2015].

Innym niekonwencjonalnym pomysłem zwrócenia uwagi na Teatr Arlekin był happening zapowiadający I Międzynarodowy Festiwal Animacji AnimArt, który odbył się na dworcu Łódź Kaliska²⁸.



Fot. 2. AnimArt 2015 w Łodzi

Źródło: Ł. Cymkiewicz, *AnimArt w Łodzi. Festiwal Teatru Arlekin*, Naszemiasto.pl, 2015, <http://lodz.naszemiasto.pl/artukul/zdjecia/animart-w-lodzi-festiwal-teatru-arlekin-zdjecia,3510963,artgal,17212867,t,id,tm,zid.html> [odczyt: 16.09.2015]

Aktorzy, ubrani w stroje sceniczne, poruszali się między podróżnymi po peronach, wyskakiwali z pociągów stojących na stacji, zaglądali przez szyby do pociągów w celu przywitania się z podróżnymi itp. Podróżni oczekujący na pociąg byli zaskakiwani, czasami przestraszeni (gdy nagle wielka głowa potwora zagląda do pociągu itp.), zabawiani. Ten sposób wyjścia do ludzi pokazuje, jak w ciekawy sposób można pokazać swoją działalność i utrwalić się w świadomości odbiorcy dłużej niż np. przez standardową ulotkę czy plakat.

²⁸ Ł. Cymkiewicz, *AnimArt w Łodzi. Festiwal Teatru Arlekin*, *Naszemiasto.pl*, 2015, <http://lodz.naszemiasto.pl/artukul/animart-w-lodzi-festiwal-teatru-arlekin-zdjecia,3510963,artgal,t,id,tm.html> [odczyt: 16.09.2015].

Podsumowanie

Priorytetowym celem marketingu doświadczeń jest stworzenie pozytywnego, bezpośredniego doświadczenia konsumenta z konkretną marką. Instytucja kulturalna wykorzystująca ten rodzaj działań musi nie tylko wzbudzić emocję, ale sprawić, by klient zaangażował się w nią z własnej woli. Wykorzystując marketing doświadczeń można wiele zyskać i to w dużej mierze od instytucji kulturalnych zależy, jak będą ukierunkowywać zbudowaną więź emocjonalną z klientem. Należy też dodać, iż marketing doświadczeń opłaca się bardziej niż tradycyjne formy marketingu i reklamy. Jest to spowodowane tym, że konsument biorący udział w kampanii, która wywołała u niego pozytywne emocje, najprawdopodobniej trwale zapamięta zawarty w niej przekaz; nie ma więc potrzeby powtarzania akcji, tak jak dzieje się to w marketingu tradycyjnym.

Bibliografia

- Cymkiewicz Ł., *AnimArt w Łodzi. Festiwal Teatru Arlekin*, Nasze-miasto.pl, 2015, <http://lodz.naszemiesto.pl/artukul/animart-w-lodzi-festiwal-teatru-arlekin-zdjecia,3510963,artgal,t,id,tm.html> [odczyt: 16.09.2015].
- FB (Facebook), <https://www.facebook.com/teatrarlekin> [odczyt: 19.10.2015; 5.11.2015].
- GUS, *Badanie budżetu czasu ludności w 2013 r.*, Warszawa, 22.08.2014 r.
- GUS, *Bank Danych Lokalnych, Kultura i sztuka*, http://stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.hier?p_id=552024&p_token=-1335935717 [odczyt: 9.12.2015].
- „Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej” [GUS] 2014.
- Jędrzejczak M., *Różne rodzaje teatru*, 1.12.2013, <https://prezi.com/j5t0tbxyoexb/rozne-rodzaje-teatru/> [odczyt: 9.12.2015].
- Kieźel E., *Rynkowe zachowania konsumentów*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2000.

- Maslow A.H., *Motywacja i osobowość*, PWN, Warszawa 2006.
- Mazurek-Łopacińska K., *Kultura w gospodarce rynkowej. Problemy adaptacji marketingu*, Akademia Ekonomiczna, Warszawa–Wrocław 1997.
- Niedźwiedziński M., Klepacz H., Szymańska K., *Zarządzanie relacjami z klientami dzięki wykorzystanym narzędziom komunikacji marketingowej na przykładzie polskich teatrów*, Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą nr 73, Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą, Bydgoszcz 2015.
- Palmer A., *Customer Experience Management: a Critical Review of an Emerging Idea*, „Journal of Services Marketing” 2010, vol. 24, Iss. 3.
- Pawlicka K., *Innowacyjne rozwiązania organizacyjne w zarządzaniu działalnością teatrów w Polsce po roku 1989*, [w:] *Koncepcje zarządzania i marketingu w sferze kultury. Projektowanie, implementacja i kontekst skuteczności działań*, red. J. Łodziana-Grabowska, J.W. Wiktor, CeDeWu, Warszawa 2014.
- Pine B.J., Gilmore J.H., *Welcome to the Experience Economy*, „Harvard Business Review” 1998, No 4.
- Płoski P., *Przemiany organizacyjne teatru w Polsce w latach 1989–2009*, 2011, http://www.kongreskultury.pl/library/File/Raport-Teatr/teatr_raport_w.pelna%281%29.pdf [odczyt: 29.06.2011].
- Posmyk A., *Marketing doświadczeń – 7 rzeczy, które koniecznie musisz wiedzieć*, 2014, <http://info.mergeto.pl/2014/01/marketing-doswiadczen-rzeczy-ktore-powinienes-wiedziec/> [odczyt: 29.01.2014].
- Schmitt B.H., *Experiential Marketing*, „Journal of Marketing Management” 1999, No 15.
- Shaw C., *Revolutionize Your Customer Experience*, Palgrave Macmillan, New York 2005.
- Skowronek I., *Marketing doświadczeń. Od doświadczeń klientów do wizerunku firmy*, Poltext, Warszawa 2012.
- Sobocińska M., *Zachowania nabywców na rynku dóbr i usług kultury*, PWE, Warszawa 2008.

Statystyczny widz teatru jest kobietą, http://www.portalplock.pl/pl/334_informacje/10251_statystyczny_widz_teatru_jest_kobieta.html [odczyt: 05.08.2015].

Teatr Arlekin, <http://www.teatrarlekin.pl> [odczyt: 8.11.2015].

Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z dnia 25 października 1991 r., DzU, 1991, nr 114, poz. 493, *isap.sejm.gov.pl/Download?id=WDU19911140493&type=3*.

Wróblewski Ł., *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*, Marketing bez tajemnic, PWE, Warszawa 2012.

<http://www.e-c.com.pl/pl/filozofia/cem> [odczyt: 6.11.2015].

Pytania i polecenia:

1. Za pomocą jakich nośników można budować doświadczenie odbiorcy? Proszę zwrócić uwagę na grupę docelową oraz formy dotarcia do nich z informacją.
2. Jak marketing doświadczeń wpływa na budowanie relacji z klientem?
3. Proszę opisać odbiorców działań instytucji kulturalnych zwracając uwagę na ich potrzeby psychologiczne oraz kulturalne.
4. W jaki sposób instytucje kulturalne mogą wykorzystać nurt marketingu doświadczeń do budowania własnej marki w otoczeniu?
5. Z jakich modułów składa się model budowania doświadczenia?
6. Opisz, w jaki sposób instytucje kulturalne projektują doświadczenie swoich odbiorców? Wymień najważniejsze obszary i omów ich znaczenie dla odbiorców.
7. Jaka jest strategia Teatru Arlekin oraz jak oceniasz działania teatru na tym etapie działalności?

Wioletta Krawiec*, Anna Sibińska*

STRATEGIA OBSŁUGI PACJENTA NA PRZYKŁADZIE NIEPUBLICZNEGO ZAKŁADU OPIEKI ZDROWOTNEJ

Wprowadzenie

Wzrastająca świadomość pacjentów w zakresie ich praw i możliwości korzystania z usług medycznych, oczekiwania i wyobrażenia dotyczące poziomu usługi medycznej oraz coraz dojrzsze preferencje pacjentów w kwestii wyboru specjalisty, przychodni czy szpitala, skłaniają placówki medyczne do okazywania zwiększonej troski i dbałości o pacjenta oraz o jego obsługę w sferze udzielania świadczeń medycznych, jak i w obsłudze administracyjnej.

Rosnąca liczba placówek medycznych, wzrost konkurencyjności, rynkowe spojrzenie na prowadzenie biznesu sprawiają, że obszar obsługi pacjenta traktowany jest jako kluczowa wartość zarówno ze strony zarządzania podmiotem leczniczym, jak i oferowania jej samemu pacjentowi.

* Dr, adiunkt, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu.

** Dr, menedżer służby zdrowia.

Generuje to konieczność podejmowania działań mających na celu zapewnienie pacjenta o wysokiej jakości świadczonych usług medycznych oraz przekonania go do wyboru danej placówki medycznej. Niezwykle ważne jest, aby placówka taka była widziana w jak najlepszym świetle oraz zyskała zaufanie pacjentów i współpracowników¹.

Rozwój konkurencji oznacza także konieczność odchodzenia od standaryzacji usług medycznych w kierunku ich różnicowania i budowania, a także pielęgnowania własnej specyfiki i wyłączności.

1.

Kontekst biznesowy placówek ochrony zdrowia

Od 1 stycznia 1999 r. weszła w Polsce w życie *Ustawa o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym*. Wprowadziła one nowe zasady i kryteria ubezpieczeń zdrowotnych, a także funkcjonowania ochrony zdrowia. Zapoczątkowało to na rynku usług medycznych kształtowanie się mechanizmów rynkowych podmiotów leczniczych.

Od roku 2011 niepubliczne placówki zdrowia stanowią blisko 80% wszystkich zakładów opieki zdrowotnej w Polsce. W ostatnich latach wzrasta liczba prywatnych praktyk medycznych i podmiotów leczniczych. Zwiększa się także udział podmiotów leczniczych świadczących usługi medyczne, korzystających z finansowania tych usług z publicznych środków finansowych. Na rynku usług leczniczych spotkać się można z następującymi trendami i zjawiskami:

- wzrasta liczba prywatnych praktyk medycznych – zwiększenie silnej konkurencji wśród świadczeniodawców oferujących płatne usługi zdrowotne,
- zmiany demograficzne – starzenie się ludzi, wzrost zapotrzebowania na usługi medyczne,

¹ M. Zych, E. Swora, *Elementy identyfikacji wizualnej zakładów opieki zdrowotnej*, „Nowiny Lekarskie” 2008, vol. 77, nr 3, s. 259–260.

- zmiany społeczne – większe wymagania społeczeństwa w odniesieniu do zaplecza technicznego, personelu, infrastruktury,
- zmniejszenie zakresu korupcji – więcej pieniędzy zostaje u świadczeniodawcy,
- wzrost udziału NFZ w finansowaniu świadczeń udzielanych przez niepubliczne podmioty, równocześnie wzrost wymagań NFZ co do sposobu udzielania owych świadczeń,
- zbliżający się kolejny konkurs – dłuższy okres kontraktowania, preferencje do dawania kontraktu dużym jednostkom.

2.

Specyfika usługi medycznej

Placówka medyczna jest specyficzną organizacją, której celem jest podejmowanie działań zmierzających do poprawy stanu zdrowia pacjenta–klienta. Jest to nierozzerwalnie związane z jakością udzielanych świadczeń medycznych, a co za tym idzie, podmioty takie powinny zapewnić pacjentowi opiekę lekarską i pielęgniarską na wysokim poziomie, adekwatne badania medyczne oraz komfort i bezpieczeństwo w trakcie świadczenia usług medycznych².

Usługa medyczna charakteryzuje się klasycznymi cechami działań usługowych, do których należy zaliczyć:

- 1) Niematerialność – zdrowie można określić jako stan samopoczucia, zatem pacjenci nie mają możliwości sprawdzenia efektu leczenia przed jego realizacją, a do tego bardzo często efekty leczenia są zauważalne po określonym czasie. Czynnikiem wyboru lekarza, placówki czy usługodawcy są nabyte doświadczenia – swoje i innych pacjentów, ale także wygląd pomieszczeń szpitalnych, ubiór personelu czy nawet oznakowanie.

² R. Wolniak, *Pomiar oczekiwanej i postrzeganej jakości w usługach medycznych*, „Współczesne Zarządzanie. Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu” 2010, nr 2, s. 128–140.

- 2) Nierozdzielność – usługi medyczne są świadczone przez personel medyczny i otrzymywane przez pacjenta. Zatem rola personelu medycznego jest wyjątkowo istotna i stanowi on ten fragment usługi, przy którym pacjent–klient musi być zawsze obecny.
- 3) Różnorodność – ze względu na fakt, że każdy pacjent stanowi odrębny przypadek dla personelu medycznego i powinien być traktowany w sposób indywidualny, także każda usługa medyczna będzie inna. Dzieje się tak w zależności od postawy i rodzaju zastosowanej metody świadczeniodawcy oraz od stanu samego pacjenta, jego odporności na ból, samopoczucia, nastroju.
- 4) Nietrwałość – usług medycznych nie można gromadzić w celu późniejszego zużytkowania. W sytuacji niestawienia się pacjenta na umówiony termin, jest to czas i usługa bezpowrotnie stracona.
- 5) Ścisłe powiązanie usługi z usługodawcą i usługobiorcą – proces leczenia oraz możliwość świadczenia określonej metody diagnozy, terapii czy zabiegu przez personel medyczny jest uzależniony od postawy i zaangażowania samego pacjenta, np. tego, w jakim stopniu przestrzega on zaleceń lekarskich czy wizyt kontrolnych.
- 6) Niemożność nabycia prawa własności usługi – pacjenci nie posiadają na wyłączność usług, które są im świadczone, jednakże korzystają z nich w czasie pobytu w placówce leczniczej³.

3.

Budowanie relacji w przychodniach zdrowia

Strategia obsługi pacjenta

Przyjęcie strategii obsługi pacjenta przyczynia się do zbudowania trwałych relacji z pacjentami. Lojalni pacjenci są dla placówki zdrowia bardziej rentowni, niezależnie od źródła finansowania

³ K. Opolski, P. Modzelewski, *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, CeDeWu, Warszawa 2004, s. 8–10.

świadczenia medycznego (z publicznych pieniędzy bądź prywatnych środków pacjentów). Pozyskiwanie nowych pacjentów jest procesem kosztowniejszym niż utrzymanie i utrwalanie zadowolenia i satysfakcji obecnych pacjentów. Ponadto pacjent zadowolony staje się najlepszym ambasadorem marki na rynku usług medycznych.

Strategia obsługi pacjenta powinna w swoich założeniach pozwalać na budowanie jego zadowolenia i lojalności, jak również wskazywać na obszary rozwiązywania problemów i sytuacji. Strategia doskonałej obsługi pacjenta powinna oceniać, w jaki sposób lojalność pacjentów w placówce zdrowia jest osiągnięta lub tracona. Powinna ona obejmować:

- działania dla zdobycia lojalności pacjenta drogą doskonałej obsługi. Wymaga to przedsięwzięć w zakresie komunikacji z pacjentem, wyznaczenia standardów jego obsługi wraz ze sformułowaniem polityki i kierunków działań w sferze komunikacji, określenia zachowań i postaw pracowników, zasad *dress codu* w kierunku profesjonalnego procesu i organizacji obsługi pacjenta, a także sposobów pracy personelu;
- ustalenie, w jaki sposób organizacja lecznicza zamierza się odróżniać od swoich konkurentów w zakresie doskonałej obsługi. Czynniki odróżniające organizację od konkurencji mogą dotyczyć podstawowych obszarów budowania relacji z pacjentem, np. możliwości rejestracji przez stronę www, informowanie go o zbliżającej się wizycie mailem, telefonicznie itp.,
- mierniki, które będą pokazywać stopień osiągnięcia założonych celów w określonym czasie. Pomiar może dotyczyć badania świadomości marki, ale również satysfakcji czy lojalności pacjenta⁴.

⁴ R. Kozielski, *Wskaźniki marketingowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, wyd. IV.

Wizerunek placówki medycznej a budowanie relacji z pacjentem

Polityka relacji z pacjentem ma bezpośrednie przełożenie na kształtowanie się wizerunku placówki medycznej. Powinna ona opierać się na:

- budowaniu pozytywnego doświadczenia pacjenta,
- stwarzaniu poczucia bezpieczeństwa i troski,
- profesjonalnej i empatycznej komunikacji z pacjentem przez personel placówki,
- budowaniu społeczności pacjentów oraz personelu medycznego,
- kreowaniu wizerunku firmy odpowiedzialnej społecznie – uczestniczeniu w środowisku lokalnym, inicjatywach społecznych oraz promocji działań profilaktycznych.

Czynniki wzmacniające relacje z pacjentem – ujęcie psychologiczne

Rynek usług medycznych można określić jako relacje zachodzące między świadczącymi usługi medyczne a pacjentami. Możemy także wskazać na czynniki kształtujące relacje między pacjentem a usługodawcą:

- świadczenie usługi medycznej w dużym stopniu jest procesem psychologicznym, świadczonym w obecności pacjenta;
- ze względu na fakt, że usługa medyczna jest nawiązaniem stosunku społecznego pomiędzy personelem medycznym (np. lekarzem lub pielęgniarką) a pacjentem, od umiejętności komunikacji interpersonalnej oraz postawy czy empatii uzależnione jest zadowolenie pacjenta z usługi medycznej;
- pacjent zawsze obciążony jest stresem i zaangażowany w wynik wizyty;
- wzrost poziomu zaufania pacjenta uzależniony jest od nawiązania kontaktu z nim oraz od komunikatywności personelu medycznego, szczególnie z uwagi na przekazywane informacje medyczne, wiedzę medyczną i stosowaną terminologię;

- na poziom zaufania pacjenta ma także wpływ oferta usługowa – jakość i poziom kompleksowości oferowanych usług zwiększają wiarygodność usługodawcy⁵.

Tworzenie i rozwijanie pozytywnych oraz trwałych relacji z pacjentami jest zadaniem bardziej skomplikowanym niż w przypadku innych usług. Wynika to z faktu, że podczas całego procesu świadczenia usługi medycznej zachowanie i odczucia pacjenta mają wpływ na postrzeganą przezeń ocenę placówki zdrowia i jej jakość.

Relacja: recepcja–pacjent

Rejestracja jest centralnym punktem w placówce medycznej, w którym pacjent dokonuje zapisów, zarejestrowania danych i uzyskuje wszelkie możliwe informacje. Jest to istotny punkt kontaktu z pacjentem, gdyż od tego zależy wstępnie zapamiętany wizerunek placówki medycznej. Przez pryzmat pierwszego kontaktu – rozmowy w recepcji – pacjent ocenia całą placówkę i pozostały personel. Rejestratorzy w olbrzymim stopniu kształtują wizerunek placówki, gdyż z reguły pierwsi mają kontakt z pacjentem. Dlatego bezwzględnie powinny być to osoby kompetentne, bardzo cierpliwe, a przy tym dość stanowcze.

Kluczem do zbudowania poprawnej relacji z pacjentami jest rozmowa. Pacjenta należy wysłuchać, wesprzeć radą, spokojnie udzielić mu rzetelnych informacji o lekarzu, o terminach wizyt, czasie oczekiwania i sposobach leczenia. Dobrze poinformowany pacjent wie, co ma robić i rozumie swoje miejsce w procesie realizacji usługi.

Rejestratorzy przyjmują pacjentów zgłaszających się po poradę lekarza specjalisty, rejestrujących się na badania, przyjmują też zgłoszenia telefoniczne. Wprowadzają również dane do raportów statystyczno-medycznych, stanowiących podstawę rozliczeń z NFZ. Znajomość przez rejestratorów obowiązujących przepisów i wymogów NFZ jest więc konieczna. Powinni oni

⁵ A. Rodzewicz, *Jakość usług medycznych (prywatne, czy publiczne)*, „Problemy Jakości” 2008, nr 3, s. 39–40.

umieć dostosować sposób prowadzenia dialogu do konkretnego pacjenta, często zniecierpliwionego, cierpiącego lub np. niedosłyszącego.

Receptą na usprawnienie rejestracji może być jej informatyzacja. W takich krajach, jak Szwecja, Niemcy czy Francja e-rejestracja jest rozwiązaniem stosowanym powszechnie. Sama rejestracja *online* jest ewidentnym udogodnieniem dla pacjenta. Sceptycyzm tej grupy wobec e-usług uwidacznia się jednak szczególnie w kontekście kontaktów z lekarzem. Wciąż dominuje pogląd, że kontakt osobisty zapewnia lepszą jakość niż realizowany za pośrednictwem Internetu. Choć taki system usprawnia pracę, to zdecydowana większość, zwłaszcza starszych, pacjentów wybierze rejestrację w placówce medycznej. Ich zdaniem nic nie zastąpi profesjonalnego personelu z rejestracji⁶.

Dlatego każda placówka medyczna musi mieć opracowany proces obsługi pacjenta w rejestracji medycznej. Schemat ten powinien określać standardy obsługi pacjenta do wglądu pracowników pierwszego kontaktu z pacjentem. Do najważniejszych elementów obsługi pacjenta w rejestracji można zaliczyć:

- 1) Zauważenie pacjenta, przywitanie go i okazanie mu zainteresowania;
- 2) Nakierowanie rozmowy w celu rozpoznania potrzeb pacjenta;
- 3) Prezentowanie oferty: badania, specjaliści, zabiegi;
- 4) Przekazywanie informacji o lekarzu, cenie usługi, godzinach pracy, innych warunkach;
- 5) Efektywne wykonywanie formalności rejestracyjnych;
- 6) Zachowanie dyskrecji i poufności danych pacjenta;
- 7) Przekazanie pacjentowi wszelkich niezbędnych informacji przed wizytą u lekarza.

⁶ S. Borszcz, *Rejestracja medyczna – jak cię tam pacjenci widzą, tak cię piszą*, Rynek Zdrowia.pl, <http://www.rynekzdrowia.pl/Finanse-i-zarzadzanie/Rejestracja-medyczna-jak-cie-tam-pacjenci-widza-tak-cie-pisza,111777,1.html> [odczyt: 24.08.2011].

Relacja: lekarz–pacjent

Ważnym elementem w procesie leczenia są psychologiczne czynniki wpływające na relacje między pacjentem a personelem medycznym⁷.

W celu ich poznania należy zapoznać się z różnymi modelami relacji „personel medyczny–pacjent”, rozróżnić czynniki pozytywne i negatywne, a także dowiedzieć się, jakie zależności zachodzą pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu interdyscyplinarnego a pacjentem.

Modele relacji pacjent–personel medyczny

Modele, jakie zostaną przedstawione poniżej, najczęściej są przedstawiane w kontekście lekarzy, jednak odnoszą się do całego personelu medycznego.

Model T.S. Szasz i M.H. Hollender

Model przedstawiony przez T.S. Szasz i M.H. Hollender w latach 50. wieku XX koncentrował się na trzech typach interakcji lekarz–pacjent. W obrębie tego modelu wyróżniono trzy typy aktywności:

- aktywność – bierność: charakteryzuje się dominacją lekarza i wykonywaniem przez niego czynności wobec pacjenta, uległością i przyjmowaniem przez pacjenta bez zastrzeżeń zaleceń lekarza, następuje najczęściej w ostrych stanach chorobowych;
- kierownictwo: charakteryzuje się współpracą lekarza i pacjenta, lekarz wydaje polecenia i podejmuje autorytatywne decyzje, a pacjent ich wysłuchuje i współpracuje;
- obustronne uczestnictwo (współpraca): charakteryzuje się partnerstwem i współodpowiedzialnością za proces leczenia. Ten typ występuje najczęściej w chorobach przewlekłych. Lekarz pokazuje pacjentowi obcy świat medyczny, jest doradcą i profesjonalistą, a pacjent analizuje sposoby

⁷ A. Ostrowska, *Relacje pacjent lekarz – nowa jakość*, „Promocja Zdrowia. Nauki Społeczne i Medycyna” 2001, nr 21, s. 109–121.

leczenia, decyduje i razem z lekarzem ponosi odpowiedzialność. Obecna jest tu swobodna wymiana myśli, możliwa dzięki jasnej i skutecznej komunikacji interpersonalnej⁸.

Inny model relacji lekarz–pacjent zaproponowali E. i L. Emanuel. Model ten wyróżnia następujące typy relacji:

- paternalistyczny: lekarz decyduje o sposobie leczenia i wpływa na zachowanie pacjenta;
- informacyjny: lekarz jest ekspertem od dostarczanych informacji, pacjent podejmuje na tej podstawie decyzje dotyczące swojego stanu;
- interpretacyjny: lekarz pełni funkcję doradczą i dostarcza informacji, na podstawie których pacjent podejmuje kompetentną decyzję;
- wspólnego naradzania się: lekarz i pacjent prowadzą dialog w przyjemnej atmosferze, podejmując decyzję o sposobach leczenia – typ związany z jasną i klarowną komunikacją⁹.

Model relacji pacjent–personel sklasyfikowany na podstawie zainteresowań lekarza

Ten model dzieli się na dwa zasadnicze podejścia. Pierwsze to podejście skoncentrowane na chorobie – nosi nazwę orientacji somatycznej. Tu głównym „bohaterem” nie jest pacjent jako osoba, lecz chory narząd czy jednostka chorobowa. Cały proces leczenia ma aspekt biologiczny pod względem możliwości leczenia i przejawów tudzież przyczyn choroby. Drugie zakłada koncentrację na pacjencie i jest to tzw. orientacja ogólna. Tu pod uwagę są brane czynniki natury biologicznej, psychicznej i społecznej pacjenta.

⁸ J. Barański, W. Piątkowski, *Zdrowie i choroba. Wybrane problemy socjologii medycznej*, Wydawnictwo Atut, Wrocław 2002, s. 159; A. Kowalska, M. Jarosz, J. Sak, J. Pawlikowski, R. Patryń, A. Pacian, A. Włoszczak-Szubda, *Etyczne aspekty komunikacji pacjent–lekarz*, „Medycyna Ogólna” 2010, vol. 16, s. 428.

⁹ J. Barański, W. Piątkowski, *Zdrowie i choroba. Wybrane problemy socjologii medycznej*, Wydawnictwo Atut, Wrocław 2002, s. 161.

Głównym przejawem orientacji ogólnej jest dążenie do nawiązania poprawnego kontaktu i więzi z chorym oraz spojrzenie na jego chorobę również w aspekcie psychospołecznym, traktowanym jako zasadnicza przyczyna wystąpienia choroby¹⁰.

Współcześnie zalecany jest **model** oparty na **obustronnej skutecznej komunikacji** pomiędzy pacjentem a personelem medycznym. Charakteryzuje się otwartym, dwukierunkowym kontaktem opierającym się na wzajemnej zależności, szacunku i zaufaniu oraz na obustronnym rozwiązywaniu problemów. Lekarz jako specjalista dodatkowo pełni funkcję edukacyjno-doradczą, troszczy się o pacjenta i jego autonomię, dysponuje umiejętnościami skutecznego komunikowania się i potrafi słuchać pacjenta¹¹.

Zgodnie z założeniami ostatniego omawianego modelu budowania relacji lekarz–pacjent, Zespół Centrum Coachingu Medycznego opracował **model 5 kroków**. Zasady budowania relacji ze współczesnym pacjentem dotyczą tu działań określanych następująco:

- Zapomnij o efekcie pierwszego wrażenia. Nie oceniaj, nie zakładaj, nie wyciągaj wniosków, nie przekonuj się, że już wiesz, co pacjent powie i co mu jest.
- Spróbuj zrozumieć. Jeśli nie rozumiesz – dopytaj.
- Sformułuj diagnozę, poinformuj pacjenta, jak widzisz jego sytuację, co o niej sądzisz, jakie mogą być konsekwencje i jaki masz pomysł na terapię. Zachęć go do pytań, przyjmij wątpliwości i obawy. Skoryguj zalecenia, jeśli rodzą one opór – o ile to tylko możliwe. Jeszcze raz wyraźnie i po kolei omów zalecenia terapeutyczne.
- Moment krytyczny. Jeśli pacjent ma własny pomysł, negocjuje diagnozę lub propozycję terapii, zatrzymaj się i poświęć

¹⁰ A. Kuczyńska, *Modele kontaktu lekarza i pacjenta*, [w:] G. Dołęńska-Zygmunt (red.), *Podstawy psychologii zdrowia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001; G.D. Bishop, *Psychologia zdrowia. Zintegrowany umysł i ciało*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000.

¹¹ A. Kowalska, M. Jarosz, J. Sak, J. Pawlikowski, R. Patryn, A. Pacian, A. Włoszczak-Szubda, *Etyczne aspekty komunikacji pacjent – lekarz*, „Medycyna Ogólna” 2010, vol. 16, s. 428.

chwile tej sytuacji. Określ, z czego wynikają rozbieżności waszych ocen. Pozostań przy swoim, ale nie stosuj „siły” dla przekonania pacjenta – tylko wolni ludzie mogą dokonać wyboru, a dokonując wyboru mogą się zaangażować w jego rozstrzygnięcie.

- Poproś, żeby pacjent powtórzył ustalenia terapii. Upewnij się, że je rozumie i akceptuje¹².

Case study

Niepubliczny zakład opieki zdrowotnej „X” w Radomsku – przykład pomiaru i budowania relacji z pacjentem

Charakterystyka NZOZ „X” w Radomsku – misja placówki

NZOZ „X” w Radomsku jest dynamicznie rozwijającą się placówką. Celem jej pracowników jest ciągle doskonalenie się w kierunku zapewnienia jak najlepszego leczenia pacjentów i profilaktyki zdrowia. Zaangażowanie i doświadczenie pracowników, partnerów i samych pacjentów pozwala firmie coraz lepiej troszczyć się o zdrowie ludzi.

Placówka czynna jest w dni powszednie, podobnie jak rejestracja w przychodni, od poniedziałku do piątku w godzinach 8⁰⁰–20⁰⁰. Rejestracja telefoniczna obsługuje pacjentów w tych samych godzinach. Rejestracja pracuje na zasadzie dwóch zmian personelu w godzinach 7³⁰–13³⁰ oraz 13³⁰–20⁰⁰. Pozostałe godziny pracy rejestratorów przeznaczone są na wykonywanie czynności administracyjnych, biurowych bądź prac pielęgniarских. Harmonogram pracy poszczególnych poradni, lekarzy, badań

¹² 5 kroków do zdrowej relacji lekarz-pacjent, <http://lekarz.znany-lekarz.pl/blog/dobra-relacja-lekarz-pacjent-w-5-krokach> [odczyt: 17.12.2015].

diagnostycznych oraz wizyt domowych określony jest dla konkretnego okresu tygodnia i stanowi podstawę do wyznaczania godzin oraz zmian pracy personelu medycznego.

Zarys otoczenia biznesowego NZOZ „X” w Radomsku

Radomsko to miasto w województwie łódzkim, siedziba powiatu radomszczańskiego oraz gminy Radomsko. Położone jest na Wyżynie Przedborskiej, nad rzeką Radomką. W roku 2015 liczba mieszkańców Radomska wynosiła 47 266 osób, a na 1 km² przypadały tu 932 osoby¹³. Struktura ludności według przedziałów wiekowych wskazuje na nieco większą liczbę kobiet w stosunku do mężczyzn. Poniższa tabela (tab. 1) prezentuje dane szczegółowe struktury ludności z tego obszaru.

Tabela 1. Struktura ludności według przedziałów wiekowych obszaru Radomska

Lp.	Przedział wiekowy	Liczebność ludności
1	0–7 lat	3 068
2	8–18 lat	4 716
3	19–60 lat (kobiety)	14 203
4	19–65 lat (mężczyźni)	15 319
5	powyżej 65 lat (mężczyźni)	3 015
6	powyżej 60 lat (kobiety)	6 950

Źródło: Powierzchnia i ludność w przekroju terytorialnym w 2015 r., [w:] Główny Urząd Statystyczny [on-line] 2015 [odczyt: 2015-08-02], s. 89.

Strukturę konkurencji dla palcówki „X” przedstawia tabela 2.

¹³ Powierzchnia i ludność w przekroju terytorialnym w 2015 r., [w:] Główny Urząd Statystyczny [on-line] 2015 [odczyt: 02.08.2015], s. 89.

Tabela 2. Struktura konkurencji

Lp.	Charakter placówki (ilościowo)	Liczba
1	Przychodnie ogółem	10
2	Przychodnie niepubliczne	7
3	Posiadające kontrakt z NFZ	7
4	Posiadające kontrakt z NFZ, mieszczące się w szkołach	18
5	Posiadające strony w Internecie	8
6	Placówka dysponująca możliwością rejestracji elektronicznej	1

Źródło: portal NFZ, Panorama Firm, strony placówek medycznych. Stan na 19.05.2015 r.

Na terenie Radomska dostęp do edukacji ma prawie 5,5 tysiąca dzieci w wieku przedszkolnym, podstawowym oraz gimnazjalnym, co prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Edukacja w gminie Radomsko. Stan z roku 2015

Lp.	Struktura edukacyjna	Liczba dzieci
1	Liczba dzieci uczęszczających do publicznych przedszkoli	1 172
2	Liczba dzieci uczęszczających do szkół podstawowych	2 841
3	Liczba dzieci uczęszczających do szkół gimnazjalnych	1 397
Suma		5 410

Źródło: portal miasta Radomsko, 2015.

Działania NZOZ „X” na rzecz poprawy relacji z pacjentem – pomiar oraz określenie kierunku proponowanych zmian

Placówka NZOZ „X”, świadoma swoich potrzeb oraz przyjętej misji ciągłego doskonalenia i rozwoju, postanowiła podjąć się działań mających na celu pogłębienie relacji między nią a pacjen-

tami oraz podniesienie świadomości marki placówki medycznej w oczach pacjentów. Zgodnie z przyjętym celem postanowiono przeprowadzić badania marketingowe, które miały sprawdzić, jak postrzegana jest marka przychodni „X”, jej usługi, profesjonalizm personelu, komunikacja z pacjentem i wewnętrzna komunikacja między pracownikami.

Badania dotyczyły takich wartości i elementów wyróżniających markę „X”, jak:

- analiza dotychczasowego postrzegania placówki przez właścicieli, pracowników i pacjentów,
- identyfikacja mocnych i słabych stron marki,
- opracowanie misji przychodni, elementów i kierunków działań mających wyróżnić placówkę,
- identyfikacja komunikowania wartości i korzyści dla pacjentów.

Tabela 4. Założenia wyjściowe projektu badawczego

Metoda/pomiar	Respondent/próba badawcza
Audyt Tajemniczy Pacjent	obserwacja niejawna w placówce „X” oraz czterech konkurencyjnych przychodniach
Audyt Telefoniczny Tajemniczy Pacjent	rozmowa niejawna telefoniczna w placówce „X” i czterech konkurencyjnych przychodniach
Standaryzowany wywiad bezpośredni	wywiad przeprowadzony na terenie „X” z pacjentami
Wywiad pogłębiony	rozmowa przeprowadzona z personelem medycznym „X”: pielęgniarkami, położnymi, pracownikami rejestracji oraz technicznymi
Ankieta bezpośrednia wystandaryzowana	ankieta przeprowadzona z personelem medycznym „X”: pielęgniarkami, położnymi, pracownikami rejestracji oraz technicznymi
Ankieta bezpośrednia wystandaryzowana	ankieta przeprowadzona z lekarzami „X”

Źródło: materiał wewnętrzny placówki medycznej „X”.

W celu zdiagnozowania przyjętych założeń przeprowadzono badania za pomocą następujących metod: tajemniczy klient, wywiad bezpośredni i pogłębiony, metoda ankietowa. Badanie obejmowało pacjentów placówki zamieszkujących na terenie gminy Radomsko, najbliższą konkurencję placówki medycznej i jej personel medyczny.

Założenia wyjściowe projektu badawczego zaprezentowane zostały w tabeli 4, uwzględniając wykorzystane metody oraz charakterystykę próby badawczej, do której przypisano określone narzędzie pomiaru.

Wybrane wyniki prowadzonych badań oraz płynące z nich wnioski i rekomendacje dla placówki „X”

Audyt Tajemniczy Pacjent został przeprowadzony w placówce „X” i u jej największych czterech konkurentów. Badania prowadzono bezpośrednio w ww. placówkach i za pośrednictwem telefonu. Badaniu poddano takie kategorie obsługi pacjenta, jak:

- powitanie pacjenta i nawiązanie rozmowy,
- rozpoznanie potrzeby,
- prezentacja usług medycznych,
- praca z obiekcjami (zastrzeżeniami) pacjenta,
- umówienie wizyty i pożegnanie pacjenta,
- przygotowanie i postawy pracowników rejestracji.

Badania oparte na Audycie Tajemniczy Pacjent pozwoliły na wytypowanie następujących wniosków i rekomendacji:

- ocena jakości obsługi pacjenta w badanych placówkach pozostaje na zdecydowanie niskim poziomie;
- badane placówki są przyzwyczajone głównie do pacjenta NFZ-towego, nie przykładają większej wagi do komunikacji z nim, udzielanych mu informacji i zapisów na wizyty komercyjne;

- brak jest przejawów utożsamiania się pracownika z firmą, w której pracuje. Pracownicy rejestracji wykazują postawy bierne, nie znają oferty placówki, nie rekomendują usług i specjalistów, polecają placówki konkurencyjne;
- żadna z placówek nie ma wprowadzonych standardów obsługi pacjenta oraz przeszkolonego personelu. W placówkach występuje bardzo duże podobieństwo w sposobie zapisu i rejestracji oraz zakresie udzielanych informacji.

Rekomendacje dla placówki „X” na podstawie audytu Tajemniczy Pacjent:

- obszar obsługi pacjenta można traktować jako wyróżnik i komunikator marki „X”;
- w tym celu należy wdrożyć standardy obsługi pacjenta oparte na wyznaczeniu „ścieżki pacjenta”;
- trzeba przeszkolić personel w zakresie wdrożonego standardu;
- należy stworzyć i wdrożyć informację papierową wewnątrz budynku, w celu wsparcia komunikacji interpersonalnej.

Placówka „X” poddała również ocenie przez klientów, za pośrednictwem wywiadu standaryzowanego, bezpośredni poziom postrzegania przychodni i jakości świadczonych przez nią usług.

Strukturę próby badanej przedstawia poniższa tabela (tab. 5). Próbę tę stanowili pacjenci oczekujący lub odwiedzający placówkę „X”. Respondenci to mieszkańcy Radomska oraz osoby spoza tego miasta.

Wyniki oceny postrzegania placówki przez pacjenta przywołane w poniższych tabelach (tab. 6 i 7) i wykresach (rys. 1–2) odnoszą się do ich wyobrażeń o idealnej przychodni zdrowia, uwzględniając cechy mające wpływ na poziom jakości świadczonych usług. W dalszej kolejności zaprezentowane zostały wyniki oceny przez pacjenta stanu faktycznego badanej placówki w takich obszarach, jak obsługa na recepcji czy obsługa przez personel medyczny (lekarza). Ocenie poddano również zdarzenia, jakie mogą wystąpić podczas oczekiwania na wizytę.

Tabela 5. Charakterystyka próby badanej – wywiad bezpośredni

Struktura próby	Liczba/udział badanych
Próba przebadanych pacjentów N	N = 102
Płeć: kobieta K, mężczyzna M	K = 59; 57,8%; M = 43; 41,2%
Miejsce zamieszkania:	
– mieszkaniec Radomska R	R = 85; 83,3%
– mieszkaniec spoza Radomska S	S = 17; 16,7%
Wiek:	
18–25 lat	14; 13,7%
26–35 lat	22; 21,6%
36–45 lat	30; 29,4%
46–55 lat	13; 12,7 %
Powyżej 55 lat	23; 22,51%
Liczba lat korzystania z usług „X”:	
do roku	24; 23,5%
1–2 lata	21; 20,6%
powyżej 2 lat	57; 55,9%

Źródło: na podstawie badań prowadzonych dla placówki „X” w Radomsku.

Tabela 6. Wyobrażenia pacjentów o idealnej przychodni zdrowia

Cecha poziomu jakości	Średnia – oczekiwania	Średnia – ocena „X”	Luka poziomu jakości
Staranność wykonania usługi medycznej	6,96	6,26	–0,7
Szybka pomoc pacjentom	6,95	6,15	–0,8
Bezpieczeństwo pacjenta podczas udzielania świadczenia	6,94	6,36	–0,6
Dobro pacjenta jako cel nadrzędny	6,93	6,22	–0,7
Kompleksowość świadczonych usług	6,91	6,24	–0,7
Kompetencja personelu medycznego	6,91	6,35	–0,6
Szacunek wobec pacjenta	6,91	6,37	–0,5
Bezbłądność dokumentacji	6,90	6,15	–0,8

Cecha poziomu jakości	Średnia – oczekiwania	Średnia – ocena „X”	Luka poziomu jakości
Poziom techniczny sprzętu i aparatury medycznej	6,90	6,45	–0,5
Reakcja na prośby pacjenta	6,89	6,14	–0,8
Indywidualne podejście do pacjenta	6,89	6,31	–0,6
Zrozumienie potrzeb pacjenta	6,88	6,24	–0,6
Realizacja usługi w obiecany czasie	6,85	5,99	–0,9
Chęć pomocy pacjentowi w rozwiązaniu problemu	6,85	6,07	–0,8
Informacja o terminach realizacji usług	6,82	6,24	–0,6
Dogodne godziny pracy przychodni	6,78	6,31	–0,5
Estetyczny wygląd budynku i pomieszczeń	6,52	6,32	–0,2
Wygląd i ubiór pracowników przychodni	6,47	6,25	–0,2
Dostępność i czytelność materiałów informacyjnych	6,42	6,71	0,3

Źródło: na podstawie badań prowadzonych na zlecenie placówki medycznej „X”.



Rys. 1. Ocena poziomu pracy rejestracji

Źródło: na podstawie badań prowadzonych na zlecenie placówki medycznej „X”

Tabela 7. Oczekiwania pacjenta co do osoby lekarza (hierarchia ważności)

Lp.	Oczekiwania pacjenta wobec lekarza (pozycje 1–4 – najczęściej pojawiające się odpowiedzi):
1	Wiedza i doświadczenie
2	Autorytet wśród pacjentów
3	Podejmowanie decyzji
4	Dzielenie się wiedzą z pacjentem
5	Umiejętności techniczne
6	Czas leczenia/terapii
7	Wskazania/zalecenia
8	Cechy osobowościowe
9	Tytuł naukowy
10	Przypominanie o wizycie
11	Cechy fizyczne lekarza
12	Wiek lekarza
13	Ubiór

Źródło: na podstawie badań prowadzonych na zlecenie placówki medycznej „X”.



Rys. 2. Ocena zdarzeń w czasie oczekiwania na wizytę

Źródło: na podstawie badań prowadzonych na zlecenie placówki medycznej „X”

Badania oparte na wywiadach wśród pacjentów pozwoliły na wytypowanie następujących wniosków i rekomendacji dla placówki „X”:

- „X” w globalnej ocenie pacjentów postrzegany jest bardzo pozytywnie;
- pacjenci usatysfakcjonowani są zarówno pracą rejestracji, jak i lekarzy oraz pielęgniarek;
- dla pacjentów idealna przychodnia to taka, która starannie wykonuje usługi medyczne, stwarza warunki bezpieczeństwa i szybko reaguje na prośby pacjentów;
- z badania wynika jednocześnie, że w rejestracji nie informuje się o możliwości zapisu na wizyty prywatne, ani o koszcie takiej wizyty.
- budynek, wnętrze oraz organizacja nie są przystosowane do obsługi osób niepełnosprawnych, a także matek z małymi dziećmi;
- atmosferę wśród pacjentów psuje zamieszanie, hałas i rozmowy innych pacjentów, do czego dochodzi brak jasnych zasad zapisów, wizyt u lekarzy i zabiegów;
- czas wizyty u lekarza jest krótszy niż 10 minut, pacjenci czują się więc jak intruzi i sami muszą zabiegać o przyjęcie do lekarza;
- „X” jako marka posiada osobowe cechy, tj. ambicję, odpowiedzialność, solidność, pracowitość;
- dla pacjentów lekarz powinien charakteryzować się dużą wiedzą, doświadczeniem, posiadać autorytet wśród pacjentów, podejmować decyzje i dzielić się swoją wiedzą z pacjentem;
- pielęgniarka powinna także wykazywać umiejętności techniczne.

A oto rekomendacje dla „X” mające poprawić obsługę pacjenta:

- pozycja marki jest silna, lecz należy ją nadal wzmacniać;
- potencjał marki opiera się głównie na kontrakcie z NFZ i taki też został utrwalony w świadomości pacjentów. Zmiany powinny zatem dotyczyć repozycjonowania marki, czyli odejścia od patrzenia na placówkę jako świadczącą bezpłatne usługi medyczne;

- zmiany powinny dotyczyć przyjęcia jasnych zasad zapisów pacjentów, przyjmowania ich przez lekarzy;
- zmiany powinny dotyczyć wyznaczenia systemu wchodzenia pacjentów do lekarza;
- zmiany powinny dotyczyć stworzenia prostego i czytelnego oznaczenia poradni, gabinetów, stref funkcjonowania usług;
- niezbędna jest zmiana organizacji pracy rejestracji – dedykowany personel, możliwość umawiania wizyt;
- w przyszłości wdrożenie zaawansowanej obsługi telefonicznej i zapisów *online*;
- przystosowanie wnętrza do różnych grup pacjentów (dzieci, pacjenci starsi, osoby pracujące) poprzez dodatkowe elementy wyposażenia, tablice informacyjne, elementy marketingu sensorycznego.

Badania przeprowadzone wśród pracowników placówki „X” pokazują natomiast, że:

- pracownicy „X” w swojej świadomości utrwaliли sobie wizerunek przychodni NFZ;
- pracownicy są zadowoleni z atmosfery w pracy oraz dobrych jej warunków;
- według pracowników wyróżnikami marki są: wysokiej jakości sprzęt diagnostyczny, szeroka oferta usług i jej dostępność oraz kwalifikacje personelu przychodni;
- obszarem wymagającym zmian jest poprawa sprawności organizacyjnej placówki, komunikacja wewnętrzna między pracownikami i stworzenie możliwości rozwoju zawodowego.

W celu poprawienia relacji z personelem placówka „X” powinna:

- zmienić sposób myślenia i postrzegania placówki jako przychodni NFZ – to najważniejszy cel kampanii marketingowej dla tej grupy docelowej;
- wzmocnić wizerunek placówki profesjonalnej, z bogatą ofertą medyczną;
- zmienić organizację pracy rejestracji;
- stworzyć zasady komunikacji wewnętrznej wśród pracowników i systemu motywowania ludzi.

Przychodnia przeprowadziła również badania postrzegania marki „X”. Posłużono się tu standaryzowanym wywiadem bezpośrednim. Na podstawie tych badań stwierdzono, że marka przychodni „X” jest postrzegana jako:

- rozpoznawalna na rynku radomszczańskim,
- przychodnia Zdrowia świadcząca usługi NFZ,
- rzetelna, solidna, z szeroką ofertą usług specjalistycznych i wykonywania badań diagnostycznych,
- placówka posiadająca dużą grupę lojalnych – stałych pacjentów.

Przeprowadzone badania wskazały na dwa główne problemy działania placówki, mające wpływ na błędne pozycjonowanie marki „X” w świadomości jej odbiorców. Pierwszy odnosi się do błędnej interpretacji logotypu przychodni, na którym widnieje napis NZOZ, w swojej typografii podobny do NFZ. Drugi natomiast to postrzeganie placówki jako świadczącej wyłącznie usługi NFZ. Aby to zmienić zaleca się:

- podejście ewolucyjne, mające zmienić rozpoznawalność placówki przez pacjentów i lokalne środowisko medyczne;
- stworzenie logotypu odróżniającego się wyraźnie od logotypu NFZ, wyeliminowanie skrótu NZOZ, nazw: przychodnia, poradnia, służba zdrowia;
- zbudowanie tożsamości placówki, właścicieli, pracowników oraz pacjentów;
- wykorzystanie logo symbolizującego placówkę nastawioną na rozwój i zmiany zarówno w zakresie metod leczenia i diagnostyki, pozyskiwania specjalistów medycznych, jak i nowych form komunikacji z pacjentem. Jednocześnie ma to tworzyć wizerunek przychodni otwartej na pacjenta i jego problemy zdrowotne.
- budowanie doświadczenia oraz wzbudzanie emocji: troskliwości, zrozumienia, empatii i poczucia komfortu, dyskrecji i bezpieczeństwa.
- prezentowanie dobrej i nowej energii do zmian i otwarcie na nowych pacjentów.
- znak powinien być utrzymany w kolorystyce branżowej, ze względu na dotychczasowy wygląd, kolorystykę

- wnętrz oraz preferencje i upodobania właścicieli, jednakże zaleca się też wprowadzenie innych kolorów oraz możliwości zastosowania różnych odcieni barwy koloru niebieskiego;
- logo może być utrzymane w prostej, surowej i typograficznej stylistyce – ma pozostawiać miejsce na interpretację, dawać gwarancję dobrego „współgrania” z licznymi znakami imprez, programów czy inicjatyw medycznych, które utrzymane mogą być w przeróżnych stylach i kolorystyce. Winno być łatwe do zarządzania, sprawdzić się we wszystkich technikach druku. Takie podejście graficzne spowoduje też, że logo będzie dłużej aktualne – będzie współczesne także za kilka lat.

Podsumowanie

Przychodnia „X” po przeprowadzonych badaniach wyznaczyła kierunek dalszych działań na rynku radomskim. Za główne założenia i kierunki rozwoju uznano:

- rozwój specjalistyki medycznej oraz diagnostyki na jak najwyższym poziomie w celu leczenia i zapobiegania chorobom, w szczególności w obszarze stomatologii, okulistyki i ortopedii;
- podniesienie poziomu obsługi pacjenta w zakresie komunikacji z nim, budowania pozytywnych relacji oraz doświadczania pacjenta w czasie przebywania w placówce i rozwiązywania problemów zdrowotnych;
- podniesienie efektywności i sprawności procesów obsługi pacjenta, tzn. rezerwacji wizyt, przepływu informacji i dokumentów, poprawy dostępu elektronicznego.

Bibliografia

- 5 kroków do zdrowej relacji lekarz-pacjent, <http://lekarz.znany-lekarz.pl/blog/dobra-relacja-lekarz-pacjent-w-5-krokach> [odczyt: 17.12.2015].
- Barański J., Piątkowski W., *Zdrowie i choroba. Wybrane problemy socjologii medycznej*, Wydawnictwo Atut, Wrocław 2002.
- Bishop G.D., *Psychologia zdrowia. Zintegrowany umysł i ciało*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000.
- Borszcz S., *Rejestracja medyczna – jak cię tam pacjenci widzą, tak cię piszą*, Rynek Zdrowia.pl, <http://www.rynekzdrowia.pl/Finanse-i-zarzadzanie/Rejestracja-medyczna-jak-cie-tam-pacjenci-widza-tak-cie-pisza,111777,1.html> [odczyt: 24.08.2011].
- GUS, *Powierzchnia i ludność w przekroju terytorialnym w 2015 r.*, [w:] Główny Urząd Statystyczny [on-line] 2015 [odczyt: 02.08.2015].
- Kowalska A., Jarosz M., Sak J., Pawlikowski J., Patryn R., Pacian A., Włoszczak-Szubzda A., *Etyczne aspekty komunikacji pacjent – lekarz*, „Medycyna Ogólna” 2010, vol. 16.
- Kozielski R., *Wskaźniki marketingowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, wyd. IV.
- Kuczyńska A., *Modele kontaktu lekarza i pacjenta*, [w:] G. Dolińska-Zygmunt (red.), *Podstawy psychologii zdrowia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001.
- Opolski K., Modzelewski P., *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, CeDeWu, Warszawa 2004.
- Ostrowska A., *Relacje pacjent lekarz – nowa jakość*, „Promocja Zdrowia. Nauki Społeczne i Medycyna” 2001, nr 21.
- Rodzewicz A., *Jakość usług medycznych (prywatne, czy publiczne)*, „Problemy Jakości” 2008, nr 3.
- Wolniak R., *Pomiar oczekiwanej i postrzeganej jakości w usługach medycznych*, „Współczesne Zarządzanie. Kwartalnik Środków Naukowych i Liderów Biznesu” 2010, nr 2, s. 128–140.
- Zych M., Swora E., *Elementy identyfikacji wizualnej zakładów opieki zdrowotnej*, „Nowiny Lekarskie” 2008, vol. 77, nr 3.

Pytania i polecenia:

1. Wymień metody gromadzenia danych o pacjencie oraz sposoby ich przechowywania i wykorzystywania w różnych obszarach działalności placówki medycznej.
2. Jaka jest specyfika placówek medycznych publicznych i niepublicznych? Omów, jakie to ma znaczenie przy tworzeniu strategii działania w tego rodzaju placówkach.
3. Jak budować poprawne relacje na drodze pacjent – przychodnia zdrowia? Omów problem na gruncie relacji: pacjent a specjalista, pielęgniarka, recepcjonista.
4. Które obszary komunikacyjne są najbardziej istotne w placówkach medycznych? Wymień i omów ich znaczenie.
5. Wymień i omów cechy specyficzne usług medycznych.
6. W jaki sposób dokonywać można pomiaru skuteczności obsługi pacjenta przez personel pierwszego kontaktu oraz specjalistów?
7. Które standardy obsługi pacjenta są najczęściej zaniedbywane i dlaczego?
8. Jakie znaczenie we współczesnym świecie ma marka placówek medycznych? Jakie popełniono błędy w pozycjonowaniu placówki „X” i jaki program naprawczy jest wskazany?

INTERNET OF THINGS I WEREALBLE TECHNOLOGY – BŁĘKITNY OCEAN CZY REALNE ZAGROŻENIE?

Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach dostęp do Internetu jest wykorzystywany nie tylko przez ludzi, lecz coraz częściej przyznawany również urządzeniom. Tempo wzrostu zainteresowania takim rozwiązaniem przeszło najśmielsze oczekiwania w stosunku do pierwotnych założeń. Rok 2009 był pierwszym, w którym liczba urządzeń podłączonych do sieci przekroczyła liczbę mieszkańców Ziemi. Według prognoz eMarketera¹ w roku 2015 powinno być na świecie 3,07 miliardów użytkowników Internetu, co stanowi ok. 42,4% wszystkich mieszkańców Ziemi. Jednocześnie do Sieci jest podłączonych 15 miliardów urządzeń, tzw. inteligentnych obiektów (*smart objects*). Liczba ta będzie szybko wzrastać, ponieważ zgodnie z danymi Best Computer Science

* Dr, adiunkt, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu.

¹ *Internet Users and Penetration Ratio Worldwide 2013–2018*, <http://www.emarketer.com/Article/Internet-Hit-3-Billion-Users-2015/1011602> [odczyt: 20.12.2014].

i Postcapes² przewiduje się, że do końca roku 2020 takich urządzeń będzie aż 200 miliardów, a obsługiwać je będzie ponad 25 milionów dedykowanych aplikacji.

Przytoczone powyżej dane liczbowe mają nie tylko ukazać potencjał grupy docelowej, lecz głównie służyć zobrazowaniu prawdziwej wartości rynkowej tej grupy. McKinsey w swoim raporcie szacuje³, że dla *Internet of Things* (IoT) roczny potencjalny wskaźnik wzrostu ekonomicznego wyniesie pomiędzy 2,7 a 6,2 bilionów dolarów co roku, aż do końca 2025 r. Przytaczana wcześniej organizacja Best Computer Sciences Degrees⁴ określiła wartość globalnego rynku w tym zakresie w roku 2012 na poziomie 4,8 bilionów dolarów brutto, z uwzględnieniem zarówno samej technologii, jak i związanych z nią usług. Co więcej, rozwiązanie to będzie święciło dalsze sukcesy i szybko się upowszechniać, ponieważ suma 8,9 bilionów dolarów to przewidywana wartość rynku w roku 2020, co daje znaczący CAGR (*Compound Annual Growth Rate*, skumulowany roczny wskaźnik wzrostu) na poziomie 7,9%. Zgodnie ze wspomnianym już raportem McKinsey⁵ największy wpływ na tę zmianę wartości rynku IoT przewiduje się w sektorze opieki zdrowotnej i produkcji. Warto wspomnieć, że według szacunków pierwszy z wymienionych dostarczy wpływów oscylujących na poziomie szacowanym od 1,1 biliona do nawet 2,5 bilionów dolarów rocznie do roku 2020.

² Best Computer Science Degrees. *Understanding the Internet of Things: Towards a Smart Planet*, <http://www.bestcomputer-sciencedegrees.com/internet-of-things/> [odczyt: 10.07.2015]; ITU. *Internet of Things Global Standards Initiative (2012)*, <http://www.itu.int/en/ITU-T/gsi/iot/Pages/default.aspx> [odczyt: 13.08.2015].

³ *Disruptive Technologies: Advances that Will Transform Life, Business, and the Global Economy*, McKinsey Global Institute Report May 2013, 51–61, http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/disruptive_technologies [odczyt: 12.08.2015].

⁴ Best Computer Science Degrees...

⁵ *Disruptive technologies: Advances that will transform life...*

Z tego właśnie powodu firma Samsung ogłosiła, że do roku 2017 wszystkie jej telewizory staną się urządzeniami IoT⁶. Ponadto w ciągu pięciu lat cały sprzęt firmy będzie również gotowy do działania w tym systemie. W celu osiągnięcia tak założonego celu, zadeklarowano inwestycje w R&D na łącznym poziomie 100 milionów dolarów. Co jednak najważniejsze, środki te nie będą dedykowane jedynie na badania związane z rozwojem produktów marki własnej, ale poświęcone również w dużym stopniu na budowę platform komunikacyjnych pomiędzy różnymi firmami i ich inteligentnymi urządzeniami. Działania takie obrazują idealistyczną wizję inwestowania pieniędzy w B+R, co ma służyć nie tylko partykularnym interesom jednej firmy, ale, szczególnie długofalowo, mieć użyteczny charakter. Koniecznie również należy podkreślić fakt, że przypadek Samsunga nie jest chlubnym wyjątkiem, gdyż obecnie aż 96% z 800 największych liderów biznesowych planuje szybkie wdrożenie rozwiązań z zakresu IoT, a 68% już deklaruje ich bieżące wykorzystanie⁷.

Mimo faktu rosnącej świadomości i postępujących inwestycji w tym zakresie, wciąż aż 99% z istniejących urządzeń nie ma połączenia z Internetem. Warta zatem przytoczenia jest konstatacja M. Webba, dyrektora zarządzającego w firmie BERG, który twierdzi, że „the web getting inside physical things is the 21st -century equivalent of electrification” („usieciowienie fizycznych przedmiotów jawi się jako odpowiednik elektryfikacji XXI w.”)⁸. Proces ten będzie więc równie długi, co kosztowny. Przy tym z pewnością pociągnie za sobą ogromny cywilizacyjny skok, zapewniając zupełnie nowe możliwości, przy jednoczesnym łamaniu zdefiniowanych wcześniej paradygmatów. Przy tak szybkim wzroście zainteresowania fenomenem IoT, firmy nie powinny zatem pozostać wobec niego obojętne. Ich bierność przy takim tempie rozwoju

⁶ Sales Manago & Benhauer Marketing Technologies. *Internet of Things dla marketingowców*, Apayo, Brenna, PL 2015.

⁷ Tamże.

⁸ *The Virtual Haircut That Could Change the World*, <http://www.wired.com/2013/02/little-printer-gets-a-haircut/> [odczyt: 20.02.2013].

trendu może bowiem nie tylko przekreślić ich szanse na zwycięstwo na rynku możliwie najwyższej pozycji konkurencyjnej, ale nawet stanowić o ich „być albo nie być”.

1. Internet of Things

Nowoczesne podejście związane jest z koncepcją Internetu (wszech)rzeczy – *Internet of Things* (IoT), zwanego zamiennie Internetem wszystkiego *Internet of Everything* (IoE) lub też Internetem obiektów – *Internet of Objects* (IoO). To niestandardowe i nieortodoksyjne rozwiązanie z technicznego punktu widzenia jest niesłychanie skomplikowane i wyrafinowane. Z drugiej jednak strony, postrzegając to zjawisko z punktu widzenia użytkowników, jest ono definiowane poprzez ułatwienie, wygodę i wszechobecność. Aby jednak osiągnąć ten poziom doskonałości i dokonać złamania starego paradygmatu podejścia strategii czerwonego oceanu, IoE sprzyja między innymi redefinicji rynku, odbiorców, użytkowników, asortymentu, automatyzacji i personalizowanemu packagingowi.

Autorstwo terminu jest przypisywane K. Ashtonowi, który jako pierwszy użył go w 1999 r.⁹ podczas swojej pracy dla koncernu P&G, a dokładniej w trakcie prezentacji na forum kadry zarządzającej wyższego szczebla. Jednak praktyczna aplikacja tego teoretycznego rozwiązania, jakim jest *Internet of Things*, nastąpiła prawie dziesięć lat później, bo na przełomie roku 2008 i 2009¹⁰. Co ważne, rok 2009 jawi się jako cezura, bo to właśnie

⁹ Ashton K., *That 'Internet of Things' Thing*, „RFID Journal” 2009, <http://www.rfidjournal.com/articles/view?4986> [odczyt: 12.08.2015].

¹⁰ Evans D., *The Internet of Things How the Next Evolution of the Internet Is Changing Everything* (2011), http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/innov/IoT_IBSG_0411FINAL.pdf [odczyt: 13.08.2015].

wtedy liczba usieciowionych urządzeń przekroczyła liczebność mieszkańców naszego błękitnego globu.

Internet of Things to, z punktu widzenia International Telecommunication Union's Global Standards Initiative¹¹, globalna infrastruktura dla społeczeństwa informacyjnego, umożliwiająca oferowanie zaawansowanych usług poprzez łączenie rzeczy (zarówno o charakterze fizycznym, jak i wirtualnym) na podstawie istniejących i ewoluujących interoperacyjnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych. W swoim podejściu ITU obejmuje także szerszą perspektywę, w której *Internet of Everything* może być postrzegany jako pewnego rodzaju wizja z implikacjami zarówno o charakterze technologicznym, jak i społecznym.

Warto również przedstawić podejście H. Chaouchiego¹², który bardzo słusznie zauważa, że w *Internet of Objects* chodzi raczej o kreowanie nowych usług i generowanie nowych strumieni w łańcuchu wartości komunikacji. Dlatego też postrzega on IoT jako kolejny krok na drodze prowadzącej do inteligentnego świata wszechobecnych komputerów i sieci. Przy tak zdefiniowanym punkcie widzenia Internet rzeczy stanowi miejsce styku między światem rzeczywistym i wirtualnym. Dzieje się tak zwłaszcza w połączeniu z innymi technologiami, takimi jak technologia czujników (*sensor technology*) lub komunikacji z wykorzystaniem telefonii komórkowej (*mobile*).

Narzędzia komunikacji *online*, technologie i dostępne rozwiązania, w tym między innymi IoE, stanowią swoiste zamknięcie luki pomiędzy światem bajtów i światem przedmiotów¹³.

Taki punkt widzenia jest bardzo bliski stanowisku zaprezentowanemu w raporcie McKinseya¹⁴, zgodnie z którym IoT odnosi

¹¹ ITU. *Internet of Things Global Standards Initiative* (2012), <http://www.itu.int/en/ITU-T/gsi/iot/Pages/default.aspx> [odczyt: 13.08.2015].

¹² H. Chaouchi, *The Internet of Things: Connecting Objects*, Wiley, Hoboken, NJ 2010.

¹³ A. Antonova, *Emerging technologies and Organizational Transformation*, [w:] M. Wadhwa, A. Harper (eds.), *Technology, Innovation and Enterprise Transformation*, Business Science Reference IGI Global, Hershey, PA 2014.

¹⁴ *Disruptive Technologies: Advances that Will Transform Life...*

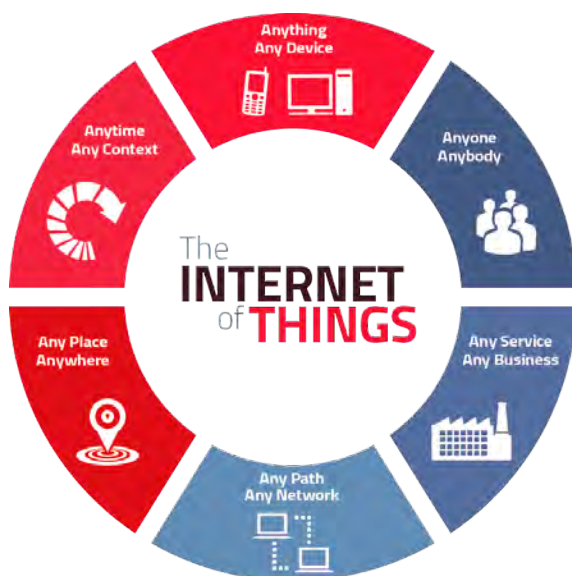
się do stosowania techniki czujników, aktuatorów i danych źródłowych z technologii komunikacyjnej wbudowanej w obiekty fizyczne. Szeroki wachlarz rozwiązań, od np. regulatorów ruchu drogowego aż po rozruszniki serca, umożliwia tym obiektom bycie śledzonymi, koordynowanymi i zdalnie kontrolowanymi za pośrednictwem sieci danych lub Internetu. To skomplikowane techniczne tło tworzy, z punktu widzenia przeciętnego użytkownika, wszechobecną sieć inteligentnych obiektów, które pozwalają na komunikację międzyludzką (*Human-to-Human communication*, H2H) w rzeczywistości zredukowaną często do wymiany danych pomiędzy maszynami (M2M – *Machine-to-Machine*) lub pomiędzy obiektami (O2O – *Object-to-Object*). Taki przepływ danych, według McKinseya¹⁵, stanowi podwalinę trójstopniowości aplikacji *Internet of Things*:

- przechwytywanie danych,
- agregacja informacji,
- ich wykorzystanie.

Pierwszym krokiem jest bowiem przechwytywanie danych z obiektu, na przykład w postaci najprostszego z elementów, czyli lokalizacji lub też przy użyciu zestawu bardziej złożonych czynników. Drugą fazę stanowi agregacja tychże danych i informacji płynących do sieci danych. W trzecim aspekcie mowa o podjęciu konkretnych działań na podstawie tych informacji i zebranych danych. Wszystko to zaś w celu zaprojektowania możliwie najlepszego usprawniania każdego z dostępnych procesów.

Jednakże niezauważalne zalety nieustannego, ciągłego i trudnego technicznie procesu przykrywa „szarzyzna dnia codziennego”, widoczna jako łatwość obsługi, nierozzerwalna z nią „24/7” obecność inteligentnych obiektów oraz związana z tym wszystkim wygoda komunikacji (por. rys. 1). I choć obecnie słowa te mogą dla niektórych brzmieć nazbyt futurystycznie, wystarczy tylko wyobrazić sobie nasze życie bez smartfona czy Internetu. Zjawisko to znacząco wykracza także poza pierwotnie związane z nim oczekiwania. Początkowo, w roku 2011, w ramach Gartner Hype Cycle for Emerging Technologies, było postrzegane jako

¹⁵ Tamże.



Rys. 1. Cykl 6A dla IoT

Źródło: <http://knowledgeblob.com/wp-content/uploads/2015/06/IoT1.png>

„wyzwalacz technologii” (*technology trigger*)¹⁶, trzy lata później, w roku 2014, stanowi już główny punkt w szczycie „rozdętych oczekiwań” (*„peak of inflated expectations”*)¹⁷.

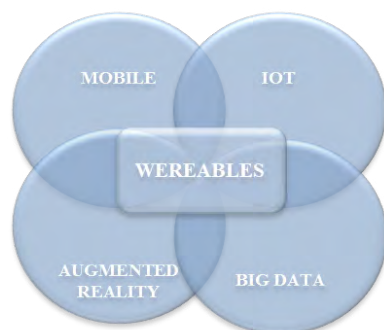
2. Wearable technology

Wearable technology jako określenie stosowane jest zamiennie z *wearable devices* lub używanym skrótowo *wearables*. To wspólna nazwa dla inteligentnych urządzeń, które dosłownie (ang. *wear* – nosić, zakładać, ubierać się) zakłada się lub w nie

¹⁶ *Internet of Things Added to the 2011 Hype Cycle*, <http://postscapes.com/internet-of-things-added-to-the-2011-hype-cycle> [odczyt: 13.01.2011].

¹⁷ *Internet of Things Market Forecast*, <http://postscapes.com/internet-of-things-market-size> [odczyt: 15.07.2015].

ubiera. Obco brzmiący termin spędza sen z powiek polskim purystom językowym, gdyż naturalnie przyswajane słowotwórstwo nie nadąża w sposób płynny za tempem rozwoju branży IT. I choć wiele osób sprzeciwia się wymuszaniu przyporządkowania obcojęzycznych sformułowań i polskich odpowiedników¹⁸, to jednak widoczne jest zapotrzebowanie na uproszczenie tego określenia. Dlatego w toku różnych plebiscytów¹⁹ zaproponowano zamienne nazwy: gadżety ubieralne, ubradżety, u-gadżety, noszona elektronika, galantronika, urządzenia nasobne, sprzęciuchy, e-konfekcja, e-dodatki, inteligentne akcesoria, smartfashion, smartmoda²⁰. Autorem zwycięskiego określenia „nosidła”²¹ w plebiscycie zorganizowanym przez Connected²² i prof. Bralczyka²³ jest D. Ćwiklak.



Rys. 2. Miejsce *wereables* w nowoczesnych technologiach

Źródło: opracowanie własne

¹⁸ M. Maj, *Wearable devices po polsku? My wiemy jak to nazwać*, <http://di.com.pl/wearable-devices-po-polsku-my-wiemy-jak-to-nazwac-49644> [odczyt: 20.03.2013].

¹⁹ *Selfie czy selfiak i inne dylematy językowe profesora Jerzego Bralczyka*, „Connected Magazine” 2015, nr 2, s. 13–18.

²⁰ A. Witt, *Wearables – jak to jest po polsku?*, <http://wittamina.pl/wearables-po-polsku/> [odczyt: 25.02.2014].

²¹ *Nosidła, czyli wereables po polsku*, <http://www.telix.pl/artukul/nosidla--czyli-wearables-po-polskuczyl-3,69769.html> [odczyt: 11.12.2015].

²² *Selfie czy selfiak i inne dylematy językowe profesora Jerzego Bralczyka...*, s. 13–18.

²³ *Nosidła, czyli wereables po polsku...*

Urządzenia te są czymś więcej niż tylko wygodnym gadżetem. To inteligentne dodatki, które uzupełniają lub też rozwijają funkcje spełniane przez smartfony, stając się kolejnym etapem mobilnej ewolucji na całym świecie (por. rys. 2). Owe tzw. nośniki są bowiem punktem styku czterech trendów technologicznych. Łączą funkcje technologii mobilnej (*mobile*) dedykowanej telefonom komórkowym, opisywanego wcześniej *Internet of Things*, czyli Internetu rzeczy, *augmented reality* (rzeczywistości rozszerzonej²⁴) oraz *big data* (tzw. wielkich danych²⁵).

²⁴ Rozumianej jako system łączący świat realny z generowanym cyfrowo, najczęściej w postaci obrazu z kamery, na który nakładana jest wygenerowana w czasie rzeczywistym trójwymiarowa grafika (G. Kipper, J. Rampolla, *Augmenter Reality. An Emerging Technology*, Elsevier, Watham 2013; B. Fuhr, *Handbook of Augmented Reality*, Springer, New York 2011; A. Craig, *Understanding Augmenter Reality. Concepts and Applications*, Elsevier, Watham 2013).

²⁵ Inaczej dużych wolumenów danych, generowanych przez różne obiekty, tj. urządzenia, instytucje i firmy, które pozostawiają elektroniczne ślady gromadzone w bazach danych, stanowiąc niejako produkt uboczny cywilizacji (*Czym jest „big data” i „nauka o danych”?*, <http://www.delab.uw.edu.pl/czym-jest-big-data-i-nauka-o-danych/> [odczyt: 3.03.2015]). Ich cechami charakterystycznymi są szybkość generowania i tempo zmian oraz złożony charakter i niewielkie ustrukturyzowanie ze względu na brak ich opisu za pomocą metadanych (słowa kluczowe, tagi). Dlatego też do ich obróbki i przetwarzania wykorzystywane są specjalne oprogramowania bazujące na wiedzy o danych (*A Data Science Venn Diagram*, <http://drewconway.com/zia/2013/3/26/the-data-science-venn-diagram> [odczyt: 12.12.2015]), ze szczególnym uwzględnieniem analizy języka naturalnego (por. Applica, *Analiza języka naturalnego*, <http://applica.pl/rozwiązanie-applica/> [odczyt: 12.12.2015]). Choć zastosowania tego podejścia są wszechstronne, najczęściej jednak z tych dobrodziejstw korzystają firmy obsługujące klienta masowego (banki, firmy telekomunikacyjne, call center *etc.*), ale także coraz bardziej doceniane są one przez firmy z sektora MSP, prowadzące e-biznes (*Big data po polsku*, <http://pr-news.pl/wiadomosci/big-data-po-polsku-3232486.html> [odczyt: 7.11.2014]).

Potrafią robić niemalże wszystko: od kwantyfikacji liczby spalonych kalorii, przespanych godzin, indeksu kroków, przebytego dystansu, poprzez mierzenie tętna czy poziomu glukozy we krwi, robienie zdjęć, odbieranie połączeń telefonicznych, aż po stanie się personalnym trenerem i doradcą. Owe niepozorne urządzenia w rzeczywistości analizują styl naszego życia, wizualnie stanowiąc jedynie niewielki dodatek – zegarek, okulary, opaskę na przegubie nadgarstka, buty, T-shirt.

Wearables to krok dalej niż wykorzystanie komputera czy telefonu komórkowego, które tak bardzo zrewolucjonizowały codzienność. Stały się bowiem w wielu przypadkach naturalnym i estetycznym dodatkiem do garderoby, stopniowo obejmując we władanie coraz większą część ludzkiego życia, tak jak wcześniej zrobiły to tablety i ultrabooki. Jak sama nazwa wskazuje – *wearable devices* czy też ich polski odpowiednik nosidła – to technologie, które z powodu ich użytkowania nie tylko coraz częściej stanowią nieodłączny element ubioru, ale których implementacja zapewnia dostęp do nowego wymiaru informacji²⁶.

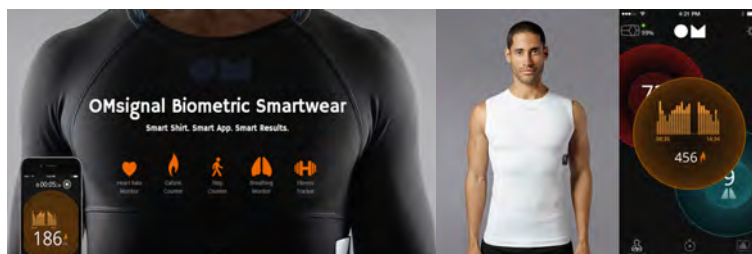
Co jednak najważniejsze, z biegiem czasu urządzenia te przestają przynależeć jedynie do „grona wybrańców”. Dzięki zaawansowaniu technologicznemu, zwiększeniu możliwości analizy danych, postępującej miniaturyzacji i coraz bardziej przystępnym cenom, stają się coraz bardziej popularne. Jak słusznie wskazuje przytaczany powyżej G. Marczak²⁷ inteligentny produkt musi wzbudzić nie tylko zainteresowanie możliwościami, jakie prezentuje, ale pokazać, że można z niego korzystać w komfortowy i wygodny sposób. Dlatego te niewielkie urządzenia, które nosimy na rękach, wizualnie przypominające zegarek, mają największy potencjał ze wszystkich inteligentnych dodatków, które są sprzedawane obecnie na rynku.

Właśnie ów niewielki rozmiar smart-produktów jest chyba najbardziej mylący w porównaniu z ich możliwościami. Jest to już bowiem coś o wiele więcej niż proste monitorowanie położenia

²⁶ G. Marczak, *Wearable technology, świat jutra czy chwilowy trend?*, <http://antyweb.pl/wearable-technology-swiat-jutra-czy-chwilowy-trend/> [odczyt: 27.05.2014].

²⁷ Tamże.

czy czynności życiowych. Warto tu jako przykładem posłużyć się produktem marki OMsignal (por. fot. 1), który jako inteligentny T-shirt pozwala nie tylko na monitorowanie parametrów, ale będąc kompatybilnym z aplikacją na smartfona, może odgrywać rolę trenera personalnego.



Fot. 1. T-shirt OMsignal jako przykład *wereables* powiązanego z rolą trenera personalnego

Źródło: <http://sciwear.com/wp-content/uploads/2015/02/omsignal.png>,
http://www.modemontreal.tv/sites/default/files/omsignal_montage.jpg



Fot. 2. Chris Dancy jako przykład inteligentnego (nad)usieciowienia istoty ludzkiej

Źródło: <http://www.chrisdancy.com/photos/>

Z jednej strony rozwiązanie przedstawiane jest jako wyczekiwany produkt²⁸, a nawet ubranie wykraczające poza oczekiwania²⁹,

²⁸ C. Coldewey, *Suiting Up: Smart Shirt For Tech-Savvy Athletes Goes On Sale*, <http://www.nbcnews.com/tech/gift-guide/suiting-smart-shirt-tech-savvy-athletes-goes-sale-n1006666> [odczyt: 8.05.2014].

²⁹ O. Thomas, *OMsignal's New Smart Shirt Shows the Challenge For Wearables*, <http://readwrite.com/2014/05/08/omsignal-smart-shirt-fitness-wearables> [odczyt: 8.12.2014].

z drugiej strony doczekało się również dość negatywnych recenzji, i to nie tylko ze względu na cenę (około 200 dolarów za sztukę). Mimo pewnych łatwych do poprawienia mankamentów, wytykanych przez sportowców, takich jak nieprzyjemny dotyk tkaniny oraz duża chłonność potu przy stosunkowo niewielkiej transpiracji³⁰, wynikających z cech wykorzystanych materiałów, sprzęt prezentuje się dość obiecująco. Koszulka sprzyja bowiem wydajniejszemu i bardziej efektywnemu treningowi, dzięki sprzęgnięciu monitorowanych danych z mobilną aplikacją, która niejako podpowiada co zrobić, by wkładany wysiłek przynosił jeszcze lepsze rezultaty.

Należy jednak zastanowić się, jaka przyszłość czeka *wereables*? Czy to upragniony produkt, czy też tylko genialny wytwór marketingu? Pożądane dobro, czy wyłącznie towar, który jest odpowiednio „serwowany klientom”? Co więcej, jak będzie się zmienił wygląd tych urządzeń z biegiem czasu? Czy czeka je miniaturyzacja, duplikacja funkcji, czy też producenci będą zmierzać do zwiększenia ich kompatybilności i użyteczności? Czy wizja przyszłości będzie koncentrować się wokół obrazu Chrisa Dancy’ego³¹ (por. fot. 2), który już teraz nazywany jest „*the mindful cyborg*” („świadomy cyborg”) lub też „*the most connected man*” („najbardziej podłączony człowiek”)³², wręcz „obwieszonego” inteligentnymi urządzeniami i monitorującego każdy aspekt swojego życia i otoczenia, czy też raczej skupi się na jednym, miniaturowym urządzeniu, spełniającym wszelkie wzmiankowane wcześniej funkcje?

³⁰ T. Angrignon, *OMSignal Smart Shirts Make me Doubt the Smart Clothing Market*, <http://www.troyangrignon.com/2015/01/27/om-signal-smart-shirts-make-me-doubt-the-smart-clothing-market/> [odczyt: 27.01.2015].

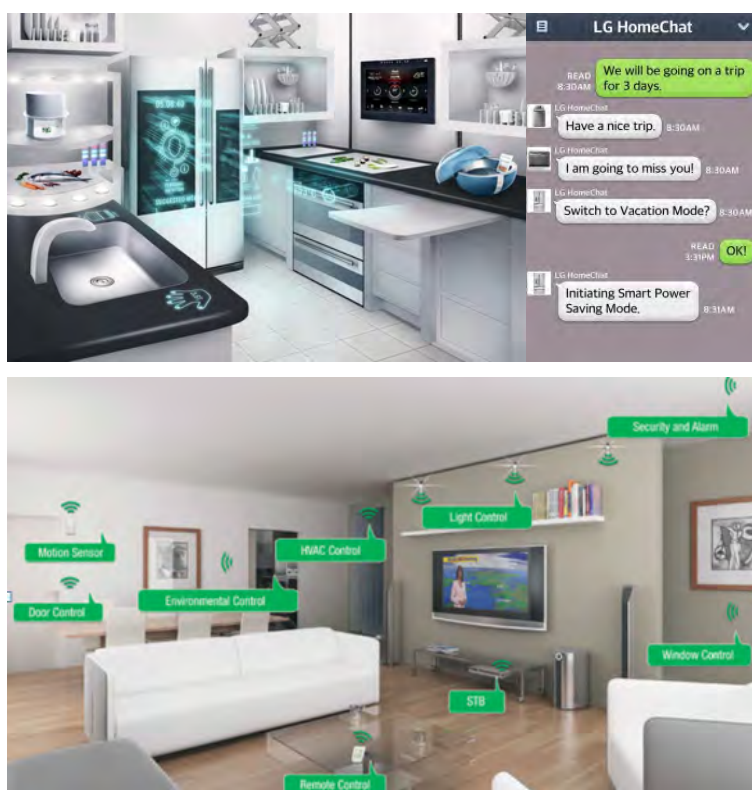
³¹ Ch. Dancy, *Mindful Cyborg*, <http://www.chrisdancy.com/> [odczyt: 14.12.2015].

³² S. Murphy Kelly, *The Most Connected Man Is You, Just a Few Years From Now. Does Chris Dancy Represent Our Enlightened Future Or Lonely Self-Awareness?*, <http://mashable.com/2014/08/21/most-connected-man/#AaUu509p5kqh> [odczyt: 14.12.2015].

3.

Przykłady zastosowań IoT i *wereable technology*

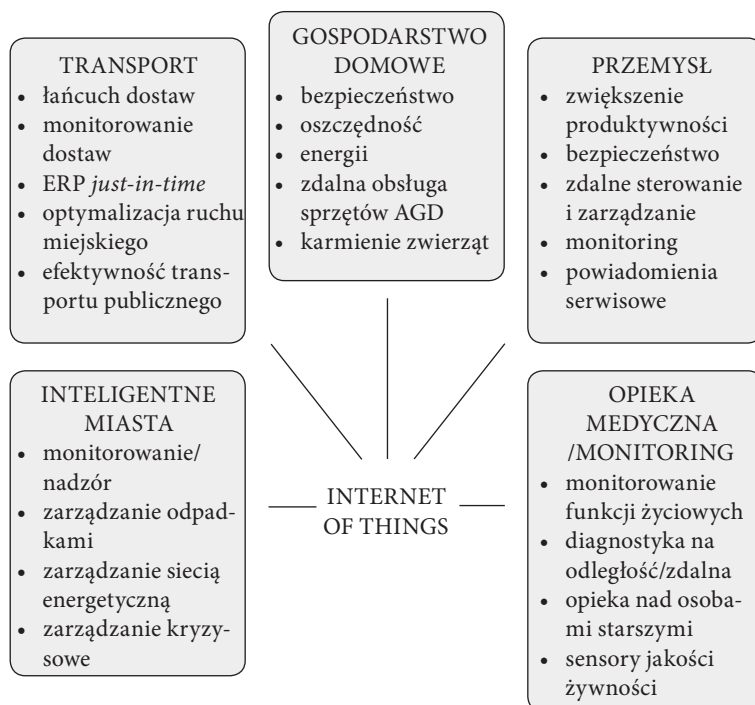
Praktyczne wykorzystanie *Internet of Things* zazwyczaj kojarzone jest ze smartfonami, smart watchami i zdalną obsługą sprzętów AGD (por. fot. 3). Jednak praktyka życia codziennego pokazuje, że zastosowania te mogą mieć o wiele szerszy zakres niżby się pierwotnie wydawało (por. rys. 3).



Fot. 3. Obecność IoT na wyciągnięcie ręki

Źródło: <http://www.digitaltrends.com/home/heck-internet-things-dont-yet/#!GI8Ps>, <http://www.gigya.com/blog/tag/internet-of-things/>

W rzeczywistości bowiem zastosowania dobrodziejstw Internetu wszechrzeczy są jeszcze szersze. Inteligentne dodatki oraz usieciowione urządzenia wykorzystywane są tak na rynku B2B, jak i B2C oraz C2C: w sporcie, rozrywce, podróżach, IT, *e-commerce*, finansach, a nawet w polityce.



Rys. 3. Przykłady zastosowań IoT w życiu codziennym

Źródło: opracowanie własne

Stabilna tendencja wzrostowa współczynnika penetracji Internetu oraz gwałtowny wzrost zainteresowania dostępnymi urządzeniami, stanowiące podstawę wcześniej wzmiankowanej „elektryfikacji XXI w.”, sprawiają, iż zastosowań może być już tylko więcej, a przyszłe życie będzie coraz bardziej nierozzerwalnie związane z postępującym rozwojem technologicznym.

4.

„Mieć albo nie mieć”, oto jest pytanie!

Przytoczone wcześniej dane liczbowe, a także wskazywane trendy rozwojowe jasno wskazują, że odpowiedź na tak postawione pytanie może mieć wyłącznie pozytywny charakter.

Tabela 1. Przykłady inteligentnych produktów według stopnia pożądania w opinii klientów

Najbardziej pożądane	Raczej chciane	Najmniej chciane
 lodówka – pozwala na zdalny wgląd do jej zawartości, rekomenduje przepisy bazujące na posiadanych składnikach (<i>Electrolux, LG, Samsung, Whirlpool</i>)	 ekspres do kawy – w zależności od opcji: zsynchronizowany z budzikiem lub tylko zdalnie zarządzany (<i>Mr. Coffee, Grind</i>)	 maszynka do golenia – powiadamia o konieczności wymiany ostrza, gromadzi dane z procesu golenia w celu jego ulepszenia (<i>Eclips Smart Razor</i>)
 żarówka – włącza się, jeśli nikogo nie ma w pobliżu, może być zdalnie aktywowana/wyłączona (<i>LIFX, Ilumi</i>)	 piekarnik – weryfikuje, czy potrawa jest gotowa i wysyła powiadomienie, zdalnie kontrolowany (<i>Smart Oven Breville, Intelligent Oven June, Samsung</i>)	 pielucha – powiadamia o konieczności zmiany, informuje o chorobach na podstawie analizy próbki (<i>Pixie Smart Diaper, Sensidry</i> – dla dorosłych z problemem nietrzymania moczu)
 system zraszaczy – w sposób ciągły monitoruje pogodę, sam decyduje, kiedy się włączyć i wyłączyć na podstawie sugestii właściciela (<i>Skydrop, Rachio, Lono, Cyber Rain</i>)	 odkurzacz – czyści bez angażowania człowieka, może być zdalnie uruchamiany (<i>Neato BotVac</i>)	 szczoteczka do zębów – monitoruje zwyczaje szczotkowania, wysyła dane dentyście (<i>Kolibree</i>)



waga – agreguje dane z innych urządzeń i dostarcza ciągle modyfikowanego personalnego planu zdrowotnego (*Fitbit Aria, Withings Body Analyzer, iHealth, Bella-beat, Xiaomi Mi Smart Scale*)



filtr wody – automatycznie wyłącza się przy zaobserwowaniu, że niczego nie ma w zlewie, monitoruje poziom zużycia wody w ramach wszystkich połączonych w system kranów (*Smart Faucet, Ozner*)



pralka i suszarka – powiadamia w przypadku gdy cykl prania/suszenia został zakończony, pozwala na zdalną aktywację (*LG, Samsung*)



pakowana żywność – wysła powiadomienie w przypadku, gdy towar dostępny jest w wyprzedaży/ze zniżką, wyświetla informacje o zawartych wartościach odżywczych dla danej ilości pożywienia określonej przez użytkownika (w chwili obecnej dostępne jedynie *TTI (time temperature indicator, like MonitorMark, TimeStrip, Fresh-Check, CheckPoint*, nie oferujące funkcjonalności wyprzedaży i określania wartości odżywczych)

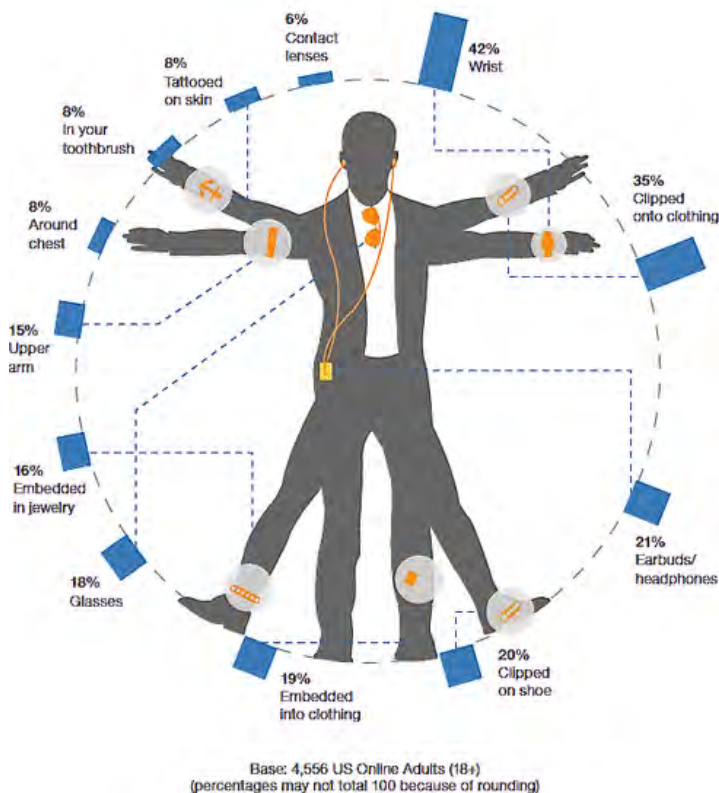


butelka i korek do wina – powiadamia, kiedy wino osiągnie najlepszy możliwy bukiet, a gdy butelka została już otwarta wskazuje, kiedy trunek nie jest dłużej zdalny do spożycia (*Digital Cork, Smart Wine Bottle*, stworzone przez *Thinfilm&G World system*, potwierdzające pochodzenie butelki i fakt posiadania oryginalnej banderoli)

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Affinova Innovation Trend Watch. The Internet of Things. Can it find a foothold with mainstream audiences today?*, s. 6, http://iofthings.org/s/Internet_of_Things_Report__Web_.pdf [odczyt: 21.11.2015].

Obecnie usieciowienie dostępnych już rozwiązań jest niskie, na poziomie 1% z całości istniejących przedmiotów, co pokazuje ogrom możliwości rozwoju w tym zakresie. Warto wspomnieć, że coraz więcej firm myśli o podłączaniu ich urządzeń już na etapie ich produkcji. Po powierzchownej charakterystyce strony popytowej niewiadomą pozostaje ujęcie popytowe zjawiska oraz

determinujące je możliwe punkty zapalne: czynnik ludzki oraz fakt poziomu akceptacji poszczególnych rozwiązań (por. tab. 1), szczególnie przy założeniu, iż pochodzą od zaufanej marki i są pożądane przez użytkownika (por. rys. 4).



Rys. 4. Odsetek deklarujących chęć wykorzystania/noszenia smart urządzenia

Źródło: <http://img.deusm.com/informationweek/2014/10/1316342/ForresterWearables.png>

Prezentowane wcześniej rozwiązania i zestawienia pokazują jasno, że nie każda z propozycji będzie miała szansę na masowe zainteresowanie i szybką dyfuzję. Wydaje się, że smart-urządzenie musi spełniać trzy warunki, by mieć szansę na sukces rynkowy:

- 1) konsumencką świadomość proponowanego rozwiązania;
- 2) realną korzyść i wartość dodaną;
- 3) wygodę, łatwość obsługi.

Pierwszy z punktów, odnoszący się do pełnej świadomości istnienia proponowanego rozwiązania, jest wymogiem minimum, gdyż brak wiedzy o pojawieniu się danego dobra uniemożliwia zainicjowanie wystąpienia modelu AIDA (*Attention, Interest, Desire Action*). Trudno bowiem kupić i pożądać czegoś, co w świadomości potencjalnego konsumenta nie istnieje.

Drugi z punktów, związany z dostarczaniem realnej korzyści i wartości dodanej, nierozzerwalnie powiązany jest z użytecznością i pojawieniem się trzeciego z elementów modelu AIDA. Chęć posiadania danego inteligentnego produktu warunkowana jest przez zaspokajanie potrzeb konsumentowi w danej chwili niezbędnych. Jeśli zatem, zgodnie z zestawieniem w powyższej tabeli (por. tab. 1), dokonano kategoryzacji produktu jako „chcianego w pewnym stopniu” lub – co gorsze – niechcianego, należy się zastanowić, jaki jest tego powód. Pierwszy może być taki, że dla konsumenta nie stanowi on sam w sobie wartości i jest siłą rzeczy niepotrzebny (po co system zraszacz komuś mieszkającemu w bloku?). Drugi zaś polegać może na tym, że klient nie rozumie pełni możliwości, jakie produkt w sobie kryje. W tym przypadku szeroko zakrojona akcja informacyjna i proste prezentacje zastosowań danego urządzenia powinny być w pełni wystarczające dla rozwiązania problemu.

Po trzecie proponowana opcja musi być łatwa, wygodna i prosta w obsłudze. Wydaje się to oczywiste, gdyż trudno byłoby namówić potencjalnych nabywców do kupowania czegoś, co jest duże, nieporęczne i skomplikowane w użytkowaniu. Jeśli do listy tych trzech wymienionych czynników dodać jeszcze atrakcyjny wygląd, to wydaje się, iż „recepta” na idealny dodatek IoT lub *we-reable* jest prawie gotowa.

5.

Wyzwania dla bezpieczeństwa

Niestety pojawia się pewien problem, z którego większość statystycznych nabywców może sobie kompletnie nie zdawać sprawy. Podatność na ataki hakerskie występuje głównie z powodu nie-

dostatecznego zabezpieczenia inteligentnych obiektów. Problemem okazuje się – co do zasady – głównie oprogramowanie, które nie jest tak często aktualizowane, jak dzieje się to w przypadku systemów operacyjnych w komputerach stacjonarnych i dedykowanych im kolejnych poprawek, mających na celu zamykanie lub ukrywanie słabości zarówno samego urządzenia, jak i jego procesów. Niestety jednak konkurencja na rynku zmierza w jednym tylko kierunku. Na początku zwykle chodzi o implementację unikalnego rozwiązania, co zazwyczaj nie idzie w parze z uniwersalnością oprogramowania. Potem pojawia się kwestia imitowania, kopiowania i redukcji kosztów. Oba te podejścia mogą stać się swoistym punktem zapalnym w przypadku konkretnego urządzenia i furtką do kradzieży danych lub manipulacji nimi.

CSO, jako organizacja skupiająca się na dostarczaniu wiadomości i wielu analiz z szerokiego zakresu zagadnień w kwestii zarządzania bezpieczeństwem i ryzykiem, podkreśla problem wycieku PII (*Personally Identifiable Information*, danych osobowych), spoofingu (podsywania się pod inteligentne urządzenie), snoopingu i manipulacji danymi (nieautoryzowany dostęp i fałszowanie danych) lub po prostu zwykłego szpiegowania konkurentów dzięki nagraniom pochodzącym z *wereables* pracowników innej firmy. Nawet jeśli beneficjenci sprzętu IoE, wykorzystując inteligentne obiekty cały czas powinni być świadomi istnienia podglądającego ich „Wielkiego Brata”, życie codzienne pokazuje przykładowe zagrożenia, które nie są już tak wyrafinowane i skomplikowane. Na rok 2015 CSO wskazuje pięć głównych zagrożeń płynących z *Internet of Things*³³, które zostały przedstawione w ramach poniższego zestawienia (por. tab. 2).

Wymienione zagrożenia ujawniają niewielką część z dostępnego, bardzo szerokiego wachlarza zagrożeń atakami hakerskimi na inteligentne przedmioty. Abstrahując od faktu wielu istniejących błędów i niedoskonałości oprogramowania oraz

³³ D. Geer, <http://www.csoonline.com/article/2134265/network-security/the-internet-of-things--top-five-threats-to-iot-devices.html?page=2> [odczyt: 9.01.2014].

Tabela 2. Pięć głównych zagrożeń dla inteligentnych obiektów

Lp.	Inteligentne urządzenie	Typ zagrożenia	Opis
1	In-Car WiFi	spoofing utrata PII utrata SPI	wbudowane w samochodzie WiFi przekształca samochód w mobilny <i>hotspot</i> , dzięki któremu do Internetu podłączane są smartfony, tablety itd. pasażerów. Brak zabezpieczenia typu <i>firewall</i> pozwala na <i>spoofing</i> , czyli sytuację, w której haker jawi się w roli samochodu, a przez to przechwytuje wszelkie informacje, np. dane z karty kredytowej, kontakty, zdjęcia, dokumenty, notatki, loginy i hasła do aplikacji
2	Aplikacje mHealth / mobilne urządzenia medyczne	utrata PII	słabe mechanizmy łatania (<i>patching</i>) dla mobilnej wersji Windows pozwalają na implementację wirusów i śledzenie danych, które potem widoczne są jako wycieki poufnych danych o stanie zdrowia w celu złośliwych ataków na pracowników, szczególnie na stanowiskach menedżerskich wyższego stopnia, dla wywołania finansowej destabilizacji kondycji firmy lub próby przejęcia kontroli nad przedsiębiorstwem (np. w drodze szantażu)
3	Wearables/ Google Glasses	snooping szpiegowanie	takie inteligentne obiekty automatycznie łączą się z Internetem, zazwyczaj przy bardzo niskim poziomie zabezpieczeń. Wiele z nich zawiera wbudowaną kamerę, która w niedostrzegalny sposób może przekazywać poufne dane lub wartość intelektualną w postaci plików audio i/lub video
4	Detaliczne zarządzanie zapasami, monitorowanie i kontrola M2M	snooping atak DoS wstrzykiwanie kodu SQL manipulowanie danymi	technologie zarządzania zapasami detalicznymi wykorzystują niedrogie transmisje pakietowe danych za pośrednictwem sieci 3G. W momencie połączenia z Internetem, transponder czyni te aplikacje wrażliwymi na cyber ataki, które mogą następować w postaci wstrzykiwania kodu SQL poprzez np. manipulowanie stanami magazynowymi produktów, w celu wywołania krótkotrwałych braków na rynku, manipulacji ceną, być motywowane szantażem, zemstą lub czystym przejawem aktywizmu. Hakerzy mogą podjąć się ataku typu DoS (<i>Denial of Service</i>), który jest próbą uniemożliwienia dostępu użytkownikom do konkretnego urządzenia lub sieci

Lp.	Inteligentne urządzenie	Typ zagrożenia	Opis
5	Drony wykorzystywane w celach cywilnych	przepełnienie bufora wstrzykiwanie kodu SQL szpiegowanie	sterowanie bezzałogowymi samolotami polega na wrażliwych sygnałach telemetrycznych, co pozwala na przejęcie kontroli nad dronem lub przynajmniej wejście w posiadanie transmisji wideo, wykonywanie zdjęć w wysokiej rozdzielczości, podglądanie przez okna w poszukiwaniu danych wrażliwych (haseł, loginów) lub też umieszczanie w wybranych miejscach podsłuchów w celu przechwycenia tajnych informacji z „wrażliwych pomieszczeń”, jak sale konferencyjne, biura członków zarządu <i>etc.</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Geer, <http://www.csoonline.com/article/2134265/network-security/the-internet-of-things--top-five-threats-to-iot-devices.html?page=2> [odczyt: 9.01.2014].

często brakujących aktualizacji i poprawek, największym problemem w wykorzystaniu korzyści IoT okazuje się, jak zwykle, czynnik ludzki. Większość użytkowników Internetu jest już świadoma istnienia zjawiska *phishingu* oraz zwraca uwagę na obecność certyfikatów bezpieczeństwa (Verisign) i HTTPS z kodowaniem SSL / TLS, nawet jeśli takie działanie ogranicza się wyłącznie do weryfikacji obecności „zielonej kłódki” w oknie przeglądarki. Niestety jednak, w przypadku *wereables* i *Internet of Things* nasza świadomość zarówno na poziomie zabezpieczeń (które są często złej jakości bądź po prostu ich brakuje), jak i czyhających zagrożeń jest niska lub nawet zerowa. Może to pociągać za sobą ryzyko nie tylko utraty poufnych danych, ale – częściej – jest też synonimem prawdziwej straty finansowej.

6. Czerwony vs błękitny ocean

Choć inteligentne obiekty z uwagi na problem poziomu zabezpieczeń mogą niewątpliwie sprawiać swoim posiadaczom kłopoty, należy tu jeszcze dołączyć kwestię nowatorskiego podejścia oraz

innowacyjności rynku tudzież oferty. Podejście takie łączy się z rozróżnieniem strategicznych wyborów, tj. decyzji o trwaniu w ramach czerwonego oceanu lub też szansy na kreację błękitnego oceanu.

Strategia czerwonego oceanu związana jest z działaniem na rynkach już zagospodarowanych. Łączy się jednocześnie z wykorzystywaniem istniejącego popytu i posiadanej grupy odbiorców. To zaś jest tożsame z konkurowaniem w ramach istniejącego rynku i wymaga nieustannego porównywania się z konkurencją. Takie działania stanowią tzw. tradycyjne podejście do strategii, gdzie istnieje jeden rynek, o który walczą stale konkurujące przedsiębiorstwa, starające się zająć tę samą upragnioną pozycję rynkową – miejsce lidera. Udział w rynku okazuje się więc tu miernikiem sukcesu, a podstawowymi narzędziami podręcznej analizy jawią się SWOT i analiza pięciu sił Portera. Strategia czerwonego oceanu to kwintesencja podejścia przepełnionego wyczerpującą i krwawą rywalizacją, od której koloru zapewne zaczerpnięto jej nazwę.

Strategia błękitnego oceanu jest z kolei możliwą alternatywą do zaprezentowanego wcześniej podejścia. Koncepcja *Blue Ocean Strategy*, której autorami są W. Chan Kim i R. Mauborgne, z definicji ma na celu kreowanie przez przedsiębiorstwa wolnej i niezagospodarowanej jeszcze przestrzeni rynkowej, na podstawie ośmiu głównych zasad³⁴:

- 1) Rekonstrukcji, zmiany granic dotychczasowego rynku;
- 2) Skoncentrowania się na szerokiej i długofalowej wizji działania, a nie wyłącznie na wskaźnikach strategicznych i operacyjnych;
- 3) Szukania możliwości poza granicami istniejącego popytu rynkowego;
- 4) Realizacji strategii według ustalonej kolejności;
- 5) Poszukiwania sposobów na pokonywanie przeszkód organizacyjnych, związanych z wdrażaniem strategii;
- 6) Wbudowania realizacji w całość strategii;

³⁴ W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston 2015.

- 7) Dostosowania wagi czynników wartości, zysku oraz propozycji zgłaszanych przez ludzi;
- 8) Odnowienia „błękitności” oceanu.

Wejście w strefę błękitnego oceanu jest równoznaczne ze stworzeniem nowego rynku, a tym samym często łączy się z przekraczaniem granic danych branż. Takie działania generują nowy popyt oraz umożliwiają dotarcie do nowych grup klientów. Dzięki temu konkurencja przestaje być istotna, a przedsiębiorstwa wykorzystują w pełni narzędzie innowacji wartości do kształtowania swojej pozycji rynkowej. Analiza ERWS (Eliminuj–Wzmocnij–Redukuj–Stwórz) oferuje wzrost w zupełnie nowych obszarach oparty na koncentrowaniu się na wytwarzaniu nowych wartości dla klientów i własnego przedsiębiorstwa.

Głównym problemem, przed jakim stoi firma, chcąc wkroczyć w sferę błękitnego oceanu, jest fakt, że w pierwszym momencie trudno go dostrzec, choć patrząc na zjawisko *post factum* jego obecność wydaje się oczywista. W ujęciu retrospektywnym niezaprzeczalne są dobrodziejstwa telefonii komórkowej czy rewolucjonizacja rynku dzięki Internetowi. Gdyby jednak popatrzeć na możliwości rynkowe, widoczne w momencie implementacji tych rozwiązań, a nawet fazy pretestów, z pewnością wizja, związane z nią możliwości oraz realnie generowane pieniądze, jawiłyby się wyłącznie jako fatamorgana.

Podsumowanie

Niewątpliwie zjawiska *Internet of Things* i *wereables* już otworzyły drogę do błękitnego oceanu, a nawet technologiczna wręcz eksplozja w tym zakresie wskazuje trendy rozwojowe najbliższych lat. Nie jest dziełem przypadku, że w 2014 r. według Gartner Hype Cycle³⁵ zjawisko IoT osiągnęło punkt szczytowy „rozдутых оче-

³⁵ *Internet of Things Market Forecast*, <http://postscapes.com/internet-of-things-market-size> [odczyt: 15.07.2015].

kiwań” („*peak of inflated expectations*”) z przewidywaną wysoką tendencją rozwojową na najbliższe 5–10 lat. IoE przypomina wierzchołek góry lodowej. Mimo faktu, iż imponujące wrażenie na obserwatorach robi już jej część wystająca ponad wodę, to *de facto* zazwyczaj 80–85% wciąż pozostaje ukryte poniżej niej. Jak słusznie zauważył K. Hess³⁶ „you can do as little or as much with IoT as you want. How much more is only left to your imagination and to your budget”. Przy obecnym tempie rozwoju technologii zdecydowanie częściej to właśnie ludzka imaginacja, a nie kwestie finansowe, staje się przyczynkiem do spowolnienia pociągu, którego zatrzymać raczej się już nie uda. Z jednej strony dlatego, że zadanie to przerasta nasze siły, z drugiej – co ważniejsze – chyba nie byłoby warto, kwoty corocznych przychodów wahające się na poziomie od 2,7 do nawet 6,2 biliona dolarów z pewnością bowiem pozostają dla wielu łakomym kąskiem.

Bibliografia

- A Data Science Venn Diagram*, <http://drewconway.com/zia/2013/3/26/the-data-science-venn-diagram> [odczyt: 12.12.2015].
- Angrignon T., *OMSignal Smart Shirts Make Me Doubt the Smart Clothing Market*, <http://www.troyangrignon.com/2015/01/27/omsignal-smart-shirts-make-me-doubt-the-smart-clothing-market/> [odczyt: 27.01.2015].
- Antonova A., *Emerging Technologies and Organizational Transformation*, [w:] M. Wadhwa, A. Harper (eds.), *Technology, Innovation and Enterprise Transformation*, Business Science Reference IGI Global, Hershey, PA 2014.
- Applica, *Analiza języka naturalnego*, <http://applica.pl/rozwiazanie-applica/> [odczyt: 12.12.2015].

³⁶ K. Hess, *The Internet of Things Outlook for 2014: Everything Connected and Communicating*, http://www.zdnet.com/article/the_internet_of_things_outlook_for_2014_everything_connected_and_communicating [on line; dostęp: 10.01.2014].

- Ashton K., *That 'Internet of Things' Thing*, „RFID Journal” 2009.
<http://www.rfidjournal.com/articles/view?4986> [odczyt: 12.08.2015].
- Best Computer Science Degrees. *Understanding the Internet of Things: Towards a Smart Planet*. <http://www.bestcomputer-sciencedegrees.com/internet-of-things/> [odczyt: 10.07.2015].
- Big data po polsku*, <http://prnews.pl/wiadomosci/big-data-po-polsku-3232486.html> [odczyt: 7.11. 2014].
- Chan Kim W., Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press., Boston 2015.
- Chaouchi H., *The Internet of Things: Connecting Objects*, Wiley, Hoboken, NJ 2010.
- Coldewey C., *Suiting Up: Smart Shirt For Tech-Savvy Athletes Goes On Sale*, <http://www.nbcnews.com/tech/gift-guide/suiting-smart-shirt-tech-savvy-athletes-goes-sale-n100666> [odczyt: 8.05.2014].
- Craig A., *Understanding Augmented Reality. Concepts and applications*, Elsevier, Watham 2013.
- Czym jest „big data” i „nauka o danych”?, <http://www.delab.uw.edu.pl/czym-jest-big-data-i-nauka-o-danych/> [odczyt: 3.03.2015].
- Dancy Ch., *Mindful Cyborg*, <http://www.chrisdancy.com/> [odczyt: 14.12.2015].
- Disruptive Technologies: Advances that Will Transform Life, Business, and the Global Economy*, McKinsey Global Institute Report May 2013, 51–61, http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/disruptive_technologies [odczyt: 12.08.2015].
- Evans D., *The Internet of Things How the Next Evolution of the Internet Is Changing Everything* (2011), http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/innov/IoT_IBSG_0411FINAL.pdf [odczyt: 13.08.2015].
- Fuhrt B., *Handbook of Augmented Reality*, Springer, New York 2011.
- Geer D., <http://www.csoonline.com/article/2134265/network-security/the-internet-of-things--top-five-threats-to-iot-devices.html?page=2> [odczyt: 9.01.2014].

- Hess K., *The Internet of Things Outlook for 2014: Everything Connected and Communicating*, http://www.zdnet.com/article/the_internet_of_things_outlook_for_2014_everything_connected_and_communicating [dostęp: 10.01.2014].
- Internet of Things Added to the 2011 Hype Cycle*, <http://postscapes.com/internet-of-things-added-to-the-2011-hype-cycle> [odczyt: 13.01.2011].
- Internet of Things Market Forecast*, <http://postscapes.com/internet-of-things-market-size> [odczyt: 15.07.2015].
- Internet Users and Penetration Ratio Worldwide 2013–2018*, <http://www.emarketer.com/Article/Internet-Hit-3-Billion-Users-2015/1011602> [odczyt: 20.12.2014].
- ITU. *Internet of Things Global Standards Initiative* (2012), <http://www.itu.int/en/ITU-T/gsi/iot/Pages/default.aspx> [odczyt: 13.08.2015].
- Kipper G., Rampolla J., *Augmenter Reality. An Emerging Technology*, Elsevier, Watham 2013.
- Maj M., *Wearable devices po polsku? My wiemy jak to nazwać*, <http://di.com.pl/wearable-devices-po-polsku-my-wiemy-jak-to-nazwac-49644> [odczyt: 20.03.2013].
- Marczak G., *Wearable technology, świat jutra czy chwilowy trend?*, <http://antyweb.pl/wearable-technology-swiat-jutra-czy-chwilowy-trend/> [odczyt: 27.05.2014].
- Murphy Kelly S., *The Most Connected Man Is You, Just a Few Years From Now. Does Chris Dancy represent our enlightened future or lonely self-awareness?*, <http://mashable.com/2014/08/21/most-connected-man/#AaUu509p5kqh> [odczyt: 14.12.2015].
- Nosidła, czyli wearables po polsku*, <http://www.telix.pl/artykul/nosidla--czyli-wearables-po-polskuczyl-3,69769.html> [odczyt: 11.12.2015].
- Sales Manago & Benhauer Marketing Technologies. *Internet of Things dla marketingowców*, Apayo, Brenna, PL 2015.
- Selfie czy selfiak i inne dylematy językowe profesora Jerzego Bralczyka*, „Connected Magazine” 2015, nr 2.
- Thomas O., *OMsignal's New Smart Shirt Shows the Challenge for Wearables*, <http://readwrite.com/2014/05/08/omsignal-smart-shirt-fitness-wearables> [odczyt: 8.12.2014].

The Virtual Haircut That Could Change the World, <http://www.wired.com/2013/02/little-printer-gets-a-haircut/> [odczyt: 20.02.2013].

Witt A., *Wearables – jak to jest po polsku?*, <http://wittamina.pl/wearables-po-polsku/> [odczyt: 25.02.2014].

<http://img.deusm.com/informationweek/2014/10/1316342/ForresterWearables.png> [odczyt: 25.02.2014].

<http://knowledgeblob.com/wp-content/uploads/2015/06/IoT1.png> [odczyt: 14.12.2015].

<http://sciwear.com/wp-content/uploads/2015/02/omsignal.png> [odczyt: 14.12.2015].

<http://www.chrisdancy.com/photos/> [odczyt: 8.12.2014].

<http://www.digitaltrends.com/home/heck-internet-things-dont-yet/#!/GI8Ps> [odczyt: 27.05.2014].

<http://www.gigya.com/blog/tag/internet-of-things/> [odczyt: 8.12.2014].

http://www.modemontreal.tv/sites/default/files/omsignal_montage.jpg [odczyt: 27.05.2014].

Pytania i polecenia:

1. Krótko przedstaw ideę IoT.
2. Dokonaj kwantyfikacji skali, wskaż potencjalny kierunek trendu rozwojowego dla IoT/*wearable technology*.
3. Czym jest *wearable technology*? Podaj przykłady zastosowań.
4. Dokonaj poniższych analiz dla zjawisk IoT i *wearable technology*:
 - SWOT,
 - PEST/SLEPT,
 - 4P/4C,
 - 5 sił,
 - ERWS.

5. Czy Polski rynek jest w gotowy na implementację pełnego wachlarza możliwości *smart objects/wereables*?
6. Jakie działania powinny być podejmowane dla zwiększenia bezpieczeństwa wykorzystania inteligentnych obiektów?
7. Czy IoT to trend przyszłości, czy raczej potencjalna pułapka technologiczna sztucznej inteligencji?
8. Wskaż przykłady możliwych zastosowań *smart objects* w marketingu.
9. Zaproponuj przykład kampanii marketingowej z wykorzystaniem *wearable technology* i IoT.
10. Jakie mogą być potencjalne bariery zakupowe w przypadku technologii IoT i w jaki sposób firmy powinny je redukować?

WYKORZYSTANIE BLOGÓW MODOWYCH W BUDOWANIU WIZERUNKU MAREK NA RYNKU *FASHION*

Wprowadzenie

Obecna rzeczywistość rynkowa wymaga od firm kreowania strategii komunikacyjnych, które trudno sobie wyobrazić, wykorzystania przez nie Internetu i *social mediów*. Jeszcze do niedawna na rynku promocyjnym dominowały standardowe media, takie jak prasa, telewizja, radio, i to one były głównymi kanałami kontaktu ze światem. Biorąc pod uwagę szybki rozwój społeczeństwa informacyjnego i ciągle wprowadzanie nowości informatycznych, dziś tracą one na znaczeniu. Ich rolę zaczęły przejmować media społecznościowe.

Media społecznościowe w ciągu kilku ostatnich lat urosły do rangi jednego z głównych kanałów komunikacji prywatnej, ale coraz chętniej wykorzystywane są również do działań komercyjnych. Nie tak dawno były jeszcze traktowane jako nowinka technologiczna oraz przelotna moda. Wielu obserwatorów życia gospodarczego nie dawało im szansy na zaistnienie w strategiach komunikacyjnych firm. Co ciekawe, panowało przekonanie, że firmy które będą

* Dr, adiunkt, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu.

chciały je zaadaptować na swój użytek, będą musiały liczyć się z porażką. Z biznesowego punktu widzenia ciekawe jest to, jak media społecznościowe wpływają na prowadzenie działalności i kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa. Ułatwiają one bowiem komunikację nie tylko wewnątrz organizacji, ale i poza nią. Dobra znajomość efektywności marketingowej tych mediów może przynieść profity konsumentom, przedsiębiorcom, menedżerom, pracownikom oraz innym grupom zainteresowanych uczestników rynku¹.

Rynek *fashion*, na którym skupiono się w prezentowanym tekście, wydaje się szczególnie predestynowany właśnie do wykorzystania mediów społecznościowych. Daje to możliwość pozyskiwania ciągłych inspiracji ze świata, śledzenia trendów mody, wymiany myśli oraz staje się doskonałym narzędziem kreowania wizerunku.

Wśród *social mediów* na rynku *fashion* ważną i wciąż rosnącą rolę odgrywają blogi modowe, które pomimo istnienia portali, takich jak Facebook, twitter, YouTube, wciąż zyskują na znaczeniu i przyciągają osoby kochające modę, poszukujące inspiracji, chcące się dzielić swoją pasją i wciąż ją pogłębiać. Mianem bloga określamy pewien typ swoistego rodzaju strony internetowej. Zawiera ona wpisy, które umieszczane są w sposób chronologiczny i odnoszą się do konkretnej tematyki (moda, kulinaria, polityka, nauka itd.). Blogi w dzisiejszej blogosferze mają przede wszystkim charakter nieformalny, są pisane w sposób swobodny, często potocznym językiem. Jest wiele rodzajów blogów, np. fotoblog, wideoblog, mikroblog². Obecnie dużą popularnością cieszą się tzw. blogi modowe. Takie narzędzia wykorzystują przede wszystkim osoby młode, głównie kobiety, które z jednej strony dzielą się własnymi doświadczeniami i przemyśleniami, ale też inspirują i poszukują inspiracji u innych kobiet. Moda charakteryzuje się bardzo szybką zmiennością, co powoduje konieczność modyfikacji w polityce marki na rynku *fashion*, szczególnie w zakresie ich kreowania. Blogi modowe nie tylko niosą ze sobą komunikat

¹ K. Bachnik, J. Szumniak-Samolej, *Potencjał biznesowy mediów społecznościowych*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2015, s. 9–10.

² <http://slownik.intensys.pl/definicja/4/blog/> [odczyt: 27.05.2015].

skierowany do ich odbiorców, dodatkowo wskazują obserwatorom rynku, jakie inspiracje można wdrażać do produkcji, by osiągnąć sukces komercyjny. Blogi o modzie są dla polskich internautów ważniejszym źródłem inspiracji modowych niż magazyny i programy telewizyjne dotyczące tej tematyki³. W artykule zamierzam dokonać analizy działań wykorzystujących blogi mody w kreowaniu marek na rynku *fashion*.

1. Charakterystyka mediów społecznościowych

Dość szybki rozwój tradycyjnych mediów (telewizja, radio, gazety, czasopisma) został zepchnięty na drugi plan przez jeszcze gwałtowniejszy rozwój urządzeń elektronicznych, a także mobilnych. To skutkuje sytuacją, że konsumenci mają do dyspozycji jeszcze więcej kanałów pozyskiwania treści niż wcześniej. Zwiększa to wydatnie liczbę możliwości wyboru ich wymarzonego produktu. Część naukowców twierdzi, że mamy do czynienia z globalną rewolucją cyfrową, co potwierdza ogromny wybór urządzeń cyfrowych, do których zaliczyć można smartfony, telefony komórkowe, tablety i laptopy. Dzięki tym urządzeniom jesteśmy w stanie praktycznie wszędzie przeglądać strony internetowe, dzielić się naszymi opiniami, wysyłać i odbierać maile czy smsy, a także korzystać z innych sposobów przekazu informacji. Współcześnie jesteśmy w stanie znaleźć ponad 25 000 portali internetowych, a indeks google zawiera 4.4 mld stron www. Pojawienie się mediów społecznościowych i ich dynamiczne rozpowszechnianie to jeden z kluczowych warunków prowadzenia biznesu w czasach Internetu⁴.

³ <http://www.wirtualnemedial.pl/artykul/blogi-modowe-bardziej-inspirujace-od-prasy-i-telewizji-julia-kuczynska-popularniejsza-od-kasi-tusk#> [odczyt: 27.05.2015].

⁴ A.J. Kimmel, *Connecting With Customers*, Oxford University Press, Oxford 2010, s. 25 i nast.

Najbardziej popularnym portalem społecznościowym w środowisku Web 2.0 jest Facebook. Został stworzony w roku 2004 przez Marka Zuckenbergą i po dziesięciu latach istnienia zdobył ponad miliard czynnych użytkowników. Według informacji podanych przez ten portal, na koniec marca roku 2015, z Facebooka korzystało 1,39 mld czynnych użytkowników miesięcznie, z czego 1,12 mld robi to na urządzeniach mobilnych⁵. W Polsce zarejestrowany w tym serwisie jest co czwarty obywatel (liczba aktywnych użytkowników w roku 2014 wyniosła 11 milionów). Dla przedsiębiorstw dość istotną informacją jest obserwacja, iż użytkownicy Facebooka oprócz komunikowania się ze znajomymi i rozrywki, poszukują tam informacji o usługach, produktach i markach. Markowy profil na Facebooku oferuje wiele możliwości, najważniejsze zaś z nich to takie, jak możliwość bliższego kontaktu oraz poznania opinii internautów, prezentacja asortymentu firmy czy utworzenie bazy danych zainteresowanych marką konsumentów. Dodatkowych opcji istnieje wiele i można do nich zaliczyć między innymi wydarzenia, konkursy, sklepy internetowe bądź aplikacje pomagające w obsłudze klienta.

2.

Budowanie własnej marki

Wykreowanie własnej marki jest trudne ze względu na ogromną konkurencję jaka panuje w każdej branży. Szczególnie konkurencyjna, ale jednocześnie niezwykle niestabilna wydaje się branża modowa. Kreatywność rozwiązań i absolutna konsekwencja w trzymaniu się kluczowych zasad kierujących rynkiem *fashion* pozwoli marce wybić się przed szereg oraz odnieść sukces. Silna marka to taka, która jest rozpoznawalna, lubiana oraz wybierana. To marka, która wiąże się z konkretnymi doznaniem i przeżyciami. Tworzenie wizerunku takiej marki dobrze jest zatem zacząć od znalezienia powodu, dla którego konsumenci mieliby wybie-

⁵ <http://www.socialbakers.com/statistics/facebook/> [odczyt: 27.05.2015].

rać właśnie ją, a nie którąś z marek znajdujących się w ofercie konkurencji. Następnym krokiem jest wyznaczenie naszej firmie celu i strategii jego osiągnięcia.

Kluczowe z punktu widzenia sukcesu marki jest myślenie o niej w sposób, który ma ją wyróżniać na tle innych. **Wyróżnij się albo zgiń!** – to podstawowa zasada, jaką kierują się właściciele marek. Sukces marki rozpoczyna się bardzo często już na początku kreowania jej logotypu – szczególnie na rynku *fashion* jest to niezwykle istotne. Czym tak naprawdę jest logo? Według Milтона Glasera, jednego z najbardziej szanowanych projektantów graficznych w historii (najsłynniejsze stworzone przez niego logo, które jest używane od ponad 50 lat to logo I Love New York):

Logo to albo seria słów, albo obraz mający reprezentować instytucję lub osobę w sposób, który może być symboliczny lub odzwierciedlać tożsamość tej osoby. W przypadku człowieka logo często zawiera nazwisko. Z drugiej strony niektóre logo są abstrakcyjne, inne wykorzystują liternictwo lub słowa, aby osiągnąć swój efekt. W każdym razie logo stara się ująć osobę lub instytucję w zrozumiałą formę wizualną.

Projekt bez logo ma znikomą szansę na wywarcie wpływu na docelową grupę odbiorców. Ludzie najpierw muszą coś zobaczyć, by następnie móc wysłuchać przekazu. Logo pozwala komunikować się z odbiorcami i często jest pierwszym punktem kontaktu z nimi⁶.

Z punktu widzenia kreowania marki w *social mediach* jej logotyp wielokrotnie staje się kluczowym elementem wpływającym na jej przyszłą rozpoznawalność. Należy pamiętać, że to właśnie na tym rynku największą wartość mają produkty opatrzone odpowiednim logotypem. Takie marki, jak Chanel, Michael Kors, Yves Saint Laurent czy Louis Vuitton są doskonałymi przykładami prawidłowej rozpoznawalności. Sam logotyp wystarczy, aby przywieść na myśl odpowiednie skojarzenia.

⁶ G. Hardy, *Podręcznik projektantów logo*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, s. 16.

Media społecznościowe w doskonały sposób sprawdzają się w działaniach mających na celu popularyzowanie marki i kreowanie jej istnienia w świadomości odbiorcy. Aby odnieść sukces, marka musi nieustannie się rozwijać, a zarazem wyznaczać nowe trendy. Nowe kolekcje muszą się pojawiać regularnie, a sposób ich promocji musi być oryginalny. Należy pamiętać bowiem, że media społecznościowe z jednej strony budują marki, jednocześnie jednak mają swoją ciemną stronę, związaną właśnie ze swobodą wypowiedzania opinii, które nie zawsze do końca odpowiadają oczekiwaniom marki.

3. Rynek *fashion*

Jednym z najbardziej charakterystycznych elementów rynku *fashion* jest jego ogromna dynamika zmian. Wynika to nie tylko ze zmieniających się gustów samych nabywców, ale przede wszystkim z ciągłej potrzeby poszukiwania nowości przez samych kreatorów mody. Dlatego *social media* to najbardziej efektywny i zarazem efektywny sposób komunikacji dla wielu firm z branży modowej. Stanowią one wirtualne zwierciadło tego, jak będzie postrzegana dana marka, co więcej, inspirować mogą do zmian, które w znaczący sposób wpłyną na wizerunek tej marki.

Sprzedaż *online* na rynku *fashion* rośnie w tempie kilkunastu procent rocznie. Duży wpływ na to ma stosowanie coraz większych udogodnień dla konsumentów oraz likwidacja głównych barier zakupowych poprzez wprowadzenie:

- niskich opłat przesyłek i możliwości darmowego zwrotu,
- bezpłatnej wymiany nawet w sklepie tradycyjnym,
- stosunkowo jednolitej gamy kolorów i wykończeń, minimalizujących straty przez nierzadkie niedopasowanie właściwego rozmiaru,
- całego wachlarza funkcjonalności e-sklepów odnośnie do prezentacji oferty, intuicyjnej obsługi koszyka zakupowego itp.
- wielu dodatkowych benefitów i upustów w zamian za zakupy drogą *online*.

Największemu e-sklepowi w Europie, Zalando.com, zajęło pięć lat, aby osiągnąć obroty rzędu czterech miliardów złotych, polski lider – LPP SA dla uzyskania podobnej kwoty potrzebował dziesięciu lat⁷.

Wszystkie te powody sprawiają, że w odróżnieniu od standardowych sposobów prezentowania mody (katalogi, magazyny, *eventy*) *social media* pozwalają branży modowej na bezpośredni kontakt z odbiorcą. Dzięki nim klienci sami wyrażają za pomocą komentarzy, co lubią, co im się podoba, co chcą nosić, a czego nie. Przygotowują dla właścicieli marek podstawy codziennej komunikacji i budowania katalogu produktów.

4.

Charakterystyka rynku blogerów

Social media są obecnie wykorzystywane przez największe mody marki na świecie i to nie tylko marki luksusowe, ale również marki z segmentu *casual*. Funkcjonują one nie tylko na Facebooku, o którym już wspomniano i na którym promują się praktycznie wszystkie marki modowe. Kolejnym serwisem, gdzie promowane są znane marki jest Instagram. Bardzo dobrym i oryginalnym przykładem marki tu promowanej jest Levi's. Wykorzystuje on Instagram, dzieląc się informacjami o produktach, których premiera dopiero nadejdzie i budując tym samym zaciekanie marką.

Jak wspominaliśmy, wyjątkowo szybko rozwijającym się narzędziem *social media* są blogi. Blogosfera modowa jest bardzo popularna i wiąże się z nią poważne nakłady finansowe ponoszone na stymulowanie jej ciągłego rozwoju. Blogerzy są zapraszani na pokazy, imprezy branżowe i traktowani jak gwiazdy. Właściciele marek cenią ich zdanie przy komentowaniu nowych

⁷ Sprzedaż wielokanałowa oczami branży *fashion*, Badanie ShoppingShow 2015 http://www.shoppingshow.pl/raporty/ShoppingShow_2015_raport_swwpobf.pdf [odczyt: 10.11.2015].

kolekcji. Projektanci, tacy jak Karl Lagerfeld, regularnie się z nimi spotykają – to bowiem oni są w stanie wypowiedzieć się na temat danej kolekcji w sposób rzeczowy, łącząc kreatywność designerów i wiedzę na temat potrzeb i zachowań klientów rynku. Sami blogerzy stali się idolami i mają znaczący wpływ na wybór usług czy marek produktów. Stali się więc istotnym czynnikiem procesu zakupu. Blogerzy, oprócz prowadzenia własnych serwisów, korzystają przede wszystkim z serwisów społecznościowych. Co istotne – ich sukces polega na doskonałym opanowaniu i łączeniu ze sobą wszystkich narzędzi *social media*.

Blogosfera stała się bardzo ważnym elementem ekosystemu *social media* i wypełnia jego istotną część. Coraz częściej jest wykorzystywana jako element wspierający kampanie reklamowe różnych produktów na rynku *fashion*. Ponadto coraz więcej innych sfer rynku, które dotychczas nie były bezpośrednio związane z rynkiem *fashion*, stara się znaleźć na nim swoje miejsce. Ambasadorami takich działań często stają się właśnie blogerzy.

Według M. Saskiej, autorki bloga AlfaBlogger, blogi modowe można podzielić na cztery podstawowe kategorie:

„**Street Fashion**” – blogi poświęcone wychwytywaniu stylowych kreacji u przypadkowo spotkanych ludzi.

„**Personal Style**” – autorki blogów z tej kategorii są często określane mianem „szafiarek”, a treści przez nie publikowane skupiają się na ich własnych stylizacjach.

„**Fashion News**” – czyli trendy, relacje z pokazów oraz informacje ze świata mody. Ta kategoria blogów modowych jest wybitnie wymagająca wobec ich autorów z uwagi na ogromną konkurencję ze strony wielkich magazynów modowych, takich jak „Vogue” lub „Harper’s Bazaar”.

„**Shopping bloggers**” – to blogi poświęcone zakupom. Treści na nich publikowane łączą się często z kategorią *personal style*. Ich autorki/autorzy oprócz prezentowania własnych stylizacji zapewniają informacje, gdzie dane produkty mogą zostać kupione po najbardziej przystępnych cenach⁸.

⁸ M. Saska, *Najlepsze blogi modowe na świecie*, 17.11.2014, <http://alfablogger.pl/top10-najlepsze-blogi-modowe-na-swiecie/> [odczyt: 04.11.2015].

Większość blogów poświęconych modzie łączy w sobie cechy więcej niż jednej kategorii, a elementy lifestylowe są stałą częścią praktycznie każdego z nich.

Szczególnie w przypadku polskiej blogosfery modowej obszar zainteresowań autorek jest na tyle obszerny, że przyporządkowanie danej blogerki do jednej kategorii jest niemalże niemożliwe. Do najpopularniejszych polskich blogerek modowych należą Jessica Mercedes Kirschner, Julia Kuczyńska oraz Małgorzata Jamróży.

5. Blogi na rynku fashion

Modę na *fashion* blogi zapoczątkowała Cory Kennedy, która już w wieku 15 lat interesowała się modą i tworzeniem stylizacji, później zamieszczanych w sieci. Sukces zawdzięcza ona swojemu chłopakowi, który wpadł na pomysł, by fotografować jej stylizacje podczas codziennych zajęć i umieszczać je w sieci. Obecnie Cory znana jest nie tylko w Stanach Zjednoczonych, ale na całym świecie, gdzie jej sukces śledzą osoby interesujące się modą. Również w Polsce moda na blogowanie stała się bardzo popularna. Pierwszą blogerką w naszym kraju była Ryfka⁹.

Od kiedy Internet stał się jednym z głównych kanałów nie tylko informacyjnych, ale i komunikacyjnych na poziomie komercyjnym, firmy znalazły miejsce, gdzie mogą w efektywny i przede wszystkim relatywnie tani sposób reklamować swoje produkty oraz usługi. Niesie to ze sobą nowe, praktycznie nieograniczone, możliwości kreowania wizerunku. Pozytywny odbiór marki ma znaczący wpływ na jej popularność i pozycję na rynku. Nic więc dziwnego, że reklama internetowa staje się jednym z głównych obszarów działalności marketingowej firm.

⁹ <http://polki.pl/we-dwoje/kim;sa;szafiarki,artykul,21191.html> [odczyt: 27.05.2015].

Tematy blogów są bardzo rozległe i trudno jest je zamknąć w jakiegokolwiek ramy. Właściwie można znaleźć blog o dowolnej tematyce. Daje to duże możliwości firmom, które chciałyby promować swoją markę. Blogi modowe to nie tylko zestawianie stylizacji, sesji fotograficznych i tworzenie modowego *looku*, ale działania permanentne, trwające niemal przez całą dobę. Co więcej, większość znanych blogerów utrzymuje się jedynie z prowadzenia tego rodzaju działalności, przy czym wielu z nich zaczyna powoli konwertować blogi w całe serwisy wortalowe poświęcone właśnie modzie. Wszystko to można osiągnąć dzięki modzie na *social media*. Najwięcej zysków w prowadzeniu blogów przynosi lokowanie reklam, bannerów oraz *produkt placement*, który stosuje niemal każdy bloger. Jedynie profesjonaliści, stawiający na detale i niebanalne stylizacje, mają szansę odnieść sukces w tej branży i stać się stylistami gwiazd.

Można wyróżnić kilka zasad prowadzenia bloga:

- aby przyciągnąć uwagę internautów przede wszystkim należy zadbać o odpowiedni tytuł, treść, regularne aktualizowanie wpisów oraz formę wizualną;
- dużą wagę przywiązuje się do zamieszczanych na blogu zdjęć, które odzwierciedlają opis stylizacji i wyznaczają trendy warte naśladowania¹⁰.

Znaczną popularnością i dobrą opinią wśród blogerek w Polsce cieszą się siostry Bukowskie (Pati i Marsi), które nie tylko prowadzą blog dotyczący zdrowego odżywiania i aktywności fizycznej, ale dodatkowo pokazują swoje *casualowe* stylizacje na co dzień. Szybko zyskały one uznanie zwłaszcza wśród młodych dziewczyn, które zwracały uwagę na szczerość ich wypowiedzi i dziewczęcy styl. Ponadto Bukowskie w swoich stylizacjach nie kierują się trendami; podkreślają, że nie śledzą na bieżąco mody i stawiają głównie na wygodę oraz prostotę. Siostry mają obecnie około 5000 odwiedzających (zapisanych na blogu), co świadczy o szybkim zdobyciu zaufania młodych ludzi i chęci ich naśladowania¹¹.

¹⁰ <http://eve-r-green.blogspot.com/2013/02/to-do-and-not-to-do-czyli-jak-prowadzic.html> [odczyt: 27.05.2015].

¹¹ [http://bukowskie.blogspot.com/search/label/STRONA%20G%C5%81%C3%93WNA?updated-max=2015-05-12T16:45:00%](http://bukowskie.blogspot.com/search/label/STRONA%20G%C5%81%C3%93WNA?updated-max=2015-05-12T16:45:00%20)

Jak wynika z badań przeprowadzonych na rynku, coraz więcej polskich internautów jest zainteresowanych modą. Aż 44% z nich odwiedza blogi modowe codziennie lub kilka razy w tygodniu. Świadczy to o rosnącym trendzie na modę oraz *casualowe* i klasyczne stylizacje. Modą interesują się nie tylko gwiazdy, ale również zwykli ludzie, którzy chcieliby odnaleźć swój styl, a zarazem kupować ubrania niebanalne i w dobrej cenie. Niewielu blogerów jest w stanie zaspokoić oczekiwania internautów. Wśród modych blogerów za *top of the top* można uznać Julię Kuczyńską, znaną pod nazwą „Maffashion”, która w roku 2012 zajęła pierwsze miejsce w rankingu najpopularniejszych blogerów mody¹². Maffashion zdobyła uznanie wielu kobiet, które zaczęły naśladować promowane przez nią trendy. Z badań wynika, że ponad 10% ankietowanych zna blog Julii, podczas gdy np. blog Kasi Tusk jedynie 6,5%¹³. Blogerka prowadzi stronę od roku 2009, zamieszczając na niej zdjęcia własnych stylizacji. Poprzez swój blog Julia promuje marki dostępne w sklepach sieciowych, na które stać każdą przeciętną Polkę. Jej stylizacje często ukazują się w czasopiśmie o modzie, takich jak „Glamour”, „Vouge” czy „Nylon”. Ponadto Maffashion w roku 2013 została ambasadorką firmy Gatta z okazji 20-lecia prowadzenia przez nią działalności¹⁴.

Jedną z bardziej znanych blogerek w Polsce jest Kasia Tusk – jej blog zatytułowany jest „Make Life Easier”. Blogerka na początku prezentowała na swojej stronie ubrania kupione w *secondhandach* oraz tanich sklepach sieciowych, obecnie prezentuje stylizacje najlepszych renomowanych marek oraz projektantów. Kasia zwraca przede wszystkim uwagę na makijaż oraz dodatki, które dodają każdej stylizacji oryginalnego *looku*. Na swoim blogu od

2B02:00&max-results=20&start=5&by-date=false [odczyt: 28.05.2015].

¹² <http://www.kimono.pl/Maffashion-blogerka-roku-2012-a5062> [odczyt: 28.05.2015].

¹³ <http://www.wirtualnemedi.pl/arttykul/blogi-modowe-bardziej-inspirujace-od-prasy-i-telewizji-julia-kuczynska-popularniejsza-od-kasi-tusk#> [odczyt: 28.05.2015].

¹⁴ <http://madamejulietta.blogspot.com/> [odczyt: 28.05.2015].

początku istnienia wykorzystuje *product placement* i promuje marki odzieżowe, takie jak Zalando, H&M, COS, Mango, Ray-Ban, Batycki czy Zara. Make Life Easier to blog poświęcony nie tylko stylizacjom, ale również – w mniejszym stopniu – makijażowi oraz zdrowym lekkim posiłkom, które blogerka popularyzuje.

Wśród słynnych blogerów można znaleźć także mężczyzn, którzy dzięki oryginalnym pomysłom na stylizacje zyskali uznanie męskiej części internautów. Jednym z nich jest Kamil Pawełski, znany pod pseudonimem „Ekskluzywny Menel”. Mężczyzna od początku swojej działalności w Internecie zyskał popularność nie tylko wśród mężczyzn wzorujących się na styl blogera, ale także kobiet. Przed założeniem bloga przez dziesięć lat pracował on w branży odzieżowej, gdzie na bieżąco śledził modę i obowiązujące trendy. Nie uważa się za eksperta modowego, stara się być jedynie przykładem i dzielić się własnym stylem z innymi mężczyznami. Ekskluzywny Menel prezentuje różne typy stylizacji: *street*, *casual* oraz *smart casual*. Na swoim blogu przyznaje, że podczas tworzenia stylizacji promuje marki odzieżowe. Z wieloma z nich utrzymuje kontakty, a dzięki swoim wpisom zachęca innych mężczyzn do korzystania z tych marek. Bloger, jako jeden z nielicznych, postawił na modę dla mężczyzn, co w Polsce nie było do tej pory znane, a przy tym wypełnił niszę rynkową i zachęcił wielu mężczyzn do dbania o siebie i interesowania się modą męską¹⁵.

W dobie popularyzacji cyfrowych nośników przekazu nie ma firmy, która nie dysponuje stroną internetową albo *fanage'm* na *Facebooku*. Przeciężni użytkownicy sieci internetowej codzien nie są „kuszeni” ofertami spływającymi na skrzynki e-mail czy poprzez reklamy pojawiające się na każdej nowo otwartej stronie. To nic innego, jak wykorzystywany przez firmy e-marketing, czyli marketing internetowy. Ma on różne oblicza: od pozycjonowania strony www w wyszukiwarce, czyli SEO, poprzez reklamy i e-mail marketing aż do komunikacji z klientem za pomocą mediów społecznościowych.

¹⁵ <http://www.ekskluzywnymenel.com/> [odczyt: 28.05.2015].

Według cyklicznie publikowanych raportów IAB [Interactive Advertising Bureau – przyp. red.] najpopularniejsze formy reklamy internetowej (liczone skalą wydatków) to, odpowiednio, reklama odsłonowa, SEM, ogłoszenia, e-mail marketing oraz pozostałe (np. sponsoring). Obserwacja rynków zachodnich wskazuje, że można być pewnym zdecydowanego wzrostu reklamy w wyszukiwarkach kosztem form odsłonowych. Szukając bardziej wyrafinowanych form, warto zwrócić uwagę na reklamę mobilną, media społecznościowe oraz marketing afiliacyjny¹⁶.

Dzięki marketingowi internetowemu firmy mogą kreować swój wizerunek i promować marki. W ostatnich latach oprócz „tradycyjnych” form e-marketingu coraz bardziej popularna staje się współpraca z blogerkami modowymi.

W Polsce ich historia sięga roku 2007, kiedy to, jak wspomniano wyżej, krakowianka Joanna Ryfka założyła bloga „Szafa Sztyniary”. Od nazwy bloga wzięła się tradycja nazywania blogerek modowych „szafiarkami”.

Początkujące blogerki swoją pierwszą współpracę podejmowały z właścicielami marek, które były mało znane szerszej publiczności. Były to umowy barterowe – blogerka otrzymywała produkt na własność w zamian za reklamowanie go na swojej stronie.

Jedną z pierwszych tego typu współpracy podjęła się Karolina Gliniecka, znana również jako CharliZe-Mystery. Przez dość długi czas współpracowała z polską marką DeeZee na zasadzie barteru. Wykorzystując buty tej marki w swoich stylizacjach zaznajała czytelniczki z firmą. Ponadto blogerka otrzymywała obuwie, które można było wygrać w konkursach na blogu. Gliniecka spopularyzowała DeeZee jako markę sprzedającą buty przede wszystkim modne i za niską cenę, co było spójne z „rynkiem” docelowym CharliZe Mystery. Jej bloga czytały bowiem młode dziewczyny, które mogły pozwolić sobie na zakup tego typu butów.

¹⁶ A. Maciorowski, *E-marketing w praktyce. Strategie skutecznej promocji online*, Samo sedno, Warszawa 2013.

Gliniecka zrezygnowała z pracy na etacie, żeby wykorzystać potencjał swojego bloga. Współpracuje z wieloma reklamodawcami, takimi jak Chanel, Dior, Vogue, jeździ na Fashion Week do Nowego Jorku czy testuje najnowsze modele samochodów. Wraz z nowymi reklamami na blogu zaczęły pojawiać się nowe czytelniczki – młode, wykształcone kobiety, z ugruntowaną sytuacją finansową, a dodatkowo ceniące sobie klasę i luksus. Charlize-Mystery kreuje wybieranych przez siebie sponsorów w bardzo przemyślany sposób. Sam fakt, że dany produkt pojawia się na jej portalu jest już wartością dodaną dla potencjalnej klientki. Nie trudno bowiem przekonać do tego produktu czytelnika, który uważa autorkę bloga za autorytet.

Podobnie traktowana jest przez swoje fanki Eliza Wydrych-Strzelecka, czyli Fashionelka. Rozszerzyła ona ostatnio tematykę bloga z modowej na *lifestyle'ową*. Współdziałała z markami takimi, jak Chanel, Tommy Hilfiger, Emu czy Tous. Jednak jedną z najbardziej intratnych kampanii przeprowadziła ze znanym operatorem sieci komórkowej Orange. Uczestniczyli w niej także inni blogerzy – Sergitta, czyli Matylda Kozakiewicz, Rock Alone (Remigiusz Maciaszek), Krzysztof Gonciarz (zwany Kanciarzem) i Tomek Tomczyk (znany jako Kominiek, a ostatnio Jason Hunt). Wszyscy w dziesięć dni zwiedzili pięć europejskich stolic w celu promowania nowego pakietu „Jak w kraju”, dzięki któremu rozmowy telefoniczne w tej sieci na terenie Unii Europejskiej miały taką samą stawkę jak za połączenia krajowe. Blogerka oprócz form reklamowych zdawała także relację z podróży i zamieszczała stylizacje, które miały pasować do konkretnych miejsc. Sprawdziło to, że cała akcja była niesztampowa i wiarygodna. Współpraca z autorkami blogów miewa też jednak swoje złe oblicze. Czarny PR, jaki Fashionelka zrobiła sklepowi internetowemu Schaffashoes, w trakcie trwania współpracy barterowej, przez długi czas był głównym tematem blogowego światka w roku 2012. Blogerka publicznie zarzuciła firmie niewywiązywanie się z umowy. Dialog, jaki wywiązał się między sklepem a autorką bloga na jednym ze znanych portali społecznościowych był swoistą antyreklamą dla firmy Schaffashoes, chociaż ucierpiał na tym także wizerunek Fashionelki. Firma dodatkowo wystosowała e-mail, informując,

że poinformowała Urząd Skarbowy o dochodach blogerki w celu ich weryfikacji. Ten krok pogrążył ją dodatkowo. Po kilku dniach ukazało się oświadczenie o zawarciu ugody między stronami. Jednak zaufanie klientów do firmy znacznie spadło, a co za tym idzie – zmalała także wartość sprzedaży.

Marka CCC – STUDIUM PRZYPADKU

1.

Charakterystyka przedsiębiorstwa

CCC SA jest liderem polskiego rynku sprzedaży detalicznej obuwia oraz jego największym producentem w Polsce. Grupa CCC to ponad 700 sklepów zlokalizowanych w nowoczesnych centrach i galeriach handlowych w 14 krajach, własna fabryka butów skórzanych, 7000 pracowników i 25 milionów par butów sprzedawanych w ciągu roku. Modne i atrakcyjne cenowo produkty oferowane są klientom w sklepach własnych w Polsce, na Słowacji, na Węgrzech, w Czechach, Austrii, Słowenii, Chorwacji, Turcji i Niemczech oraz w sklepach franczyzowych w krajach nadbałtyckich, Rosji, na Ukrainie, w Rumunii i Kazachstanie. Początki działalności obecnej Grupy CCC sięgają pierwszej połowy lat 90., kiedy to powstała Firma Handlowa „Miłek”, zajmująca się detalicznym i hurtowym handlem obuwem. Od roku 1996 firma ta rozwijała pierwsze sklepy franczyzowe działające pod nazwą handlową „Żółta Stopa”, a jednocześnie tworzył się zespół stanowiący obecne kierownictwo Grupy CCC.

Zarejestrowanie CCC Sp. Z o.o., która działa na bazie własnego konceptu handlowego Cena Czyni Cuda (w skrócie „CCC”), w roku 1999 przyniosło w szybkim czasie rozpoczęcie współpracy z ponad setką nowo pozyskanych franczyzobiorców. Udział CCC w bardzo rozdrobnionym rynku sprzedaży detalicznej obuwia w Polsce szacowany jest na około 17–18%. Głównym rynkiem Grupy CCC jest szeroko rozumiany „środkowy segment klienta”. Pod względem liczby punktów handlowych usytuowanych w tym

obszarze rynku w Polsce CCC prawie dwukrotnie przewyższa ofertę największych konkurentów (Deichmann). W dalszym ciągu jest to jednocześnie najszerszy segment na krajowym rynku obuwniczym, obliczany na ponad 130 mln par butów rocznie.

Salony sprzedaży znajdują się w dużych centrach handlowych lub przy ważnych ciągach komunikacyjnych, w prestiżowych lokalizacjach miejskich. Poza Europą Środkowowschodnią, marka CCC w ostatnim czasie zaistniała również na rynkach Europy Zachodniej – w Niemczech i Austrii.

Największą sprzedaż Grupy CCC odnotowuje się w Polsce. Przy czym sprzedaż w pozostałych krajach zyskuje coraz większy udział w wynikach całej firmy. W strukturze sprzedaży podmiotu dominującego Grupy CCC zarówno pod względem wartości, jak i wolumenu dominuje obuwie damskie.

Tabela 1. Struktura sprzedaży Grupy CCC

Struktura sprzedaży w I kwartale 2015	Obuwie damskie (w %)	Obuwie męskie (w %)	Obuwie dziecięce (w %)
Struktura sprzedaży wartościowo	61,0	25,0	14,0
Struktura sprzedaży ilościowo	56,2	19,6	24,2

Źródło: opracowanie własne.

Kluczowym elementem strategii Grupy CCC jest utrzymanie wiodącej pozycji na rynku detalicznym obuwia w Polsce, zdobycie pozycji lidera w Czechach, na Słowacji i na Węgrzech oraz pozyskiwanie nowych rynków poza granicami kraju. Marka wkacza w nowy wymiar i kreuje nowe horyzonty własnego rozwoju dzięki rozpoznawalności w otoczeniu rynkowym Grupy zarówno w kraju, jak i za granicą.

Strategia CCC – zestaw unikalnych kompetencji budujących przewagę konkurencyjną na europejskim rynku detalicznej sprzedaży obuwia.

2.

Klucze sukcesu marki

- 1) **Fast Fashion** – Dostarczanie klientom o niejednakowym poziomie zamożności kilku tysięcy różnych modeli w ciągu sezonu. Krótkie serie, różnorodność kolorów, stylów i fasonów gwarantują wysoką „odwiedzalność” i częstotliwość zakupów.
- 2) **Relacja ceny do jakości** – Oferta CCC jest bardzo atrakcyjna cenowo tak w segmencie butów skórzanych, jak i syntetycznych.
- 3) **Marki Własne** – CCC sprzedaje tylko marki własne, tj. produkty wyprodukowane bądź we własnej fabryce w Polkowicach, bądź zlecone do produkcji w *outsourcingu* na Dalekim Wschodzie. Dzięki temu Spółka panuje w pełni nad procesem produkcji, jakością, logistyką, polityką cenową, marżami i polityką marketingową.
- 4) Niezbędne zasoby:
 - logistyka nie mająca sobie równej w branży obuwniczej;
 - produkcja w kraju i za granicą;
 - prawidłowy bilans i rachunek wyników;
 - *know-how* w zakresie projektowania i budowania kolekcji, zarządzania sprzedażą, marketingu i HR.

3.

Plany rozwoju sieci detalicznej CCC 2015–2017

Akcje CCC notowane na giełdzie w Warszawie osiągnęły najwyższą cenę – 203 zł w dniu 27 kwietnia 2015 r. Przyrost ich wartości od debiutu na Giełdzie w roku 2004 wyniósł ponad 2000% (z 9,95 do 203 zł).

W kolejnych latach Spółka zamierza nadal rozwijać własną sieć sprzedaży, tym samym umacniając swoją pozycję na rynkach, na których jest już obecna. Zakłada też rozpoczęcie działalności na dwóch nowych rynkach – na Litwie i w Estonii.

W Europie Środkowej w dniu 31 grudnia 2014 r. Spółka posiadała 622 sklepy (265 tys. m² powierzchni handlowej). Do końca roku 2017 CCC zamierza dokonać 378 otwarć (powiększenie powierzchni o 192 tys. m²). W Niemczech i Austrii Spółka w tym momencie miała 44 sklepy o łącznej powierzchni 27,5 tys. m².

W latach 2015–2017 planowane jest otwarcie 122 sklepów (powiększenie powierzchni o 76 tys. m²).

Na koniec roku 2017 Spółka zamierza zarządzać własną siecią sprzedaży obejmującą 1166 sklepów o łącznej powierzchni 560,5 tys. m² i posiadać sklepy własne CCC w 13 krajach w Europie Środkowej i Zachodniej. Poza tym nadal zamierza rozwijać sieć franczyzową za granicą¹⁷.

4.

Komunikacja marki

Średni paragon w sklepie CCC to zaledwie kilkadziesiąt złotych, ale jeśli pomnożyć to przez ponad 20 mln par sprzedanych butów, to obroty sięgają miliardów złotych.

Aby utrzymać niskie ceny CCC musiało oszczędzać. Dariusz Miłek latami opierał się przed dekoracją salonów plakatami i scenografią zimową, wiosenną czy letnią, a także wprowadzeniu darmowych toreb dla klientów. Kiedy w końcu doszło do tej „rewolucji” biznesmenowi znacznie wzrosły koszty bieżące. W wywiadzie mówił: „Największe wydarzenie w mojej firmie w tym roku? Płacę za reklamówki i dekoracje ponad 20 mln zł. Nigdy nie spodziewałem się, że będę tak hojny”¹⁸. Jednak z czasem podejście do samej komunikacji firmy znacznie się zmieniło.

W roku 2010 ruszyła kampania wizerunkowa marki obuwia CCC z udziałem Mai Włoszczowskiej, wicemistrzyni olimpijskiej z Pekinu oraz złotej medalistki mistrzostw świata w *cross-country*. 30-sekundowy spot z Mają Włoszczowską miał na celu przede wszystkim podkreślenie wartości marki i ukazanie marki CCC jako partnera, który wspiera młodych, ambitnych sportowców, właśnie takich jak Maja Włoszczowska. Firma CCC w tym samym czasie mocno zaangażowała się również w sponsoring spor-

¹⁷ www.ccc.eu [odczyt: 6.12.2015].

¹⁸ T. Molga, *Mistrzowie niskich cen: CCC i LPP zarabiają miliony na tanich produktach*, <http://natemat.pl/92009,mistrzowie-niskich-cen-ccc-lpp-zarabiaja-miliony-na-tanich-produktach> [odczyt: 10.11.2015].

towy. Skupiono się na koszykówce i kolarstwie chcąc stworzyć jasny, spójny wizerunek marki. Przy okazji meczu koszykarek CCC Polkowice z Wisłą Can-Pack Kraków odbyła się prezentacja drużyny kolarskiej CCC Polkowice, której największą gwiazdą w nadchodzącym sezonie była właśnie Maja Włoszczowska. Maja, wspólnie z Aleksandrą Dawidowicz i Magdaleną Sadlecką, miały tworzyć kobiecą grupę zawodową kolarstwa górskiego CCC Polkowice¹⁹. Kolejne kampanie również angażowały gwiazdy – tym razem były to Anna Przybylska, Piotr Adamczyk, Magdalena Jagodzińska (top modelka) i Magdalena Mielcarz. W kampaniach z gwiazdami filmy reklamowe były kręcone w bardzo drogich lokalizacjach, m.in. w Londynie i Barcelonie. Przygotowywano je na profesjonalnym poziomie. Przez kilka lat niezmiennie twarzą marki była Anna Przybylska – gwiazda bardzo dobrze kojarzyła się Polakom. Stroniła od skandali, a jednocześnie była młodą, piękną mamą i kobietą, na której chciały wzorować się Polki, a mężczyźni ją podziwiali. Niezwykle trudnym momentem dla marki była śmierć gwiazdy. Podjęto wówczas próbę jej zastąpienia w kampaniach roku 2015 i wybór padł na top modelkę i ikonę stylu oraz mody – Anję Rubik, a także jej męża Sashę Knezevica. Kampania obejmowała sezony wiosna/lato 2015 oraz jesień/zima 2015/2016 r. Należy dodać również, że w momencie rozpoczęcia poważnych działań promocyjnych z wykorzystaniem gwiazd firma zaczęła poszukiwać też rozwiązań *online* – korzystając z serwisów społecznościowych, takich jak Instagram, Facebook czy YouTube.

Rok 2015 przyniósł zupełnie nowe podejście do wizerunku firmy. Dotychczas transfer wizerunkowy polegał na przeniesieniu cech gwiazd, które znają niemal wszyscy, na produkty, z założenia mające być dostępnymi dla każdego. Jednak tego typu działania przestały nieść ze sobą element oryginalności – tym samym firma musiała pomyśleć o dodatkowym kanale komunikacji i wyborze osób, które perfekcyjnie to utożsamiają. Tym razem zdecydowano się na kampanię z udziałem gwiazd

¹⁹ Prezentacja zespołu CCC Polkowice, <http://www.czasnarower.pl/artykul/868> [odczyt: 2.12.2015].

nowych mediów – blogerek modowych (Macademician Girl, Jessica Mercedes Kirschner, Radzka, Styloly i Deynn). Poproszone zostały one o opracowanie dla firmy własnych, charakterystycznych dla nich stylizacji z wykorzystaniem produktów marek Lasocki oraz Sprandi. Kampania „Hello, CCC” wystartowała 15 października i miała na celu przede wszystkim zainspirować kobiety do eksperymentowania tudzież poszukiwania swojego stylu. W ramach akcji przygotowano cztery filmy reklamowe. Filmy te można zobaczyć w oficjalnym kanale CCC na YouTube. Kampania wsparta była oczywiście spotami reklamowymi. Pierwszy (30-sekundowy) przedstawia wszystkie blogerki i informuje o kampanii. Kolejne filmy (15-sekundowe) poświęcone były stylizacjom stworzonym przez blogerki. Wszystkie kreacje wykorzystane w kampanii prowadziły do strony www.helloccc.eu, na której co tydzień publikowano zdjęcia nowych stylizacji. Każdej dziewczynie przypisane jest inne hasło: Macademician Girl „Hello, Style”, Jessica Mercedes Kirschner „Hello, Inspiration”, Radzkiej „Hello, Smile”, Styloly „Hello, Life”, a Deynn „Hello, Fun”. Takie działania od razu pozwalają na utożsamienie się klientek z konkretną blogerką, jednak w przypadku adresatek akceptujących nowe trendy w modzie przekazy mogą inspirować do łączenia stylów. Ta odwaga w eksperymentowaniu z modą miała sprzyjać tworzeniu przez kobiety własnych oryginalnych stylizacji, którymi będą dzieliły się na *fanpage’u* marki na Facebooku. Towarzyszył temu konkurs, w którym wybierano najlepszą stylizację (dzięki liczbie polubień) i ją nagradzano. Owe działania zwiększały w znacznym stopniu responsywność samych użytkowników *fanpage’a*, wchodzenie ze sobą w dyskusję, przy jednoczesnym dociekaniu, gdzie można kupić obuwie prezentowane przez wybraną blogerkę modową.

Bibliografia

- Bachnik K., Szumniak-Samolej J., *Potencjał biznesowy mediów społecznościowych*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2015.
- Bonek T., Smaga M., *Biznes na Facebooku i nie tylko*, Wydawnictwo Oficyna, Warszawa 2013.
- Hardy G., *Podręcznik projektantów logo*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
- Kimmel A.J., *Connecting With Customers*, Oxford University Press, Oxford 2010.
- Maciorowski A., *E-marketing w praktyce. Strategie skutecznej promocji online*, Samo sedno, Warszawa 2013.
- Saska M., *Najlepsze blogi modowe na świecie*, 17.11.2014 <http://alfablogger.pl/top10-najlepsze-blogi-modowe-na-swiecie/> [odczyt: 04.11.2015].
- ShoppingShow 2014, *Konsument Digitalny, a wirtualna rzeczywistość*, http://www.shoppingshow.pl/raporty/ShoppingShow_2015_raport_swwpobf.pdf [odczyt: 10.11.2015].
- Sprzedaż wielokanałowa oczami branży fashion, Badanie ShoppingShow 2015, http://www.shoppingshow.pl/raporty/ShoppingShow_2015_raport_swwpobf.pdf [odczyt: 10.11.2015].
- Tomczyk T., *Blog. Pisz. Kreuj. Zarabiaj*, Zielona Sowa, Warszawa 2013.
- <http://bukowskie.blogspot.com/search/label/STRONA%20G%C5%81%C3%93WNA?updated-max=2015-05-12T16:45:00%2B02:00&max-results=20&start=5&by-date=false> [odczyt: 01.09.2015].
- <http://eve-r-green.blogspot.com/2013/02/to-do-and-not-to-do-czyli-jak-prowadzic.html> [odczyt: 04.07.2015].
- <http://fashionelka.pl/pytania-i-odpowiedzi-cz-2/> [odczyt: 24.10.2015].
- <http://madamejulietta.blogspot.com/> [odczyt: 04.11.2015].
- <http://polki.pl/we-dwoje/kim;sa;szafiarki,artykul,21191.html> [odczyt: 04.11.2015].
- <http://slownik.intensys.pl/definicja/4/blog/> [odczyt: 01.11.2015].
- <http://www.ekskluzywnymenel.com/> [odczyt: 04.11.2015].

<http://www.kimono.pl/Maffashion-bloggerka-roku-2012-a5062>
[odczyt: 28.05.2015].

<http://www.socialbakers.com/statistics/facebook/27/05/2015>
[odczyt: 04.10.2015].

<http://www.umbrella.pl/blog/?p=100> [odczyt: 04.11.2015].

<http://www.wirtualnemedial.pl/artykul/blogi-modowe-bardziej-inspirujace-od-prasy-i-telewizji-julia-kuczynska-popularniejsza-od-kasi-tusk#> [odczyt: 01.09.2014].

Pytania i polecenia:

1. W jaki sposób można rozszerzyć działania wizerunkowe prowadzone przez właścicieli marki z wykorzystaniem blogerek i na ile działania takie mogą przełożyć się na realizację strategii firmy w latach 2015–2017?
2. Dużą grupą odbiorców marki są mężczyźni i dzieci – proszę zaproponować działania z wykorzystaniem blogerów, które mogłyby pobudzić do działania te dwie grupy.
3. Proszę zaproponować kampanię wizerunkową mającą na celu połączenie standardowych form komunikacji – TV, magazyny z gwiazdami CCC tam występującymi (np. Anja Rubik) z działaniami na portalach społecznościowych przy wykorzystaniu blogerów modowych.

Elżbieta Jadwiga Biesaga-Słomczewska*

DOSKONALENIE UMIEJĘTNOŚCI NEGOCJACYJNYCH W ZAKRESIE WYZNACZANIA „BATNA”

Wprowadzenie

Menedżerowie wykonujący swoją pracę zawodową bardzo często znajdują się w sytuacji, gdy strony wzajemnie od siebie zależne spostrzegają „niemożliwe” do pogodzenia różnice zdań bądź oczekiwań w odniesieniu do własnych celów o charakterze ekonomicznym (cena, wynagrodzenie za wykonaną pracę, itp.), kompetencyjnym (zakres władzy i obowiązków, uprawnienia) czy ambicjonalnym, które generują konflikt. W takich sytuacjach muszą dostatecznie szybko zareagować na symptomy rodzącego się konfliktu i podjąć stosowne kroki zmierzające do jego wyciszenia, rozwiązania (poprzez negocjacje, mediację, facylitację lub koncyliację), a w skrajnych przypadkach do jego rozstrzygnięcia (przez arbitraż lub sąd).

Spośród wszystkich wymienionych sposobów najbardziej racjonalne z punktu widzenia menedżera jest rozwiązanie kwestii spornych poprzez negocjacje. By jednak podjęte działania były skuteczne, musi on wykazać się wieloma umiejętnościami

* Prof. nadzw. dr hab. Uniwersytet Łódzki, Wydział Marketingu, Katedra Marketingu.

interpersonalnymi, należącymi do grupy kompetencji miękkich. Większość z tych umiejętności powinna być „uruchomiona” już na etapie prenegocjacyjnym, czyli w fazie przygotowania się do negocjacji. Jest to bardzo ważny etap procesu negocjacyjnego, niekiedy warunkujący końcowy sukces. Dlatego też każdy menedżer, zanim przystąpi do negocjacji, powinien skoncentrować swoją uwagę na formalnym i merytorycznym zdiagnozowaniu sytuacji, w której się znalazł. Do sporządzenia diagnozy niezbędne jest zebranie odpowiednich informacji z różnych źródeł – wtórnych i pierwotnych.

1.

Diagnozowanie formalne i merytoryczne

Diagnozowanie formalne polega na poszukiwaniu przez menedżera odpowiedzi na następujące pytania:

- Kim jestem? (ustalenie cech swojego charakteru, które mogą utrudniać dojście do consensusu, określenie stopnia własnej determinacji w dążeniu do osiągnięcia zamierzonych celów, itp.);
- Kim jest partner? (jego profil osobowościowy, pozycja zajmowana w firmie, zainteresowania i nieszkodliwe „słabości”, wyznawany system wartości, itp.);
- Co wiem o firmie, którą reprezentuje partner? (jej historia, struktura i kultura organizacyjna, związki firmy z dawnymi oraz obecnymi kontrahentami i z bankami, pozycja firmy na konkurencyjnym rynku, jej płynność finansowa, itp.);
- Jaki charakter będą miały rozmowy (formalny czy nieformalny), kto ustali obowiązujący podczas negocjacji harmonogram rozmów i procedury (kto zacznie rozmowy, według jakich zasad będą rozstrzygane spory, itp.)?
- Jaki należałoby zaproponować skład zespołu negocjacyjnego, kogo wybrać na przewodniczącego?
- W jakim czasie i w jakim miejscu powinny odbywać się negocjacje (czy lepiej zaproponować spotkanie we własnej firmie, w miejscu neutralnym, czy u partnera)?

Diagnozowanie merytoryczne polega na poszukiwaniu przez menedżera odpowiedzi na następujące pytania:

- Co jest przedmiotem sporu? (wyznaczanie problemu negocjacyjnego);
- Jak zdefiniować własne interesy – na czym zależy mnie, a co może być ważne dla partnera?
- Co chcę osiągnąć – jaki jest cel maksymalny i minimalny oraz obszar ewentualnego porozumienia zawarty między celami minimalnymi stron?
- Jakie są inne możliwości osiągnięcia własnych celów w przypadku, gdyby nie doszło do porozumienia, czyli jaka jest BATNA moja, a jaka partnera?
- Jaki mam zakres swobody w prowadzeniu negocjacji?
- Jakich argumentów należy użyć, by osiągnąć założone cele?
- Jakich argumentów może użyć strona przeciwna ?
- Jakie należałoby przyjąć kryteria oceny ewentualnego porozumienia, możliwe do zaakceptowania przez każdą ze stron?

Jest wielu menedżerów, którzy doskonale rozumieją istotę negocjacji, znają różne techniki i taktyki, znakomicie posługują się językiem negocjacji. Z należytą troską przygotowują się do każdych negocjacji, zbierając informacje z różnych źródeł. Projektując ich przebieg, przyjmują określone założenia odnośnie do warunków zawieranej transakcji, skupiają swoją uwagę na określeniu ram negocjacji wyznaczonych przez cel maksymalny i minimalny. Sporządzają też listę żądań i ewentualnych ustępstw, które są skłonni uczynić względem oponenta, planują taktyczne posunięcia z zastosowaniem różnych technik presji psychologicznej. Niestety, są też osoby, które przystępują do negocjacji bez wstępnego przygotowania się do nich, co na ogół skutkuje złym wynikiem lub niepełnym zrealizowaniem zamierzeń.

Spośród wielu sygnalizowanych w literaturze błędów¹ popełnianych przez negocjatorów, najczęściej wskazywane jest

¹ J.K. Sebenius, *Sześć nawyków nieskutecznych negocjatorów*, [w:] *Sztuka prowadzenia zwycięskich negocjacji*, Harvard Business Review Polska, Wyd. ICAN Institute, Warszawa 2013, s. 124–126.

niepodejmowanie działań w zakresie wyznaczania BATNA, czyli najlepszej alternatywy negocjowanego porozumienia, stanowiącej swoistego rodzaju kryterium, w stosunku do którego powinno się oceniać każdy z proponowanych warunków porozumienia. Jeżeli nawet dochodzi do jej określenia, to menedżerowie nie widzą potrzeby odnoszenia jej do każdego obszaru toczącego się procesu. Nie konfrontują też własnych zamierzeń z ewentualną BATNA partnera.

Lekceważąc rolę BATNA w toczących się pertraktacjach, menedżerowie dają wyraz swojej niekompetencji, gdyż „prawdziwy problem negocjacji to w istocie poszukiwanie możliwości porozumienia w kontekście BATNA, co oznacza, że nie należy jednego i drugiego rozpatrywać odrębnie”². Konsekwencją braku współdziałania projektowanego porozumienia i BATNA jest często podpisanie umowy na warunkach gorszych niż planowano, a w niektórych przypadkach nawet zerwanie rozmów.

Brak kompleksowego spojrzenia na proces przygotowania się do rozmów negocjacyjnych skutkuje tym, że menedżerowie częściej przyjmują pozycję pasywną względem swoich oponentów i koncentrują się przede wszystkim na obronie własnych stanowisk, zmniejszając tym samym szanse na uzyskanie satysfakcjonującego wyniku negocjacji. Popełniają też szereg innych błędów z grupy technicznych (nieodpowiednia forma komunikowania się, nieodpowiednie reagowanie na manipulację stosowaną przez partnera rozmów, itp.), jak również merytorycznych (sztywne trzymanie się wyznaczonego celu, bez uwzględniania wielowariantowych propozycji rozwiązań danej kwestii, niewyznaczanie korzyści krótko- i długookresowych w kontekście BATNA własnej i partnera czy też niedokonywanie oceny przedmiotu negocjacji w stosunku do całości relacji między stronami, itp.).

² Tamże, s. 126.

2.

BATNA – Najlepsza Alternatywa Negocjowanego Porozumienia. Istota, podstawowe definicje, korzyści jej implementowania

BATNA, zaproponowana przez Rogera Fishera i Williama Ury'ego³, jest akronimem angielskiego określenia – *Best Alternative To a Negotiated Agreement* i oznacza najlepszą alternatywę negocjowanego porozumienia. Traktowana przez jej twórców jako kryterium oceny każdego z proponowanych warunków porozumienia, stała się narzędziem wyznaczającym granicę opłacalności transakcji, a tym samym ułatwiającym podjęcie decyzji odnośnie do ewentualnego odstąpienia od podpisania umowy i zwrócenia się do innego potencjalnego partnera rozmów.

W literaturze przedmiotu BATNA jest często identyfikowana z korzyściami, jakie można osiągnąć bez dobijania targu z partnerem⁴ bądź też z działaniem, które należy podjąć, jeśli nie ma możliwości zawarcia transakcji. W niektórych sytuacjach BATNA jest traktowana jako „pewien próg – czyli określony pakiet interesów – który musi zostać przekroczony, jeśli umowa ma być zaakceptowana przez daną stronę”⁵. W praktyce oznacza to dążenie do osiągnięcia przez każdego partnera czegoś więcej niż zakłada ich BATNA. Dzięki BATNA możliwe staje się wytyczenie granic obszaru możliwego porozumienia.

Każdy menedżer powinien doskonalić swoje umiejętności w zakresie określania własnej BATNA jeszcze zanim przystąpi do negocjacji. Uzyskuje dzięki temu możliwość natychmiastowego porównywania osiąganych w trakcie negocjacji postępów z założonym „wzorcem”. BATNA wskazuje też najlepszy sposób

³ R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do TAK*, PWE, Warszawa 1996, s. 141.

⁴ E. Kowalczyk, *Pierwsze przykazanie: przygotuj się*, „Marketing Serwis” 1996, nr 8, s. 23.

⁵ J.K. Sebenius, *Sześć nawyków nieskutecznych...*, s. 125.

działania w sytuacji, gdyby porozumienie nie zostało osiągnięte. Zdaniem twórców tego pojęcia „im lepsza BATNA, tym większe możliwości wpłynięcia na warunki negocjowanego porozumienia”⁶. Znajomość własnej BATNA przyczynia się zatem do zmniejszenia determinacji w dążeniu do osiągnięcia porozumienia za wszelką cenę. Ułatwia też nabranie dystansu do przedmiotu toczących się negocjacji. Tym samym daje podstawę do dostrzeżenia i/lub wypracowania różnych sposobów podejścia do problemu i jego rozwiązania. BATNA pozwala też zminimalizować napięcia, które są nieodłącznym atrybutem każdego konfliktu. Stąd można ją traktować jako jeden z ważniejszych wyznaczników siły negocjacyjnej. Profesjonalny menedżer wie, że mając korzystną alternatywę może osiągnąć więcej. Niezależnie jednak od formalnej definicji BATNA, jej istota sprowadza się, po pierwsze, do możliwości dokonywania porównań postępów osiąganych w trakcie trwania negocjacji z przyjętym „wzorcem”, po drugie, do określenia najlepszej alternatywy w sytuacji, gdyby porozumienie nie doszło do skutku.

Świadomość wagi bezpiecznego „wyjścia awaryjnego” nakazuje traktować BATNA jako ważne narzędzie negocjacji. Menedżer wie, że jego możliwości wpływania na warunki ewentualnego porozumienia są tym większe, im ma lepszą BATNA. Jego „siła negocjacyjna” polega na możliwości dawania partnerowi do zrozumienia, że rozważa opcję rezygnacji z rozmów i dokonania wyboru innego, korzystniejszego wariantu alternatywnego. W takiej sytuacji druga strona – widząc, że koszt „niedogadania się” jest dla partnera niewielki – prawdopodobnie będzie skłonna dołożyć więcej starań w kierunku udoskonalenia własnej oferty. Dzięki temu menedżer może osiągnąć lepsze warunki porozumienia. Możliwości wynegocjowania porozumienia korzystnego dla obu stron mogą jednak pojawić się dopiero wówczas, gdy każdy uczestnik negocjacji poczyni starania, już na etapie prenegocjacyjnym, w kierunku rozpoznania ewentualnej BATNA partnera i spojrzy na nią w kontekście własnej oferty. Jeżeli różnica między ofertą własną a domniamaną BATNA partnera jest niewielka, to pole manewru

⁶ R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do...*, s. 132.

znacznie się zmniejszy. Jeśli zaś potencjalne warunki porozumienia proponowane przez jedną stronę są lepsze od tych, które druga strona może uzyskać uwzględniając swoją BATNA, to pole manewru zwiększy się. Dopiero w wyniku skonfrontowania BATNA własnej i partnera jest możliwe zaprojektowanie adekwatnych do sytuacji działań o charakterze strategicznym i taktycznym.

Spojrzenie na własną BATNA w kontekście BATNA partnera jest bardzo pomocne przy wyznaczaniu celu, który menedżer zamierza osiągnąć. Niestety, na ogół cele negocjacyjne są wyznaczane niezależnie od wyniku konfrontacji BATNA własnej i ewentualnej BATNA partnera, co w praktyce przekłada się na realizowanie zadań według zasady dążenia do zdobycia wszystkiego, co się da zdobyć⁷. Nie zawsze jednak opłaca się dążyć do przeforsowania każdego, wcześniej zamierzonego celu, gdyż może się okazać, że rezygnacja z celu w jednym obszarze, pozwoli go osiągnąć w innym obszarze. W praktyce oznacza to, że uczestnicy procesu negocjacyjnego wymieniają cele, które są dla nich niezbyt ważne na cele, które mają dla nich większą wartość.

Zrozumienie istoty takiej wymiany wymaga odniesienia się do kategorii wartości. Partnerzy współpracują ze sobą, by osiągnąć jak największe korzyści poprzez uwzględnienie swoich interesów w umowie końcowej, ale jednocześnie rywalizują o wartość, która jest do podziału. Zatem z jednej strony chodzi o kreowanie wartości, z drugiej zaś o dzielenie się nią. Zwrócenie uwagi na kategorię wartości w procesie negocjacji pozwala negocjującym podmiotom poprawić swoje pozycje negocjacyjne i służy do określenia jak największej wartości dla obu stron. Budowa wartości w procesie negocjacji zazwyczaj przyjmuje formułę wcześniej już sygnalizowanej wymiany tego, co dla jednej strony jest ważne, w zamian za pewne obniżenie innej wartości, istotnej z kolei dla drugiej strony. Oferowanie czegoś, co ma dla oponenta wartość, wyzwała w nim poczucie zobligowania do tego, na czym zależy drugiej stronie. Następuje zwiększenie prawdopodobieństwa spełnienia oczekiwań, przy zachowaniu satysfakcji obu stron. Wymieniając się w sposób przemyślany i racjonalny wartościami, uczestnicy procesu negocjacyjnego

⁷ W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1996, s. 29.

mogą więcej zyskać niż stracić⁸. Dzięki odniesieniu się do wartości, na których stronach zależy najbardziej, mają one szansę na zbudowanie długofalowych partnerskich relacji opierających się na wzajemnym zaufaniu i lojalności. Rzeczą naturalną jest dążenie do wywalczenia jak najlepszych warunków dla siebie, ale można to osiągnąć niekoniecznie poprzez podział wartości. To, że jedna ze stron obniży cenę produktu wcale nie musi oznaczać, że strona ta straciła. Może w zamian za to otrzymać większe zamówienie lub lepsze warunki płatności (np. natychmiastowej zapłaty), dzięki którym firma nie będzie ponosiła konsekwencji wynikających z udzielenia kredytu kupieckiego (pozyskane od razu środki będzie mogła przeznaczyć na sfinansowanie bieżącej działalności).

Posiadanie dobrej BATNA chroni przed negocjacjami „o sumie zerowej” (jedna strona traci tyle, co druga zyskuje) i wskazuje, że w procesie wymiany jednych wartości na drugie można doprowadzić do stanu zadowolenia obu stron procesu. Niekoniecznie bowiem to, co jest ważne dla jednego negocjatora, jest równie ważne dla drugiego, gdyż każdy ma inne oczekiwania. Negocjujące strony powinny zawsze mieć to na uwadze i starać się dokonywać wymiany jednych wartości na drugie, nie zaś koncentrować się na ich dzieleniu.

Na cel i BATNA należy spojrzeć jak na „nierozzerwalny” związek między zamiarami a ich faktyczną realizacją. Między BATNA a celami zachodzi swoisty związek. BATNA uruchamia cele, te zaś wyznaczają taktyki i strategię. To BATNA decyduje o sile negocjacyjnej i nakreśla obszar, w jakim powinny toczyć się negocjacje⁹. Tym samym pozwala znaleźć optymalne rozwiązanie dla obu stron.

Znajomość BATNA chroni negocjatorów przed nadmierną uległością wobec partnera i przed prowadzeniem negocjacji wtedy, gdy zmierzają one w niewłaściwym kierunku. Brak rozpoznania własnej BATNA może prowadzić do kontynuowania negocjacji, choć

⁸ R. Luecke, *Negocjacje*, Harvard Business Essentials. MT Biznes Ltd., Konstancin-Jeziorna 2003, s. 53.

⁹ E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 95.

najkorzystniej byłoby z nich zrezygnować. Może też skutkować odrzuceniem propozycji, którą należałoby przyjąć wobec posiadania niezbyt atrakcyjnej alternatywy. BATNA chroni więc przed popełnieniem błędu niedoszacowania lub przeszacowania siły negocjacyjnej – własnej i partnera. Pozwala też przewidzieć konsekwencje przyjęcia takiego, a nie innego stanowiska i określić, jak dalece można być elastycznym i na jakie ustępstwa się zgodzić. BATNA stwarza również możliwość spojrzenia z dystansem na przedmiot negocjacji. Poszerza tym samym przestrzeń emocjonalną niezbędną do zanalizowania problemu z różnych punktów widzenia i w konsekwencji tego skierowania uwagi na inne rozwiązania.

W praktyce może wystąpić sytuacja, że menedżer nie dostrzega żadnej innej alternatywy dla negocjowanej transakcji lub zaniedbał jej przygotowanie. Wówczas istnieje duże prawdopodobieństwo, że partner rozmów będzie starał się narzucić swoje warunki. By tego uniknąć doświadczeni menedżerowie kreują na użytek toczących się rozmów nawet mało prawdopodobne alternatywy – drugiej stronie trudno jest to przecież zweryfikować.

3.

Analiza przypadku prezydenta Ronalda Reagana¹⁰

3.1.

Perspektywa postrzegania problemu przez prezydenta

Ronald Reagan, będąc jeszcze prezydentem elektem, stanął przed problemem zażegnania strajku kontrolerów ruchu powietrznego w USA, domagających się 18% podwyżki płac. Prezydent zdawał sobie sprawę, że spełnienie żądań związkowców byłoby sprzeczne

¹⁰ M.A. Bercoff, *Negocjacje*, PWE, Warszawa 2007, s. 52–53; E.J. Bie-saga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie...*, s. 96–97.

z postulatami głoszonymi przezeń podczas kampanii. Z kolei nieprzystąpienie do negocjacji oznaczało strajk, który zakłóci funkcjonowanie cywilnego transportu powietrznego. Chcąc przede wszystkim zabezpieczyć interesy ekonomiczne kraju podjął wraz z doradcami próbę znalezienia alternatywy na wypadek, gdyby nie udało się dojść do porozumienia ze związkiem zawodowym. W tym celu określił możliwe rozwiązania zaistniałego problemu.

Możliwe rozwiązania dla R. Reagana:

- przystąpić do negocjacji i zaproponować inne rozwiązanie problemu, np. możliwość podwyżek w późniejszym terminie (konsekwencje: odsunięcie problemu, a nie jego rozwiązanie wywoła narastanie niezadowolenia kontrolerów),
- zgodzić się na podwyżkę (konsekwencje: utrata wiarygodności prezydenta, uległość wobec roszczeń wywołałaby żądania innych grup zawodowych i tym samym doprowadziła do utraty kontroli nad wydatkami budżetowymi),
- zastąpić kontrolerów cywilnych specjalistami wojskowymi (konsekwencje: problem nadal pozostaje nierozwiązany i powróci po trzech miesiącach),
- nie ulec żądaniom związku i użyć straszaka w postaci zwolnień (konsekwencje: strajk, paraliż ruchu powietrznego).

Po szczegółowych analizach sztab prezydencki uznał, iż najkorzystniejsze z perspektywy zarówno ekonomicznej, jak i społecznej będzie rozwiązanie problemu poprzez zastąpienie kontrolerów cywilnych specjalistami wojskowymi nawet na trzy miesiące, o czym druga strona nie wiedziała. Takie właśnie rozwiązanie prezydent przyjął jako własną BATNA. To pozwoliło mu zaproponować związkowcom odroczenie żądań w czasie, bo wiedział, że w razie przystąpienia związkowców do strajku ma inną alternatywę (BATNA), choć tylko na trzy miesiące.

BATNA prezydenta:
zastąpienie kontrolerów cywilnych specjalistami
wojskowymi na trzy miesiące

Prezydent był przekonany, że groźba zwolnienia z pracy odstraszy oponentów. Poza tym miał nadzieję na znalezienie innego rozwiązania w ciągu tych trzech miesięcy.

3.2.

Perspektywa postrzegania problemu przez związkowców

Perspektywa postrzegania zaistniałej sytuacji przez związkowców była zupełnie odmienna. Trudno im było wyobrazić sobie utrzymanie ładu powietrznego bez ich udziału. Byli przekonani że prezydent nie zdecyduje się na takie ryzyko i byli zdeterminowani przystąpić do strajku.

Możliwe rozwiązania dla związkowców:

- przystąpić do strajku (konsekwencje: rozpoczęcie negocjacji i zrealizowanie swoich postulatów, ewentualne niebezpieczeństwo utraty pracy),
- odroczyć żądania na jakiś czas i przerwać strajk pod groźbą jego rozpoczęcia w terminie późniejszym (konsekwencje: pokazać słabość i brak determinacji),
- nie przystępować do strajku i szukać innych sposobów rozwiązania konfliktu (problem zarobków nadal istnieje).

Związkowcy byli przekonani, że nowo mianowany prezydent nie może sobie pozwolić na początku swojego urzędowania na unieruchomienie ruchu powietrznego, co sparaliżuje życie jego wyborców i będzie miało konsekwencje ogólnokrajowe. Dlatego też wybrali strajk. To była ich BATNA.

BATNA kontrolerów: strajk

Podsumowanie

Ronald Reagan nie przystąpił do negocjacji, gdyż jego BATNA była lepsza niż przypuszczali związkowcy. Gdyby podjął negocjacje, to rezultat okazałby się gorszy od tego, jaki uzyskał wykorzystując swoją BATNA. Ona właśnie uchroniła prezydenta przed niekończącą się serią roszczeń płacowych innych grup zawodowych.

Z analizy przedstawionego przypadku wynika, że bardzo istotną rolę w rozwiązaniu zaistniałego konfliktu odegrały:

- **„gra wpływów”** – wzmacnianie i podpieranie argumentami własnych alternatyw (by móc uzasadnić swoje żądania), przy jednoczesnym osłabianiu w oczach innych ich własnych alternatyw (by zaakceptowali to, co im się proponuje);
- **„efekt dźwigni alternatywy”** – uświadomienie sobie, kto straci więcej w razie niepowodzenia rozmów, np. przyznajemy drugiej stronie część tego, co jest dla niej ważne i przekonujemy ją, że nie dostałaby więcej przy żadnym innym rozwiązaniu¹¹.

Należy zawsze pamiętać, że własne wyobrażenie o sile swojej BATNA nie wystarczy, by wygrać spór, trzeba jeszcze wzmocnić i „podeprzeć argumentami swoje alternatywy”¹², dzięki czemu można uzasadnić wysuwane żądania, a jednocześnie osłabić w oczach innych ich własne alternatywy, skłaniając ich tym samym do zaakceptowania tego, co im się proponuje. Poza tym BATNA może się zmienić pod wpływem zarówno czynników zewnętrznych, jak i nieprzewidzianych inicjatyw jednej ze stron (np. znalezienie nowej alternatywy). Z powyższego przykładu wynika, że określenie swojej BATNA i rozpoznanie BATNA partnera miało kluczowe znaczenie dla osiągnięcia zamierzonych w procesie negocjacji celów. Dlatego też zawsze należy rozpocząć poszukiwania swojej BATNA od znalezienia odpowiedzi na pytanie: „czy w razie przerwania negocjacji więcej stracę ja, czy też mój oponent?”

Niestety w praktyce rzadko zdarza się przystąpienie do zanalizowania zaistniałej sytuacji negocjacyjnej w kontekście BATNA.

¹¹ M.A. Bercoff, *Negocjacje...*, s. 53.

¹² Tamże, s. 55.

Dotyczy to zwłaszcza niedoświadczonych negocjatorów, którzy nie uwzględniają faktu, że dobra alternatywa stanowić może granicę, której nie powinni przekraczać, czyli punktu, w którym należałoby odrzucić niekorzystną propozycję. Mając w zapasie „coś” lepszego, łatwiej jest wynegocjować korzystniejsze warunki, tolerancja na niezaspokojenie swoich potrzeb i niesprostanie oczekiwaniom jest bowiem bardzo mała. Z kolei przy słabej alternatywie lub przy jej niejasnym określeniu, trudno jest zdobyć się na odrzucenie oferty, nawet mało opłacalnej. Posiadanie BATNA wzmacnia więc siłę przetargową strony. Pozwala przewidzieć konsekwencje przyjęcia takiego, a nie innego stanowiska, określa, jak dalece można być elastycznym i na jakie ustępstwa się zgodzić. W ten sposób możliwe jest kształtowanie atmosfery rozmów i ewentualne eliminowanie niezadowolenia stron procesu.

BATNA nie jest jednak dana raz na zawsze. Ulega zmianie wraz ze zmianą uwarunkowań wynikających z otoczenia. Ten sam przypadek można rozpatrywać z punktu widzenia różnych motywów działania stron, co w konsekwencji może doprowadzić do zmiany BATNA własnej lub partnera. Zawsze bowiem szacowana BATNA zależy od osobistej perspektywy. Przyjmując kryterium ekonomiczne jako podstawę motywującą stronę do określonych zachowań, BATNA może być zupełnie inna niż w przypadku kryterium politycznego.

4.

Wyznaczanie BATNA przy uwzględnieniu więcej niż jednej zmiennej

Określenie BATNA stanowi znacznie większy problem wówczas, gdy podjęcie decyzji wymaga uwzględnienia co najmniej kilku zmiennych. Konieczność wzięcia pod uwagę wielu zmiennych, spośród których część jest kwantyfikowalna i porównywalna, część zaś ma charakter niewymierny, sprawia, że BATNA może wydawać się nieoczywista. Trudności z ustaleniem tego, co w analizowanym przypadku należałoby uznać za szczególnie istotne

dla wyboru najbardziej racjonalnej opcji i jakie kryteria jakościowe należałoby brać pod uwagę sprawiają, że w praktyce decyzje podejmowane są na podstawie jednego kryterium – najczęściej najbardziej wymiernego, czyli ceny, lub po prostu intuicyjnie.

Określenie BATNA z uwzględnieniem wielokryterialnej oceny wymaga uruchomienia bardziej skomplikowanej, bo wieloetapowej, procedury¹³. Pierwszy etap polega na zestawieniu różnych wariantów i dokonaniu wyboru najistotniejszych kryteriów własnych preferencji. Drugi polega na uporządkowaniu kryteriów i dokonaniu hierarchizacji ich wagi. Trzeci etap, to ustalenie zakresu punktów w obrębie każdego kryterium. Czwarty zaś polega na ocenie każdego wariantu według uzyskanej sumy punktów.

5.

Analiza przypadku dotyczącego zakupu służbowych samochodów osobowych dla kadry zarządzającej

Renomowane przedsiębiorstwo „X” działające na rynku globalnym podjęło decyzję o zakupie nowych samochodów służbowych dla dziesięciu pracowników z grupy najwyższego szczebla kadry zarządzającej. Uznano, że osoby te, z racji wykonywanych obowiązków, są bardzo często zmuszone do pokonywania kilkusetkilometrowych tras w ciągu jednego dnia, co ma wpływ na ich stan fizyczny i psychiczny oraz jakość wykonywania obowiązków służbowych. Podjęcie decyzji wyboru marki samochodu musiało zatem uwzględniać, poza innymi czynnikami, również komfort użytkowania samochodu oraz bezpieczeństwo jazdy. W analizie wzięto pod uwagę dealerów marek samochodów, których parametry przedstawia tabela 1.

¹³ M. Woodhouse, *Academy of Negotiation*, Centrum Kreowania Liderów, Kłodzisko 1996.

5.1.

Wybór kryteriów oceny wybranych atrybutów marek samochodów osobowych

Tabela 1. Parametry marek samochodów

Parametry	Rodzaje marek						
	Citroen C5	Avensis III 2,0	BMW 320i	Mercedes C200	Audi A4 2.0 TFSI	Lexus IS 300H	Infiniti Q50 S
Cena w podstawie	104 000	127 900	143 000	139 300	159 400	161 900	222 400
Średnie spalanie (w cyklu mieszanym)	4,2	6,1	6,1	5,7	5,4	4,5	6,2
Emisja CO ₂	110 g/km	142 g/km	144 g/km	132 g/km	122 g/km	99 g/km	144 g/km
Paliwo	HDi150 Diesel	Benzy-na	Benzy-na	Benzy-na	Benzy-na	Hy-bryda	Hy-bryda
Napęd	na przód	na przód	na tył	na tył	na przód	na tył	na tył
Skrzynia biegów	manu-alna	auto-mat	manu-alna	manu-alna	auto-mat	auto-mat	auto-mat
Przyspieszenie (0–100 km/h)	9,6 sekund	10 sekund	8,2 sekund	7,5 sekund	7,3 sekund	8,3 sekund	5,1 sekund
Moc	150 KM	152 KM	184 KM	184 KM	190 KM	223 KM	364 KM
Bezpieczeństwo – według testów NCAP (gdzie 100% to bardzo dobrze)	81% kie-rowca 77% dzie-cko 32% pieszy	93% kie-rowca 85% dzie-cko 78% pieszy	95% kie-rowca 84% dzie-cko 78% pieszy	92% kie-rowca 84% dzie-cko 77% pieszy	90% kie-rowca 87% dzie-cko 75% pieszy	91% kie-rowca 85% dzie-cko 80% pieszy	86% kie-rowca 85% dzie-cko 67% pieszy

Źródło: Katalogi poszczególnych marek samochodów 2015.

Biorąc pod uwagę przedstawione w tabeli 1 parametry – osoby odpowiedzialne za zakup dokonały wyboru następujących kryteriów, uwzględniających poza **ceną**, również:

- **luksus wyposażenia zapewniający komfort użytkowania** (system klimatyzacyjny, klimatyzowane fotele przednie chłodzące lub podgrzewające, intuicyjny sposób obsługi urządzeń pokładowych, system aktywnej redukcji hałasu, doświetlenie dzienne, napęd na tył, automatyczna skrzynia biegów);
- **bezpieczeństwo jazdy** (system doświetlania zakrętów, system ostrzegania przewidujący kolizję z przodu, system hamowania awaryjnego, testy zderzeniowe NCAP, panoramiczna kamera 360 stopni ułatwiająca parkowanie, narastająca fala przyspieszenia);
- **ochronę środowiska – emisję CO₂ w g/km;**
- **dostępność serwisu.**

5.2.

Ustalenie wagi kryteriów

Zaproponowane kryteria, choć istotne, nie są względem siebie równoważne. Dlatego też ustalono hierarchię ich ważności. Przyjęto, że suma „ważności” wszystkich kryteriów wynosi umownie 100 punktów. W tej skali nadano każdemu z wybranych kryteriów liczbę punktów uznaną za najważniejszą – biorąc pod uwagę przeznaczenie samochodów¹⁴.

I tak:	Cena	5 punktów
	Dostępność serwisu	10 punktów
	Luksus wyposażenia zapewniający komfort użytkowania	30 punktów
	Bezpieczeństwo jazdy	35 punktów
	Ochrona środowiska (emisja CO ₂)	20 punktów
	Razem	100 punktów

¹⁴ Gdyby samochody miały być przeznaczone dla pracowników niższego szczebla, np. przedstawicieli handlowych, to zmieniłaby się hierarchia ważności kryteriów. I tak największą pulę punktów uzyskiwałyby: cena, oszczędność w eksploatacji, serwis, bezpieczeństwo jazdy.

5.3.

Uszczegółowienie wagi każdego atrybutu z osobna w ramach danego kryterium – opcja idealna

Po ustaleniu „wagi” kryterium następuje uszczegółowienie wagi każdego atrybutu z osobna. W ramach danego kryterium i liczby przypisanych punktów (według kolejności 5, 10, 30, 35, 20) nadaje się kolejną wagę punktową, uwzględniając własne preferencje i uwarunkowania rynkowe.

Tabela 2. Wagi dla każdego kryterium

Cena w podstawie (maksimum 5 punktów)	Dostępność serwisu (maksimum 10 punktów)	Luksus wyposażenia (maksimum 30 punktów)	Bezpieczeństwo jazdy (maksimum 35 punktów)	Ochrona środowiska, emisja CO ₂ (maksimum 20 punktów)
Do 130 tys. zł – 5 pkt.	bardzo dużo serwisantów w mieście – 10 pkt.	bardzo wysoki standard (posiada większość wymienionych udogodnień) – 30 pkt.	bardzo duże – 35 pkt.	do 110 g/km – 20 pkt.
130–160 tys. zł – 4 pkt.	jeden serwisant w mieście – 5 pkt.	wysoki standard – 20 pkt.	duże – 20 pkt.	110–130 g/km – 10 pkt.
Powyżej 160 tys. zł – 0 pkt.	serwis w innym mieście – 0 pkt.	zadowalający standard wyposażenia w relacji do klasy samochodu – 10 pkt.	średnie – 0 pkt.	powyżej 130 g/km – 5 pkt.

Źródło: opracowanie własne.

5.4.

Wartościowanie wariantów wyboru

Ostatnim etapem jest zbadanie każdej alternatywy i przypisanie jej końcowej liczby punktów, co znajduje wyraz w postaci tabelarycznej.

Tabela 3. Analiza alternatywnych rozwiązań w zakresie zakupu samochodów

Kryteria	Dostawcy – dealerzy						
	A Citroen C5	B Avensis III 2,0	C BMW 320i	D Mer- cedes C200	E Audi A4 2.0 TFSI	F Lexus IS 300H	G Infiniti Q50 S
Cena							
Do 130 tys. zł	5	5					
130–160 tys. zł			4	4	4		
Powyżej 160 tys. zł						0	0
Dostępność serwisu							
Bardzo dużo serwisantów w mieście	10	10	10	10	10		
Jeden serwisant						5	
Serwis w innym mieście							0
Luksus wyposażenia							
Bardzo wysoki standard (posiada maksimum udogodnień)						30	30
Wysoki standard	20			20	20		

Kryteria	Dostawcy – dealerzy						
	A Citroen C5	B Avensis III 2,0	C BMW 320i	D Mer- cedes C200	E Audi A4 2.0 TFSI	F Lexus IS 300H	G Infiniti Q50 S
Dobry standard w relacji do klasy samochodu		10	10				
Bezpieczeństwo jazdy według testów NCAP*							
Bardzo duże (100–85%)		35	35	35	35	35	
Duże (84–70%)	20						20
Średnie (poniżej 70%)							
Ochrona środowiska Emisja CO ₂							
Do 110 g/km	20					20	
110–130 g/km					10		
Powyżej 130 g/km		5	5	5			5
SUMA	75	65	64	74	79	90	55

* Wzięto pod uwagę tylko bezpieczeństwo kierowcy i pieszego, zważywszy na cel użytkowania samochodu (tylko do celów służbowych).

Źródło: opracowanie własne.

5.5.

Wybór wariantu preferowanego

Ze wstępnych analiz przygotowanych na potrzeby wyboru najbardziej optymalnej marki samochodów służbowych dla kadry kierowniczej najwyższego szczebla zarządzania wynika, że uwaga osób odpowiedzialnych za zakupy powinna kierować się na samochody marki Lexus IS 300 H – z uwagi na osiągnięcie przez

tę markę najwyższej sumy punktów wynikających z uwzględnienia wag przyjętych kryteriów. Uzyskane poziomy istotności najważniejszych, z punktu widzenia użytkownika, atrybutów samochodu marki Lexus gwarantują poczucie bezpieczeństwa jazdy, luksus podróżowania nim, co wydaje się szczególnie istotne w przypadku wielogodzinnego trwania podróży. Nie bez znaczenia jest również fakt najniższej emisji CO₂ (spośród branych pod uwagę marek samochodowych), co uchroni przedsiębiorstwo przed koniecznością płacenia kar za zanieczyszczanie środowiska. Biorąc pod uwagę użytkowników tych samochodów – ważny jest również prestiż, jako czynnik wskazujący na dobrą kondycję finansową firmy. Jedynym minusem zakupu samochodów tej marki jest wysoka cena, co może być rekompensowane niskim spalaniem (średnie spalanie w cyklu miesięcznym – 4,5).

5.6.

Określenie BATNA jako kryterium wyboru alternatywnej marki

Biorąc pod uwagę fakt, że porównywalne do Lexusa parametry ma Audi A4 2.0 TFSI (nieco wyższa emisja CO₂ i trochę uboższe wyposażenie) – a jest tańsze o 2500 zł – należałoby przystąpić do negocjacji, wskazując Audi jako zakup alternatywny (BATNA).

Przedstawienie żądań skierowanych do sprzedawcy Lexusa:

- obniżenie ceny co najmniej o 3000 zł, uwzględnwszy wielkość zakupu – dziesięć sztuk samochodów,
- wyposażenie kabiny w wyprofilowane i klimatyzowane (chłodzące i podgrzewające) fotele przednie, elektrycznie sterowane szklane okno dachowe, dające równomierne doświetlenie – wszystko bez dodatkowej opłaty.

Można też podeprzeć własną BATNA (ewentualny zakup Audi) argumentem o małej dostępności autoryzowanych serwisów (w miejscu lokalizacji przedsiębiorstwa brak jest takiego serwisu).

Podsumowanie

W przypadku niepodjęcia negocjacji przez sprzedawcę marki Lexus IS 300H, należy też poważnie rozważyć zakup samochodów marki Mercedes C200, która jest tańsza aż o 22 600 zł, co przy dziesięciu sztukach daje 226 000 zł, przy minimalnych różnicach w emisji CO₂ i standardzie wyposażenia.

Przedstawiona analiza przypadku dowodzi, że zastosowanie BATNA w praktyce jest niewątpliwie trudne, ale możliwe. Wymaga często uwzględnienia licznych zmiennych, spośród których tylko część jest kwantyfikowalna i porównywalna, co sprawia, że w wielu sytuacjach BATNA wydaje się mało oczywista i klarowna. Trudno jest nieraz ustalić, co będzie najważniejsze i jakie należałoby wziąć pod uwagę kryteria jakościowe.

Bibliografia

- Bercoff M.A., *Negocjacje*, PWE, Warszawa 2007.
- Biesaga-Słomczewska E.J., *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK*, PWE, Warszawa 1996.
- Kowalczyk E., *Pierwsze przykazanie: przygotuj się*, „Marketing Serwis” 1996, nr 8.
- Mastenbroek W., *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1996.
- Luecke R., *Negocjacje*, Harvard Business Essentials. MT Biznes Ltd., Konstancin-Jeziorna 2003.
- Sebenius J.K., *Sześć nawyków nieskutecznych negocjatorów*, [w:] *Sztuka prowadzenia zwycięskich negocjacji*, Harvard Business Review Polska, Wyd. ICAN Institute, Warszawa 2013.
- Woodhouse M., *Academy of Negotiation*, Centrum Kreowania Liderów, Kłudzienko 1996.

Pytania:

1. Czy znajomość BATNA zmniejsza, czy zwiększa determinację do zawarcia porozumienia?
2. Czy BATNA to miernik oceny efektywności negocjacji?
3. Jaki jest związek między BATNA a celem negocjacji?
4. Jakie kryterium/kryteria należy wziąć pod uwagę wyznaczając BATNA podczas przygotowania się do zakupu domu jednorodzinnego dla 6-osobowej rodziny?

Dariusz M. Trzmielak*, Wioletta Krawiec**

PROMOCJA WYNAŁAZKU W TECHNOLOGICZNYM CYKLU ŻYCIA – NA PRZYKŁADZIE AKTYWNEGO LUSTERKA DLA MOTOCYKLISTÓW

Wprowadzenie

Promocja wynalazku w przedrynkowym cyklu życia na przykładzie aktywnego lusterka dla motocyklistów to zagadnienie przedstawiające praktyczne zastosowanie różnych form promocji wynalazku przed wprowadzeniem nowego produktu na rynek. Część teoretyczna i studium przypadku wskazują, które formy promocji są najskuteczniejsze przed wprowadzeniem nowego produktu na rynek. Poszczególne fazy przedrynkowego życia produktu wymagają zastosowania różnych instrumentów promocji-mix. Prezentowany przykład wypromowania idei i prototypu aktywnego lusterka dla motocyklistów wskazuje, jak i którymi elementami różni się promocja nowego produktu w przedrynkowym cyklu rozwoju nowego produktu od komunikacji podczas cyklu życia innowacji na rynku.

* Dr hab., Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu.

** Dr, adiunkt, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu.

1.

Promocja wynalazku – kontekst teoretyczny i praktyczny

Wprowadzenie innowacji na rynek wiąże się z procesem komercjalizacji, który zaczyna się od opracowania idei wynalazku, a kończy sprzedażą nowych technologii, produktów lub usług. Narzędzia marketingu mix są tak samo użyteczne w przedrynkowym, jak i rynkowym cyklu życia produktu. W przedrynkowym cyklu życia produktem jest wynalazek, który ma nowe cechy techniczne lub użytkowe. Nowe cechy muszą być w szczególności uwzględnione w strategii informowania rynku o nowym produkcie, ze względu na brak ich znajomości przez nabywców. Promocja innowacji jest zadaniem bardzo trudnym z następujących przyczyn:

- we wczesnych fazach rozwoju nowego produktu idea jest często niematerializowana,
- zastosowanie niewłaściwych instrumentów komunikowania się z rynkiem może umożliwić skopiowanie produktu,
- produkty w fazach przedrynkowych mogą być niedostosowane do wymagań finalnych nabywców,
- zbyt wczesna promocja niedopracowanych produktów może zniechęcić nabywców do zakupu nowego produktu.

Działania promocyjne może wspierać fakt, że wynalazek jest chroniony np. patentem, wzorem użytkowym lub przemysłowym na całym świecie. Nowe techniczne atrybuty produktu są uwzględniane w procesach patentowych krajów europejskich. W Stanach Zjednoczonych dodatkowo za nowość, która podlega ochronie, uznawane są użyteczności cech produktu.

Promocja w fazach przedrynkowych nowego produktu ma trzy zasadnicze etapy:

- 1) Promocja idei;
- 2) Promocja prototypu;
- 3) Promocja nowego produktu.

Promocja idei jest najczęściej informowaniem o nowości w celu poszukiwania finansowania przygotowania prototypu. W omawianej fazie nadawca (wynalazca) wykorzystuje instrumenty promocji również w celu oceny wartości technologicznej i ekonomicznej przyszłego nowego produktu. Skutecznymi narzędziami promocji jest sprzedaż osobista (sprzedaż idei). Faza pierwsza jest bardzo często niejawna. Jeśli nowa idea jest chroniona wyłącznie prawem autorskim, to pojawia się zagrożenie kopiowania nowości. Bez zgłoszenia do ochrony patentowej promocja pomysłu jest bardzo trudna, wyegzekwowanie praw do przyszłego produktu jest bowiem w praktyce niemożliwe. Idea jest rozwiązaniem ściśle związanym z zastosowaniem w określonej dziedzinie techniki. Celem tworzenia idei, w tym przypadku, jest zastosowanie w przemyśle. Ze względu na niejawny etap procesu rozwoju nowej technologii lub produktu, w sprzedaży osobistej stosuje się prawne formy ochrony, jak np. umowę o zachowaniu poufności, która zawierana jest pomiędzy prezentorem idei a odbiorcą (potocznie nazywana NDA – *Non-Disclosure Agreement*). Ograniczenia w promocji nowego rozwiązania mogą zostać zmniejszone po uzyskaniu zgłoszenia patentowego. Brak ochrony prawnej nowego rozwiązania w postaci zgłoszenia patentowego może skutkować też „zawłaszczeniem” wynalazku przez konkurencję. Uzyskanie tzw. praw wyłącznych jest „premią za pierwszeństwo” lub „premią za aktywność wynalazczą”. Ten, który pierwszy wynalazł nowe rozwiązanie ma prawo do uzyskania szczególnej ekonomicznej korzyści¹. Wynika ono z faktu, że tworzenie, zamiana idei w prototyp, a później w technologię i produkt dla rynku jest kapitałochłonne, kosztochłonne oraz obarczone ryzykiem znacznie wyższym niż naśladowanie, podążanie za nowymi rozwiązaniami lub wręcz kopiowanie rozwiązań konkurencji.

¹ S. Byczko, D.M. Trzmielak, *Własność intelektualna na uczelni i w działalności gospodarczej. Analiza porównawcza i praktyczne aspekty funkcjonowania systemu patentowania w Polsce i wybranych krajach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 13–18.

Promocja prototypu powinna uwzględniać fakt wyjścia idei poza teoretyczne propozycje, tzw. fazę koncepcji. Kolejne kroki komunikacji z rynkiem to ułatwienie sprawdzenia koncepcji w warunkach laboratoryjnych. Początek wieku XXI to przede wszystkim rozwój produktów, które pozwalają na coraz szybsze przygotowanie oferty dla indywidualnego nabywcy. Takie działanie jest możliwe przy włączeniu działań promocyjnych do fazy prototypowania. Zasadne jest to też ze względu na rozwój produktów B+R, który nastąpił z początkiem wieku XXI². Stąd komunikacja z rynkiem jest znacznie ułatwiona, bo potencjalni nabywcy zaznajomieni są z nowymi, zaawansowanymi technologiami prawie w każdej dziedzinie życia.

„Wyjście technologii z probówki”, które nazywamy też „fermentacją technologii”³, jest możliwe po zabezpieczeniu praw własności do wynalazku. W działaniach komunikacji z rynkiem, w celu dostosowania prototypu również do wymagań rynku, można wtedy wykorzystać większą gamę instrumentów promocji. W promocji prototypu najbardziej skuteczne są: udział w konkursach, pokazach wynalazków, targach wynalazczych, udział w konferencjach, seminariach, wystawy, sympozja, video konferencje i video prezentacje⁴. Wymienione działania promocyjne mają za zadanie poinformowanie o nowościach i przygotowanie odbiorców produktu na wprowadzenie go na rynek. Sprzedaż prototypu, która nadal pozostaje ważnym instrumentem działań promocyjnych, ukierunkowana jest na potencjalnych inwestorów zainteresowanych finansowym wspar-

² M.E. McGrath, *Product Development. How to Increase Productivity, Cut Costs, and Reduce Cycle Time*, McGraw-Hill, New York 2004, s. 4–5.

³ C. Banbury, *Life Cycle. The Technology Management Handbook*, [w:] *The Technology Management Handbook*, ed. R.C. Dorf, CRC Press, Boca Raton, Florida 1999, s. 14–28.

⁴ A. Olejniczak, *Event marketing jako jedna z form innowacji marketingowych w instytucjach naukowych i badawczych*, [w:] *Marketing instytucji naukowych i badawczych*, Prace Naukowe Instytutu Lotnictwa, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Lotnictwa nr 225, Warszawa 2012, s. 145–157.

ciem przedsiębiorcy rozwijającego nowy produkt. Ze względu na fakt, że podmiot wprowadzający nowy produkt musi przekonać potencjalnych nabywców do nowości, ogromnego znaczenia nabiera wywieranie wpływu na liderów opinii⁵. Nie ma znaczenia, jak szybko rozwija się koncepcja i prototyp produktu. Dopóki nie zostanie określona wartość dodana dla liderów opinii lub konsumentów nazywanych innowatorami i nie nastąpi jej prezentacja, trudno jest przedsiębiorcy lub wynalazcy promować potencjalny nowy produkt⁶.

Działania promocyjne uzależnione są też od rodzaju innowacji. Przełomowe innowacje powodują, że działania promocyjne w dużym stopniu muszą się odnieść do uświadamiania wartości wynalazku w porównaniu z dotychczasowymi rozwiązaniami. Innowacje przełomowe wymagają najczęściej całkowitej zmiany modelu zachowań konsumenta. Przeciwnieństwem będą ulepszenia produktu (innowacje kontynuacyjne). W tym ostatnim przypadku zmiana modelu zachowań konsumenta nie musi występować i działania promocyjne mogą być tożsame z klasycznymi, stosowanymi na rynku dóbr konsumpcyjnych⁷.

W promocji wynalazków bardzo ważne jest podejście relacyjne w komunikacji marketingowej od momentu wygenerowania idei, poprzez prototypowanie i promocję nowego produktu. W przypadku omawianej promocji prototypu rozprzestrzenienie się informacji nie zawsze jest korzystne ze względu na strategię wejścia na rynek lub pozyskanie inwestorów. Promocja prototypu przypomina w dużym stopniu rynek B2B, ale problemy, z jakimi musi sobie poradzić komunikacja są bardziej delikatne i precyzyjne, tym bardziej że na etapach testowania prototypu pojawiają

⁵ J. Mohr, S. Sengupta, S. Slater, *Marketing of High-Technology Products and Innovations*, Prentice Hall, New Jersey 2005, s. 313–360.

⁶ M.H. Meyer, *Managing Cycle Time in New Product Development*, [w:] *The Technology Management Handbook*, red. R. C. Dorf, CRC Press, Boca Raton, Florida 1999, s. 29–37.

⁷ G.A. Moore, *Crossing the Chasm. Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*, Harper Business Book, London–Frankfurt 2002, s. 10–29.

się często negatywne skutki prac laboratoryjnych⁸. Dlatego podstawowymi wartościami w informowaniu o nowym rozwiązaniu (idei, prototypie lub produkcie) powinno być kreowanie możliwości współpracy z interesariuszami wynalazku, zaufania, zaangażowania interesariuszy w rozwój wynalazku, doskonałej komunikacji oraz satysfakcji, że tworzone jest nowe rozwiązanie, które da korzyści rynkom docelowym⁹.

Promocja nowego produktu jest kolejnym charakterystycznym działaniem komunikacji wynalazcy z rynkiem. Jest ona już odniesiona do rzeczywistych działań rynkowych i może zostać skoncentrowana na procesie kreowania relacji nowego produktu z jego nabywcą, dopasowaniu modelu biznesowego wynalazcy (przedsiębiorcy) do struktur i reguł funkcjonowania rynku w segmentach docelowych, dopasowaniu zasad konkurencyjności i poszukiwaniu nowych rozwiązań oraz na budowaniu i wzmocnieniu pozycji rynkowej przedsiębiorcy wprowadzającego nowy produkt na rynek¹⁰. Promocja nowego produktu powinna uwzględniać dyfuzję innowacji, czyli działania zmierzające do dotarcia do tej części nabywców, którzy przyspieszą rozprzestrzenianie się nowego produktu na rynku. Działania promocyjne muszą być nastawione w pierwszej kolejności do innowatorów. W kolejnych

⁸ D. Trzmielak, *Komercjalizacja wiedzy i technologii – determinanty i strategie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 55–70.

⁹ M. Pluta-Olearnik, *Implementating new Marketing Strategies in Scientific and Research Institutions*, [w:] *Marketing of Scientific and Research Organizations. New Point of View of European Marketing*, ed. W. Wiśniowski, Transactions of the Institute of Aviation no 223, Scientific Publication of the Institute of Aviation, Warszawa 2012, s. 83–96.

¹⁰ Platforma do pozyskania środków finansowych na rozwój nowych technologii i nowych produktów poprzez finansowanie społecznościowe (*crowdfunding*), zob. więcej B. Sojkin, *Zarządzanie produktem w usługach badawczych*, [w:] *Marketing instytucji naukowych i badawczych*, Prace Naukowe Instytutu Lotnictwa nr 208, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Lotnictwa, Warszawa 2010, s. 109–114.

etapach działania te ukierunkowane są na wczesnych adaptatorów, następnie wczesnych naśladowców i wczesną większość¹¹.

Szczególną uwagę należy zwrócić na wprowadzenie na rynek globalnych innowacyjnych produktów. Jedną z form finansowego poszukiwania wsparcia rozwoju globalnego produktu w fazie przedrynkowej jest promocja w mediach społecznościowych. Umożliwia ona poinformowanie inwestorów o potrzebach wsparcia finansowania związanego z ukończeniem prototypu lub finalnego produktu przed jego testowaniem oraz wprowadzeniem na rynek. Działania promocyjne z wykorzystaniem mediów społecznościowych pozwalają na pozyskanie środków finansowych za pomocą tzw. kickstarterów¹².

2.

Narzędzia promocji w procesie komercjalizacji nowego pomysłu

Zastosowanie **narzędzi komunikacji** wynika z profilu odbiorców i działań realizowanych zgodnie z fazami przedrynkowego cyklu życia koncepcji, prototypu lub nowego produktu.

Za pośrednictwem różnych form promocji, tj. konkursów, gier, prezentacji, *business meetings*, interesariusz nowego produktu może włączyć się w proces komunikacji pomiędzy wynalazcą a rynkiem. Rozwój nowego produktu jest często uzależniony od procesu dzielenia się wiedzą, doświadczeniem, spostrzeżeniami i rozwiązaniami zacerpniętymi z innych procesów komercjalizacyjnych.

Nie są też bez znaczenia współczesne **kanały komunikacji** z jej, komunikacji, odbiorcami (Internet, *iTunes*, *iPhones*, *iPods*, *iPads*), które dają możliwości szybkiego przekształcenia pomysłu

¹¹ D. Trzmielak, *Transfer technologii w małym i średnim przedsiębiorstwie*, [w:] R. Lisowska, J. Ropęga (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo UŁ, Łódź [w druku].

¹² A. Cybulski, *Kickstarter for Dummies*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey 2013, s. 5–15.

słów w realny produkt. Jednakże wymaga to zaangażowania wszystkich interesariuszy rozwoju nowego produktu. Jednocześnie za ich pośrednictwem, jak też współczesnych kanałów komunikacji, można nawiązywać kontakt z całym światem i budować np. wirtualne społeczeństwa, dla których geograficzne bariery dla wprowadzenia nowego produktu na rynek nie mają znaczenia.

Sposobem dotarcia z komunikatem do odbiorcy są nowe rozwiązania technologiczne, ale również tzw. współczesne koncepcje marketingu, których głównym zadaniem jest angażowanie swoich odbiorców w ciekawy i nie pozbawiony możliwości zdobywania, poszerzania własnych doznań i doświadczeń *prosuming*, *crowdsourcing*, *crowdfunding* itp.

Studium przypadku

Pomysł na nowy produkt na przykładzie aktywnego lusterka dla motocyklistów.

Osobowość młodych wynalazców

Wynalazcą nowego produktu opisanego w poniższym studium przypadku jest młody pasjonat jazdy na motorze. Młodzieńcza radość życia sprawiła, że uczeń szkoły średniej w Poznaniu postanowił połączyć swoją pasję z wiedzą i umiejętnościami zdobywanymi w technikum. Wewnętrzna chęć rozwoju i ambicje osobiste przyczyniły się do poszukiwania własnej drogi wynalazczej. Na rozwój osobowości wpłynął również cały szereg różnych czynników otoczenia. Bohater studium przypadku jest przedstawicielem pogranicza **pokoleń** tzw. **Y** (pokolenie Milenium)¹³ i **Z** (lub

¹³ J. A. Fazlagić, *Charakterystyka pokolenia Y*, „E-mentor” 2008, nr 3 (25), <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/25/id/549> [odczyt: 25.11.2015].

C – Connected)¹⁴. Oba pokolenia łączy wiele cech, jednakże u Z-ki przyjmują one charakterystyczny wymiar. Należy mieć przy tym na uwadze, że Y-ki lubią nowe technologie i dobrze się w nich czują, natomiast reprezentanci pokolenia Z są „podłączeni do sieci” 24h na dobę, 7 dni w tygodniu. Y-ki *dużyć* będą do równowagi między życiem prywatnym a zawodowym, podczas gdy u Z-ki życie zawodowe oraz prywatne stanowić ma jedną rzeczywistość (w tym wirtualną i realną).

Dla pokolenia Z „zmiana” to stan, który najbardziej lubią, gdyż ciągle eksperymentowanie umożliwia im rozwój oraz dostarcza wielu **wrażeń** i przyczynia się do **gromadzenia własnych doświadczeń** (*marketing doświadczeń*). Przedstawiciele pokolenia Z są nastawieni do życia w sposób realistyczny i materialistyczny. Jednocześnie bywają twórczy i ambitni. Chcą wszystko mieć i osiągać natychmiast.

Pokolenie Z wyróżnia się również podejściem do wiedzy. Jest to grupa osób, która czerpie wiedzę z Internetu, co przekłada się na to, że nie jest ona dla nich w życiu podstawowym atrybutem. Ważniejsza jest szybkość wyszukiwania informacji oraz kreatywne podejście do sposobów dotarcia do niej. Mają świadomość, w jakim tempie świat się zmienia, dlatego samą wiedzę traktują jako coś szybko tracącego swoją wartość.

Pomysł na nowy produkt – od marzeń do prototypu

Wynalazca prezentowanego przykładu jest twórcą innowacyjnego pomysłu, jakiego jeszcze nie było na polskim i światowym rynku. W roku 2013 nie było żadnych zgłoszeń patentowych, które obejmowałyby ochroną idee prezentowanego nowego produktu. Pomysłem na nowy produkt jest tzw. SMART MIRROR – aktywne lustro dla motocyklistów.

Powód powstania pomysłu był prozaiczny. Należy wyobrazić sobie jazdę na motorze z prędkością chociażby 80 km/h. Prędkość ta jest już wystarczająca, aby narodził się wspomniany pomysł.

¹⁴ P. Rusak, *Czy należy bać się pokolenia Z?*, <http://kariera.pracuj.pl/porady/czy-nalezy-bac-sie-pokolenia-z/> [odczyt: 20.11.2015].

Jakie znaczenie ma prędkość dla powstania nowego produktu? Wraz z jej wzrostem rośnie opór powietrza, jakie na nas oddziałuje. Motocykliści radzą sobie z tym problemem chowając się za przednią „owiewką”, aby uniknąć związanego z nim dyskomfortu. Dodatkowo na każdym kursie na prawo jazdy, podczas akcji społecznych, w życiu codziennym możemy często usłyszeć słowa „zanim wykonasz jakikolwiek manewr spójrz w lusterko”. Zatem niezwykle ważnym elementem w wyposażeniu pojazdu jest owo lusterko. Daje kierowcy pewność, czy przypadkiem nie wyprzedza go inny pojazd na drodze, gdy ten chce wykonać jakiś manewr. Lusterko jest kluczowym elementem zwiększającym bezpieczeństwo każdego kierowcy, w każdym pojeździe. Szczególne znaczenie odgrywa ono w przypadku motocykli, ze względu na większe ryzyko poważnego wypadku przy mniejszej prędkości.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że motocyklista – jadąc w pochyleniu i chowając się za przednią „owiewką” przed wiatrem – nie jest w stanie dokładnie obserwować odbić w lusterku, aby bezpiecznie manewrować pojazdem. Sytuacja, która zainspirowała również powstanie nowego produktu, wiąże się z faktem, że lusterka są regulowane prawidłowo do standardowej, wyprostowanej pozycji, w której kierowca pokonuje większość dystansu. Kierowca ma więc dwie możliwości zachowania jadąc za „owiewką”. Pierwsza z nich to założenie, że nikt nie jedzie szybciej od niego, co może być ryzykowne i skończyć się nader tragicznie. Drugą możliwością jest wyprostowanie ciała do standardowej pozycji, by móc spojrzeć w lusterka, co z kolei skutkuje gwałtowną zmianą środka ciężkości, destabilizacją i, przede wszystkim, ogromnym dyskomfortem motocyklisty.

Wymienione dyskomfortowe dla kierowcy sytuacje, były podstawą do zrodzenia się w głowie młodego wynalazcy pomysłu. Postanowił on zająć się tym problemem i zaprojektował „inteligentne” lusterka, które automatycznie korygują swoje pochylenie w obydwu osiach (X i Y), zależnie od tego, w jakiej pozycji znajduje się kierowca w danej chwili. Dzięki dopasowaniu pochylenia w czasie rzeczywistym do pozycji motocyklisty kierowca uzyskuje pełną widoczność z tyłu pojazdu, w każdej sytuacji drogowej. Skutkuje to znacznym wzrostem bezpieczeństwa na drodze, komfortem psychicznym oraz fizycznym.

Rynek docelowy i opis nowego produktu

Rynkiem docelowym rozwiązania są wszyscy motocykliści, a szczególnie ci, którzy z przyczyn oczywistych poruszają się motocyklami głównie sportowymi.

Nowe lusterka oferują dwa tryby pracy: automatyczny oraz kalibracji, podczas której ustawiamy pozycję lustra w pozycjach pochylonej i wyprostowanej motocyklisty. Następnie w trybie automatycznym algorytm na zasadzie proporcji sam ustawia lustro do aktualnej pozycji, która z kolei określana jest dzięki czujnikowi ultradźwiękowemu. Dlatego kierowca nie wykonuje jakichkolwiek modyfikacji podczas jazdy motocyklem. Pozycja kierowcy określana jest z wykorzystaniem czujnika ultradźwiękowego HC-SR04, który wskazuje odległość między nim a kaskiem kierowcy z dokładnością do 1 cm, przy częstotliwości 50 Hz w zakresie 0–500 cm.

Czujnik zamontowany jest tuż za szczytem „owiewki”, dzięki czemu osłonięty jest przed działaniem warunków atmosferycznych oraz turbulencji powstałych przy wyższych prędkościach. Kalibracja pozwala na ręczne ustawienie minimalnej i maksymalnej pozycji zbliżenia się kierowcy do czujnika i zapis parametrów ustawienia stałej pamięci EEPROM. Dlatego też proces kalibracji zachodzi tylko przy pierwszym montażu lusterek na danym motocyklu lub po zmianie kierowcy.

Prototyp tego produktu został wykonany w roku 2013 i był oceniany przez ekspertów z dziedziny motoryzacji. Produkt jest prosty w montażu i obsłudze oraz nie wymaga jakichkolwiek zmian w kasku motocyklisty. Wysoka czułość sprawia, że lusterka są idealnie wyregulowane do każdej pozycji, nie tylko do pochylonej i wyprostowanej. Wynalazek ten został zgłoszony do Urzędu Patentowego RP¹⁵.

¹⁵ Baza: WYN, nr zgłoszenia: 407650, data zgłoszenia: 2014-03-24, data publikacji BUP: 2015-09-28, klasyfikacja MKP: B60R1/07, kod zgłoszenia: A1, Twórca: Ambrożkiewicz Bartosz, tytuł zgłoszenia: „Układ do zmiany kąta ustawienia lusterek wstecznych pojazdu jednośladowego względem usytuowania głowy

Upowszechnienie wynalazku i działania promocyjne w przedrynkowym cyklu życia produktu

Między powstaniem pomysłu i prototypu a wprowadzeniem nowego produktu na rynek kluczowym elementem jest komunikacja wynalazcy z rynkiem. Proces komercjalizacji nowego pomysłu wymaga promocji już na etapie przygotowania koncepcji (uświadomienie potrzeby opracowania produktu i wdrożenia). W kolejnych etapach rozwoju prototypu i nowego produktu wymagane jest stosowanie działań promocyjnych dla nieco odmiennego interesariusza niż wynika to z klasycznych działań marketingowych. Inną grupą odbiorców będą adresaci pomysłu, prototypu i finalnego nowego produktu.

Grupą docelową działań promocyjnych na etapie powstania pomysłu w procesie komercjalizacji są interesariusze, za pośrednictwem których można ocenić możliwości techniczne i wartość ekonomiczną pomysłu. W fazie powstania prototypu odbiorcami przekazu promocyjnego powinni być interesariusze wspierający dopracowanie technologiczne pomysłu (podmioty wspomagające opracowanie prototypu), jego testowanie, finansowanie badań rozwojowych i wdrożenie w przedsiębiorstwie, np. Aniołowie Biznesu, partnerzy w realizacji badań rozwojowych, przedstawiciele środowiska naukowego i klastrów motoryzacyjnych, instytucje około biznesowe, wspierające procesy transferu wiedzy do przemysłu (np. centra transferu technologii, inkubatory przedsiębiorczości), eksperci i przedstawiciele administracji oceniający otoczenie prawne (regulację dla wdrożenia nowego produktu w przedsiębiorstwie i dla wprowadzenia produktu na rynek).

We współczesnym świecie produktów B+R, działania promocyjne powinny nie tylko zainteresować interesariuszy wynalazku przekazywaną treścią, ale również w odpowiedni sposób zaangażować ich w działania, w celu ostatecznego stworzenia nowego produktu, wdrożenia go w przedsiębiorstwie i wprowadzenia finalnego produktu na rynek docelowy.

kierowcy”, <http://grab.uprp.pl/PrzedmiotyChronione/Stroiny%20witryny/Wyszukiwanie%20proste.aspx>.

Promocja w procesie komercjalizacji na przykładzie koncepcji SMART MIRROR

Jednym ze sposobów rozpowszechniania **innowacyjnego pomysłu w początkowych etapach przedrynkowego** życia wynalazku są **konkursy na nowy biznes lub nowe produkty**. Twórca nowego lusterka dla motocyklistów zaangażował się właśnie w tego typu akcje w celu wypromowania własnego pomysłu pt. „SMART MIRROR – aktywne lusterko dla motocyklistów”.

Konkursy są dobrym sposobem dotarcia do stosunkowo dużej grupy odbiorców w ciekawy sposób, do tych, którzy będą wynalazkami zainteresowani bądź też będą biernie obserwować przebieg wydarzenia. **Odbiorcami działań promocyjnych** w obrębie konkursów są z jednej strony inni pomysłodawcy, a z drugiej strony środowisko naukowe, firmy, ośrodki mające na celu finansowanie najlepszych pomysłów, doradcy i ośrodki wsparcia nowego biznesu i wynalazczości. Dla każdego z odbiorców należy dobrać jak najlepszą formę komunikacji, aby uzyskać zamierzony efekt, tzn. uświadomienie celu zgłoszenia się do konkursu czy też zaangażowanie we wsparcie rozwoju nowego produktu.

Pomysłodawca SMART MIRROR zgłosił się m.in. do konkursu organizowanego od 1 kwietnia do 26 maja 2014 r. przez Centrum Transferu Technologii Uniwersytetu Łódzkiego (CTT UŁ) pt. *InnoTechAkademia – od pomysłu do komercjalizacji*. Celem tego konkursu było promowanie nowych pomysłów na nowy biznes, produkt lub technologię. Konkurs był skierowany do studentów, uczniów, pracowników uczelni wyższych, młodych wynalazców oraz właścicieli innowacyjnych firm, które były na rynku nie dłużej niż 24 miesiące. Innowacyjne projekty oraz komercyjne wyniki badań naukowych (z zakresu technologii informacyjnych, ochrony środowiska, energetyki, biotechnologii) były oceniane ze względu na możliwość ich aplikacji w biznesie.

Patronami konkursu były Politechnika Łódzka, Uniwersytet Medyczny w Łodzi, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Centrum Innowacji i Transferu Technologii Uniwersytetu Medycznego w Łodzi, Centrum Innowacji – Akcelerator Technologii Fundacja Uniwersytetu Łódzkiego, Centrum Innowacji i Transferu Technologii Politechniki Łódzkiej oraz Regionalnego

Parku Technologicznego w Łodzi. Do projektu przystąpili również przedstawiciele środowiska biznesowego i badawczego, m.in. Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia w Łodzi, Celther Polska sp. z o.o., LSI Software SA, AMG NET SA, Venita sp. z o.o., spółka Ewitryna i Fundacja Uniwersytetu Medycznego w Łodzi. Konkurs ten był współfinansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju w Warszawie i stanowił integralną część projektu pt. *Kreator innowacyjności – Wsparcie innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej*.

Konkurs składał się z trzech etapów:

- 1) Zgłoszenie do konkursu, wstępna selekcja oraz klasyfikacja pomysłów;
- 2) Stoliki eksperckie – prezentacja pomysłu przez wynalazcę przed gronem ekspertów z obszaru nauki i biznesu. Jednocześnie doradztwo w procesie komercjalizacji pomysłu oraz sposobów finansowania i wdrożenia w przedsiębiorstwie;
- 3) Ocena projektów i wybór najlepszych pomysłów, prototypów i nowych produktów.

Odbiorcami działań promocyjnych w obrębie omawianego konkursu byli głównie:

- wynalazcy, którzy mają pomysły, ale nie są świadomi ich istoty lub nie wiedzą, co mają zrobić, aby ich koncepcje nowych produktów urealnić,
- eksperci z pogranicza świata nauki i biznesu, którzy stają się nierzadko wsparciem w zrobieniu kroku milowego w rozwoju danego wynalazku,
- środowiska naukowe, które rozpowszechniają informacje wśród studentów, pracowników itp., a z drugiej strony stanowią grono ekspertów w kontekście oceny technicznej i ekonomicznej zgłaszanych pomysłów,
- szeroko pojęte otoczenie, które mogło uczestniczyć w konkursie. Grupa ta jest odbiorcą wizerunku, jaki tworzy się dla zgłaszanych pomysłów, a także podmiotów angażujących się w promocję wynalazczości.

W celu rozpowszechnienia informacji skorzystano z takich mediów, jak: Radio Łódź, newslettery, strony www, informatory wszystkich patronujących akcji uczelni wyższych, ulotki i plakaty,

prezentacje organizatorów przed grupami docelowymi konkursu. Tego typu promocja konkursu pozwoliła na uświadamianie **potrzeby urealniania własnych pomysłów w gronie potencjalnych wynalazców**. W trakcie konkursu wykorzystano z mailingu do wynalazców za pośrednictwem wewnętrznych baz partnerów konkursu, jak również z mailingu do współwykonawców, partnerów, sponsorów, w **celu uświadomienia im istoty planowanego wydarzenia, jak i istoty wiedzy, doświadczenia i wsparcia (m.in. finansowego, technicznego) dla wynalazców**.

Realne korzyści promocyjne dla zaprezentowanego wynalazku w ramach opisywanego konkursu dotyczyły również samego twórcy pomysłu. Konkurs był formą rozpowszechnienia informacji o nowych rozwiązaniach powstających w Polsce.

Informacje o najlepszych potencjalnych innowacjach zgłoszonych do konkursu *InnoTechAkademia*, m.in. zakwalifikowany został do nich pomysł twórcy SMART MIRROR, zostały ogłoszone w różnych nośnikach informacji, np. przez radio Łódź, w newsletterach partnerów konkursu, na stronach www partnerów konkursu. Informacja o wynalazku została rozpowszechniona również podczas uroczystego wręczenia nagrody dla zwycięzców konkursu przez Rektora Uniwersytetu Łódzkiego podczas uroczystej gali z okazji rocznicy powstania Uniwersytetu Łódzkiego. Formą promocji ważną dla zwycięzców konkursu była jedna z nagród głównych, tj. studyjny wyjazd do ośrodków badawczo-naukowych w USA, w celu dalszej promocji swojego pomysłu, jak również zbierania opinii istotnych dla wprowadzenia nowego produktu na rynek. Uczestnictwo w konkursie dawało szansę zdobycia czy też podniesienia własnych kwalifikacji także dzięki stażom, które były proponowane najlepszym pomysłodawcom. Sam fakt uczestnictwa w konkursie dawał wynalazcy odpowiedź, czy zgłoszony pomysł jest realny z punktu widzenia technicznego i biznesowego. Grupa ekspertów (podczas stolików eksperckich) oceniała realność rozwoju oraz wdrożenia w przedsiębiorstwie zgłaszanych pomysłów. Wynalazca otrzymywał rekomendację (doradztwo) do dalszego rozwoju własnego pomysłu i staż w Centrum Transferu Technologii Politechniki Łódzkiej sp. z o.o.

Inne formy popularyzacji projektu SMART MIRROR

Wynalazca nowego produktu uczestniczył też w regionalnym Festiwalu Młodych Naukowców „E(x)plory” w Gdyni¹⁶, który odbył się w dniach 27–29 marca 2014 r. Otrzymał tam akredytację na „10th Expo Sciences Europe 2014” na Słowacji, gdzie reprezentował Polskę.

Udział w konkursach i festiwalach nauki pozwolił wypromować projekt wśród tych, którzy realnie mogą wspierać rozwój nowego produktu przed i po wprowadzeniu go na rynek. Zaprezentowany powyżej wynalazek spotkał się z ogromnym zainteresowaniem wśród motocyklistów, a także przedstawicieli telewizji i radia. Autor opisywanego nowego produktu brał udział w wywiadach między innymi dla: TVP, TVP Gdańsk, TVP INFO, TVN 24, SUPER STACJA, RADIO ESKA.

Podsumowanie

Powyższy przykład odnosi się do opisu sposobów promocji w pierwszych etapach przedrynkowego cyklu życia wynalazku. Uwzględniono w nim wyłącznie wybrane działania promocyjne w trzech kluczowych fazach: generowania pomysłu, powstania prototypu i nowego produktu. Promocja koncepcji (jej przygotowanie i ocena) oraz prototypu (ocena alternatywnych technologii) jest bardzo trudnym zadaniem, głównie ze względu na niemożność zastosowania masowych form promocji i konieczność zachowania tajemnicy wynalazku do momentu zgłoszenia patentowego w urzędach patentowych w Polsce i za granicą. Podkreślić należy jednakże fakt, że jest to dopiero początek drogi do wprowadzenia i rozpowszechnienia produktu na rynku. Wynalazcy często nie są świadomi kroków, jakie należy podjąć podczas rozwoju koncepcji, prototypu i finalnego produktu. Stąd promocja

¹⁶ <http://www.explory.pl/laureaci-konkursu-naukowego-e-x-plory/item/419-edycja-2014> [odczyt: 25.11.2015].

wykorzystująca dobre relacje z doradcami, ekspertami i instytucjami wsparcia jest jedną z koncepcji skutecznej komunikacji wynalazcy z rynkiem.

Bibliografia

- Banbury C., *Life Cycle. The Technology Management Handbook*, [w:] *The Technology Management Handbook*, ed. R.C. Dorf, CRC Press, Boca Raton, Florida 1999.
- Baza zgłoszeń patentowych, *Układ do zmiany kąta ustawienia lusterek wstecznych pojazdu jednośladowego względem usytuowania głowy kierowcy*, <http://grab.uprp.pl/PrzedmiotyChronione/Strony%20witryny/Wyszukiwanie%20proste.aspx>.
- Byczko S., Trzmielak D.M., *Własność intelektualna na uczelni i w działalności gospodarczej. Analiza porównawcza i praktyczne aspekty funkcjonowania systemu patentowania w Polsce i wybranych krajach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Cybulski A., *Kickstarter for Dummies*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey 2013.
- Fazlagić J.A., *Charakterystyka pokolenia Y*, „E-mentor” 2008, nr 3 (25), <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/25/id/549> [odczyt: 25.11.2015].
- McGrath M.E., *Product Development. How to Increase Productivity, Cut Costs, and Reduce Cycle Time*, McGraw-Hill, New York 2004.
- Meyer M.H., *Managing Cycle Time in New Product Development*, [w:] *The Technology Management Handbook*, ed. R.C. Dorf, CRC Press, Boca Raton, Florida 1999.
- Mohr J., Sengupta S., Slater S., *Marketing of High-Technology Products and Innovations*, Prentice Hall, New Jersey 2005.
- Moore G.A., *Crossing the Chasm. Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*, Harper Business Book, London–Frankfurt 2002.
- Olejniczak A., *Event marketing jako jedna z form innowacji marketingowych w instytucjach naukowych i badawczych*, [w:]

Marketing instytucji naukowych i badawczych, Prace Naukowe Instytutu Lotnictwa, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Lotnictwa nr 225, Warszawa 2012.

Pluta-Olearnik M., *Implementating New Marketing Strategies in Scientific and Research Institutions*, [w:] *Marketing of Scientific and Research Organizations. New Point of View of European Marketing*, ed. W. Wiśniowski, Transactions of the Institute of Aviation No 223, Scientific Publication of the Institute of Aviation, Warszawa 2012.

Rusak P., *Czy należy bać się pokolenia Z?*, <http://kariera.pracuj.pl/porady/czy-nalezy-bac-sie-pokolenia-z/> [odczyt: 20.11.2015].

Sojkin B., *Zarządzanie produktem w usługach badawczych*, [w:] *Marketing instytucji naukowych i badawczych*, Prace Naukowe Instytutu Lotnictwa nr 208, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Lotnictwa, Warszawa 2010.

Trzmielak D., *Komercjalizacja wiedzy i technologii – determinanty i strategie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.

Trzmielak D., *Transfer technologii w małym i średnim przedsiębiorstwie*, [w:] R. Lisowska, J. Ropega (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź [w druku].

<http://www.explory.pl/laureaci-konkursu-naukowego-e-x-plory/item/419-edycja-2014> [odczyt: 25.11.2015].

Pytania i polecenia:

1. Z jakich etapów składa się klasyczny cykl życia klienta?
2. Z jakich kluczowych etapów składa się przedrynkowy cykl życia produktu?
3. Jak można scharakteryzować zachowanie przedstawicieli tzw. pokoleń X, Y, Z? – uwzględniając charakter współczesnego odbiorcy akcji promocyjnych?
4. Jaki jest cel doboru odpowiednich narzędzi promocji w przedrynkowym cyklu życia produktu?

5. Jak można ocenić różne obszary życia przedstawicieli pokolenia Z i jakie działania promocyjne przyczynią się do sprawniejszej komunikacji z pokoleniem Z?
6. Czym różni się prototyp od produktu finalnego?
7. Jakie narzędzia skutecznie promują prototyp na etapie jego przedrynkowego cyklu życia w procesie komercjalizacji? Wymień ich zalety i wady.
8. Jakie rekomendacje można sformułować dla wykonawcy pomysłu, aby poprzez realne działania udało mu się wprowadzić nowy produkt na rynek docelowy?