

Zarządzanie marketingowe
przedsiębiorstwem
w warunkach gospodarki rynkowej
Wybrane zagadnienia

*Jolanta Radkowska
Krzysztof Radkowski
Dariusz Sobotkiewicz*



seria wydawnicza 
Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy

Seria wydawnicza
Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy

Jolanta Radkowska
Krzysztof Radkowski
Dariusz Sobotkiewicz

**Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem
w warunkach gospodarki rynkowej
Wybrane zagadnienia**

Legnica 2009

Autorzy:

Jolanta Radkowska – rozdział 1; 2.3; 2.3.2; 2.5; 2.5.1; 2.5.2; 2.5.3; 2.5.4.

Krzysztof Radkowski – 2.8; 2.8.1; 3.2; 3.3; 3.4.3; 3.5; rozdział 4.

Dariusz Sobotkiewicz – 2.1; 2.2; 2.3.1; 2.3.3; 2.4; 2.4.1; 2.4.2; 2.4.3; 2.4.4; 2.5.5; 2.6; 2.6.1; 2.6.2; 2.6.3; 2.7; 3.1; 3.4; 3.4.1; 3.4.2; 3.4.4; 3.4.5; 3.4.6; 3.4.7; 3.4.8; 3.4.9.

Jolanta Radkowska i Krzysztof Radkowski – 1.3.; 2.9.

Recenzent: prof. dr hab. Urszula Kałużna-Drewińska

Redakcja techniczna:

Waldemar Gajaszek

Korekta:

Waldemar Gajaszek

Układ typograficzny, skład i łamanie:

Waldemar Gajaszek, Halina Kawa

Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju

Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy

„Wspólnota Akademicka”

Projekt okładki:

Wanda Całus

Wydawca:

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Witelona w Legnicy

Wydanie pierwsze

© Copyright by

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Witelona w Legnicy

Wszystkie prawa zastrzeżone. Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani rozpowszechniana za pomocą urządzeń elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych bez uprzedniego wyrażenia zgody przez wydawcę.

Nakład: 500 egz.

Druk ukończono w czerwcu 2009 r.

ISBN 978-83-61389-48-4

Wstęp

W gospodarce rynkowej marketing odgrywa coraz większą rolę w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej oraz w pozyskiwaniu nowych i utrzymaniu już istniejących klientów. Nasilające się problemy ze sprzedażą produktów w różnych sektorach gospodarki powodują, iż ważnym narzędziem w rękach przedsiębiorców, i coraz częściej przez nich wykorzystywanym, staje się marketing. Bez względu na to, czy będzie on traktowany jako funkcja przedsiębiorstwa, czy też koncepcja zarządzania, rezultatem jego stosowania w działalności gospodarczej jest poprawa wyników finansowych firmy. Niewątpliwie marketing odgrywa rolę wiodącą w przedsiębiorstwie, gdy znaczenia nabiera rynek zbytu, konkurencyjność produktów oraz dostawców, zamożność klientów i ich wymagania.

W procesie zarządzania marketingowego przedsiębiorstwem menedżerowie podejmują różnorodne decyzje. Podstawą ich trafności jest rzetelna i wiarygodna informacja, będąca wynikiem prowadzonych badań marketingowych. Zbieranie i gromadzenie informacji o podmiotach rynku, a więc o potrzebach, preferencjach i oczekiwaniach klientów, poczynaniach obecnych i potencjalnych konkurentów staje się priorytetem dla firm postępujących zgodnie z zasadami marketingu. Gromadzone informacje wykorzystywane są także podczas analizowania sytuacji marketingowej, planowania marketingowego, organizowania działalności marketingowej oraz w trakcie wdrażania i kontrolowania działań w zakresie działalności marketingowej firmy.

Jednym z najważniejszych czynników bezpośrednio wpływających na efektywność działań marketingowych w każdym przedsiębiorstwie jest struktura organizacyjna służb marketingowych. Odpowiednie ulokowanie jednostki marketingowej na mapie struktury przedsiębiorstwa oraz właściwe jej wewnętrzne zorganizowanie pozwala skutecznie realizować i kontrolować zachodzący proces marketingowy w firmie. Z praktyki gospodarczej wynika, że obecnie stworzenie działu marketingu w przedsiębiorstwie nie stanowi większego problemu, a o sukcesie firmy na rynku może właśnie zdecydować właściwa lokalizacja funkcji marketingowej w strukturze organizacyjnej podmiotu gospodarczego.

Nie ulega wątpliwości, że stosowanie marketingu w działalności gospodarczej, prowadzenie badań marketingowych, zarządzanie przez marketing oraz dbanie o jakość w każdym obszarze działalności firmy umacnia pozycję konkurencyjną podmiotu na rynku.

Celem tej książki jest przedstawienie wybranych zagadnień z marketingu, zarządzania i planowania marketingowego, badań marketingowych oraz z zakresu jakości w zarządzaniu marketingowym przedsiębiorstwem.

Książka składa się z czterech rozdziałów funkcjonalnie i strukturalnie powiązanych ze sobą. W pierwszym rozdziale zatytułowanym *Marketing w działalności przedsiębiorstw* szczególne

uwagę i dużo miejsca przeznaczono na omówienie roli i znaczenia marketingu w codziennej działalności firm. Szczegółowo omówiono ewolucję orientacji przedsiębiorstw w kierunku orientacji marketingowej, otoczenie marketingowe przedsiębiorstw, zachowania nabywców a także podjęto próbę wykazania silnej potrzeby przeprowadzenia segmentacji rynku i na tej podstawie wyodrębnienia rynku docelowego przedsiębiorstwa. W rozdziale *Zarządzanie i planowanie marketingowe* zawarto definicje terminów „zarządzanie marketingiem” oraz „zarządzanie marketingowe”, a także przybliżono problematykę związaną ze strategicznym planowaniem marketingowym, skupiając znaczną uwagę na planowaniu marketingowym oraz na organizacji marketingu w przedsiębiorstwie. W części końcowej rozdziału zaprezentowano marketing relacji. Trzeci rozdział książki – *Badania marketingowe* – podejmuje zagadnienia przede wszystkim związane z procedurą badawczą, jakże ważną z punktu widzenia tak teoretycznego, jak i praktycznego. Ponadto tę część książki wzbogacono o zagadnienia związane z Internetem jako źródłem pozyskiwania i gromadzenia danych. W ostatnim rozdziale pt. *Jakość w zarządzaniu marketingowym przedsiębiorstwem* szczegółowo omówiono poszczególne koncepcje, modele, narzędzia i techniki w zarządzaniu jakością. Pogłębienie prezentowanych treści w tym rozdziale wydaje się uzasadnione i szczególnie potrzebne, ponieważ jakość odgrywa coraz większą rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem jako narzędzie konkurowania oraz współczesna koncepcja zarządzania.

Książka kończy się wykazem literatury (bibliografią) wykorzystaną w jej przygotowaniu.

W imieniu Zespołu
Dariusz Sobotkiewicz

ROZDZIAŁ 1

Marketing w działalności przedsiębiorstw

Marketing należy do współczesnych dziedzin wiedzy, ale nie jest pojęciem nowym. Marketing pojawił się wraz z pierwszymi ludźmi, jego gwałtowny rozkwit przypada jednak na czas po drugiej wojnie światowej, kiedy to gospodarka amerykańska była pod wieloma względami uprzywilejowana, a gwałtowny przyrost ludności i odbudowa powojennego świata powodowały, że popyt osiągnął olbrzymią skalę, zakłady nastawione były na produkcję, a ich celem stawało się nadażenie za popytem. Następował wzrost gospodarczy, zwiększała się liczba producentów, zapelniały się magazyny, rosła konkurencja. Aby pozbyć się nadwyżek, przedsiębiorstwa zaczęły forsować sprzedaż. Zadaniem działów sprzedaży stało się stwarzanie zapotrzebowania, przekonywanie klientów, że właśnie ten, a nie inny produkt spełni ich oczekiwania. Niektóre przedsiębiorstwa zaczęły analizować rynek, przewidywać potrzeby i zachcianki potencjalnych klientów i wychodzić im naprzeciw, zdając sobie sprawę, że długofalowy rozwój zależy od zaspokajania z zyskiem potrzeb klientów.

Marketing zrodził się więc jako wynik poszukiwań sposobu ograniczania ryzyka, z jakim ma do czynienia każde przedsiębiorstwo prowadzące działalność na nasyconym i konkurencyjnym rynku.

1.1. Ewolucja przedsiębiorstw w kierunku orientacji marketingowej

W literaturze przedmiotu opisującej proces przeobrażeń postaw i rynkowych zachowań przedsiębiorców najczęściej wyodrębnia się cztery fazy tego procesu i odpowiadające im typy orientacji podmiotów rynkowych (tabela 1), określane jako:

- a) orientacja produkcyjna, w tym:
 - orientacja produktowa;
- b) orientacja sprzedażowa (dystrybucyjna);
- c) orientacja rynkowa (marketingowa);
- d) strategiczna orientacja marketingowa, w tym:
 - społeczna orientacja marketingu.

Orientacja produkcyjna jest najstarszą koncepcją działania przedsiębiorstwa na rynku, polegającą na koncentracji uwagi na funkcji produkcji.

Ten typ orientacji związany jest z ogólnym przyspieszeniem rozwoju gospodarczego, jaki nastąpił w drugiej połowie XIX w. Wielkie odkrycia i wynalazki umożliwiły zwiększenie efektywności gospodarowania oraz organizowanie produkcji masowej, obniżanie kosztów jednostkowych i cen, a także w związku z rozwojem komunikacji i transportu rozszerzenie rynków zbytu.

Tabela 1. Orientacje w działalności przedsiębiorstw i ich charakterystyka

Faza	Okres	Charakterystyka	Pozycja wyjściowa	Uwarunkowania rynkowe
Orientacja produkcyjna	II poł. XIX w. oraz pocz. XX w.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koncentracja na organizacji procesu produkcyjnego w celu uzyskania wysokiej wydajności, niskich kosztów, zwiększenia podaży. 2. Zbyt wyrobów problemem drugorzędny. 3. Rozwiązywanie problemów materiałowych, technicznych i organizacyjnych. 4. Niewielkie znaczenie i wąski zakres badań rynku. 5. Podstawowe instrumenty oddziaływania na rynek: wielkość produkcji i cena produktów. 	Produkt Produkcja	Popyt > Podaż
Orientacja sprzedażowa	1930–1950	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zasada: „sprzedaj to, co wyprodukowałeś”. 2. Koncentracja na kanałach dystrybucji. 3. Przywiązywanie wagi do środków aktywizacji sprzedaży. 4. Wzrost zatrudnienia w dziale sprzedaży. 5. Niewielkie znaczenie i wąski zakres badań rynku. 	Produkt Produkcja	Popyt = Podaż
Orientacja marketingowa	1950–1980	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zasada: „produktuj to, co możesz sprzedać”. 2. Koncentracja na rynku docelowym, potrzebach klientów. 3. Wzrost znaczenia kompozycji marketingu-mix oraz badań rynku. 4. Organizacja marketingu w firmie. 	Rynek Nabywca	Popyt < Podaż
Strategiczna orientacja marketingowa	1980–?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przewidywanie zmian otoczenia. 2. System planowania marketingowego. 3. Strategie uwzględniające potrzebę globalizacji. 4. Misja społeczna firmy. 	Rynek Nabywca Otoczenie firmy	Popyt < Podaż

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. P i n d a k i e w i c z [red.], *Podstawy marketingu*, SGH w Warszawie, Warszawa 1997, s. 15; L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 43.

W owych czasach produkty przedsiębiorstw zaspokajały przede wszystkim podstawowe potrzeby ludności i to często w stopniu niewystarczającym zarówno w kwestii ich ilości, jak i jakości. Oferta dostępnych produktów była ponadto uboga pod względem jej asortymentowego zróżnicowania. W takiej sytuacji większość wysiłków przedsiębiorstw koncentrowała się na problemach organizacyjnych i technicznych, co miało na celu zwiększenie ilości pro-

dukcji stosunkowo prostych wyrobów przeznaczonych dla przeciętnej odbiorcy. Zbyt tych wyrobów był dla przedsiębiorstw problemem drugorzędym.

Sytuacja taka zwykle ma miejsce, gdy przedsiębiorstwo działa w warunkach nadwyżki popytu nad podażą, określaną jako rynek sprzedawcy.

Przedsiębiorstwa stosujące orientację produkcyjną, dbając przede wszystkim o wzrost wydajności, lekceważą często wymagania jakościowe aż do momentu pojawienia się trudności ze zbytem wyrobów. Sytuacja taka zmusza wytwórców do zwrócenia uwagi już nie tylko na przebieg procesu produkcyjnego, lecz również na jego wynik, czyli sam produkt, jego jakość, wygląd.

Ten etap ewolucji podmiotów rynkowych część autorów wyróżnia jako fazę „orientacji na produkt”. Koncepcja produktu opiera się na założeniu, że konsumenci preferują te produkty, które dostarczają im najwyższą jakość, najlepsze cechy użytkowe lub cechy innowacyjne. Kierownicy w organizacjach zorientowanych na produkt koncentrują swe działania na wytworzeniu produktów o wyjątkowych cechach i ciągłym ich udoskonalaniu, nie biorą pod uwagę opinii klienta o samym produkcie. W przedsiębiorstwach zorientowanych produktowo kadra zarządzająca wierzy, iż zatrudnieni w firmie specjaliści wiedzą, jak zaprojektować lub udoskonalić oferowany na rynku produkt. Jak słusznie twierdzi Ph. Kotler, koncepcja produktu prowadzi do „krótkowzroczności marketingowej”, czyli koncentrowaniu się na produkcji, a nie na potrzebie klienta. Organizacje w ten sposób zorientowane zbyt często „spoglądają w lustro”, podczas gdy powinny „wyglądać przez okno”¹.

Orientacja produkcyjna nie jest jednakże zjawiskiem znanym tylko z kart historii. Ten typ orientacji przedsiębiorstw można spotkać również w obecnej dobie funkcjonowania podmiotów na rynku. W warunkach przewagi podaży nad popytem (tzw. rynku nabywcy) niektóre przedsiębiorstwa są właśnie w ten sposób zorientowane. Wynika to z ich przekonania o tym, że dokonując wyborów rynkowych, nabywcy kierują się przede wszystkim ceną i preferują tych dostawców, którzy oferują tanie produkty. Powodzenie dostawcy uzależnione jest zatem od możliwości zaproponowania niskiej ceny. W tej sytuacji, aby zyskać przewagę, szukać należy oszczędności na kosztach jednostkowych w technologiach podnoszących wydajność. Dopełnieniem tej koncepcji działania stanowi rozwinięty system dystrybucji dostarczający produkty szerokiemu gronu odbiorców. Efekt ten możliwy jest do osiągnięcia, jeśli nabywcom chodzi o pozyskanie produktu danego rodzaju, a nie produktu konkretnej marki².

Wykształceniu się i upowszechnianiu orientacji produkcyjnej sprzyjają nie tylko brak lub stosunkowo małe ograniczenia po stronie popytu, lecz także występowanie sytuacji monopolistycznych. Przedsiębiorstwa działające w sytuacjach monopolistycznych wykazują zazwyczaj wysoki stopień skłonności do kierowania się orientacją produkcyjną oraz jednostronnego oddziaływania na zjawiska rynkowe, urzeczywistnianego głównie za pomocą produktu i cen³.

Narastające problemy ze zbytem wyprodukowanych towarów doprowadziły do zwrócenia baczniejszej uwagi na znaczenie funkcji zbytu wyrobów, a w konsekwencji – do zmiany ogólnej orientacji zarządzania z produkcyjnej na **sprzedażową (dystrybucyjną)**. Ta koncepcja

¹ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 15.

² J. Mazur [red.], *Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 16.

³ A. Dayan i inni, *Marketing*, Paris 1985, s. 10, [za:] L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 28.

opiera się na twierdzeniu, że konsumenci często wykazują bezczynność lub nawet opór przy kupnie. Należy więc ich do niego umiejętnie zachęcać. Producent zorientowany dystrybucyjnie dużą wagę przypisuje do intensyfikacji zbytu poprzez agresywną sprzedaż i działania promocyjne, wykorzystując takie instrumenty jak reklama, różne środki promocji sprzedaży, dodatkowe usługi handlowe itp.

W nowoczesnych gospodarkach, gdzie częstokroć mamy do czynienia z nadprodukcją, a w konsekwencji z istnieniem rynku nabywcy, sprzedający walczą na co dzień o klienta. Opisywaną koncepcję zwykle stosują te firmy, których celem jest sprzedaż tego, co robią, nie produkcja tego, czego chce rynek.

Oparty na tej orientacji sposób działania na rynku charakteryzuje się specyficznymi cechami:

1. Za punkt wyjścia działań w dziedzinie sprzedaży i oddziaływania na zjawiska rynkowe przyjmuje się, podobnie jak w orientacji produkcyjnej, a w odróżnieniu od orientacji rynkowej, proces wytwarzania i produkt.

2. Pod względem stosowanych instrumentów w dziedzinie sprzedaży orientacja dystrybucyjna odbiega od orientacji produkcyjnej, a zbliża się do orientacji rynkowej jako podstawy marketingu. Sposób stosowania instrumentów w obu tych typach orientacji jest jednak odmienny. Instrumenty w ramach orientacji dystrybucyjnej są stosowane indywidualnie.

3. Sfera badawcza charakteryzuje się wąskim zakresem, w konsekwencji czego nie dostarcza ona wystarczających informacji o celowości i skuteczności ich stosowania na rynku⁴.

Zastosowanie orientacji dystrybucyjnej w organizacji niesie ze sobą określone konsekwencje, a mianowicie powoduje znaczny wzrost kosztów sprzedaży, a także nie rozwiązuje problemu znacznego ryzyka produkcji, a w konsekwencji sprzedaży produktów. Często niedostrzeżanym aspektem stosowania tego typu orientacji rynkowej jest krótkotrwałe zwiększenie sprzedaży. W dłuższym okresie jednak może to zaowocować niezadowolaniem klienta z zakupionego produktu, a w konsekwencji nie tylko zniechęceniem do ponownego zakupu, ale również niepochlebny ocenami na temat przedsiębiorstwa i jego wyrobów. Na tym tle zrodziła się potrzeba takich działań na rynku, które umożliwiłyby rozwiązanie powyższych problemów. W wyniku poszukiwania nowych sposobów postępowania ukształtowała się nowa orientacja, w której to nabywca stał się centrum uwagi firm dążących do sukcesu rynkowego, tzw. orientacja na klienta lub inaczej marketingowa.

Przejsie do **orientacji rynkowej (marketingowej)** wiąże się z wchodzeniem poszczególnych krajów wysoko rozwiniętych w fazę rozwojową określaną mianem społeczeństwa obfitości. W latach pięćdziesiątych minionego stulecia w Stanach Zjednoczonych, a nieco później w Europie Zachodniej rynki stały się w pełni rynkami konsumenta⁵. Firmy we wspomnianych krajach stanęły wobec nowych wyzwań. W nowych warunkach rynkowych na plan dalszy zeszły pytania o to, jak i ile produkować, ważniejsze stało się poszukiwanie odpowiedzi, jak sprzedać i na jakich rynkach ulokować własny produkt. Nowa sytuacja była skutkiem boomu gospodarczego, jaki nastąpił po II wojnie światowej i doprowadził do szybkiego wzrostu produkcji i dochodów społeczeństwa. Konsekwencją tak szybkiego rozwoju było pojawienie się w gospodarstwach domowych tzw. funduszków swobodnej decyzji, które stały się obiektem zainteresowania firm reprezentujących niekiedy zupełnie odmienne sektory gospodarcze. W nowych warunkach firmy mimo oferowania krańcowo różnych rodzajów produktów zaczęły wchodzić ze sobą w relacje konkurencyjne.

⁴ Zob.: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *op. cit.*, s. 29–30.

⁵ J. Altkorn [red.], *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2003, s. 20.

Równocześnie wraz z rozwojem środków łączności i komunikacji wiele rynków przekształciło się w rynki ponadnarodowe i globalne, co w efekcie stworzyło możliwość dotarcia do nowych grup klientów z jednej strony, z drugiej zaś zaostrzyło walkę konkurencyjną w wyniku pojawienia się nowych dostawców na rodzimym rynku.

W podanych warunkach żadna z wcześniejszych orientacji przedsiębiorstw nie gwarantowała sukcesu rynkowego. Zmiana koncepcji zarządzania polegała na wyciągnięciu praktycznych wniosków z dotychczasowych doświadczeń i przyjęcia w praktycznym działaniu maksymy mówiącej o tym, że o sukcesie lub porażce przedsiębiorstwa ostatecznie decyduje rynek. Nowa koncepcja nakazywała podporządkowanie celów gospodarczych i metod działania potrzebom, pragnieniom i wzorcom zachowań obecnych i potencjalnych klientów. Orientacja na klienta wymaga więc od przedsiębiorstwa skuteczniejszego niż konkurenci tworzenia produktów pożądanых przez nabywców (posiadających wyższą wartość z ich punktu widzenia) oraz przekazywania informacji o wysokiej wartości produktów określonym, uznanym za docelowe grupom klientów.

Koncepcję marketingową wyrażano za pomocą wielu barwnych określeń:

- a) „zaspokajanie potrzeb w sposób przynoszący zysk”;
- b) „znajdź pragnienia i spełnij je”;
- c) „kochaj klienta, nie produkt”⁶.

Zakres przedmiotowy koncepcji marketingowej należałoby określić jako:

- a) tworzenie oferty dla zdefiniowanego rynku docelowego (rynków docelowych);
- b) analizowanie i rozumienie potrzeb nabywców rynku docelowego oraz zachowań konkurentów (ich silnych i słabych stron oraz strategii);
- c) koordynacja wszystkich funkcji (i jednostek organizacyjnych) przedsiębiorstwa wokół rozpoznanych potrzeb rynku docelowego;
- d) kontrola rentowności prowadzonych działań;
- e) długookresowa perspektywa planowania i oceny efektywności działań marketingowych⁷.

Istotę orientacji rynkowej można zatem wyrazić pytaniem: Jak wybrać, ewentualnie stworzyć rynek zbytu, a następnie zdobyć i utrzymać w nim udział, który zapewniłby przedsiębiorstwu przychody odpowiednie do jego potrzeb i aspiracji rozwojowych?⁸

Nie chodzi tu bynajmniej o pozyskanie klientów za wszelką cenę, ale o zapewnienie długookresowego powodzenia przedsiębiorstwa dzięki akceptacji jego oferty rynkowej przez właściwą liczbę nabywców i efektywne zastosowanie zasobów będących w dyspozycji firmy.

Zmiana orientacji przedsiębiorstw w konsekwencji doprowadziła do wzrostu znaczenia badań rynku jako podstawowego i niezbędnego źródła informacji, a także do wykształcenia wewnątrznie zintegrowanego systemu środków oddziaływania na nabywców, tzw. kompozycji marketingowej.

Jednocześnie przyjęcie przez przedsiębiorstwa orientacji rynkowej powoduje określone konsekwencje, takie jak między innymi:

- a) zmiana roli poszczególnych funkcji i czynności wykonywanych dotychczas w przedsiębiorstwie;

⁶ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, s. 16.

⁷ R. Kłeczek, *Orientacja rynkowa w przedsiębiorstwie – podejścia metodologiczne i kierunki rozwoju badań*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 16.

⁸ J. Altkorn [red.], *Podstawy marketingu...*, s. 21.

- b) integracja pionowa (koordynacja wszystkich ogniw produkcji i obrotu);
- c) wzrost zapotrzebowania na przetworzoną informację;
- d) koszty marketingu⁹.

Orientacja rynkowa w odbiorze przedsiębiorstwa nie jest działaniem „warstwowym”, ujawniającym się tylko w oddzielnych etapach decyzji i ich realizacji. Jest ona nastawieniem ogólnym, które przenika cały proces wytwarzania towarów, dystrybucji i promocji, a także ustalania cen i badania rynku. W każdej fazie działalności gospodarczej przedsiębiorstwa jest miejsce na uwzględnienie orientacji rynkowej w celu osiągnięcia maksymalnej zbieżności działań przygotowawczych, pośrednich, pomocniczych i głównych, z wynikiem końcowym ujawniającym się w transakcjach finalnych na rynku¹⁰.

Bezpośrednią przyczyną przyjmowania strategicznej orientacji marketingowej przez przedsiębiorstwa stały się gwałtowne zaburzenia w gospodarce światowej wywołane na początku lat siedemdziesiątych XX wieku tzw. pierwszym kryzysem naftowym. Nie bez znaczenia były również pesymistyczne prognozy dotyczące stanu zasobów naturalnych i zanieczyszczenia środowiska. W tych okolicznościach pojawiło się zapotrzebowanie na metody, które w sposób systematyczny i kompleksowy pozwoliłyby postawić diagnozę obecnej i przyszłej sytuacji przedsiębiorstwa i przewidzieć przyszły układ warunków jego funkcjonowania¹¹. Trwanie i rozwój przedsiębiorstwa stały się niemożliwe bez umiejętności rozpoznawania szans i zagrożeń, które mogą pojawić się w jego otoczeniu, a także umiejętności przystosowania się do przewidywanego układu warunków działania. W konsekwencji zaistniałej sytuacji konieczne stało się opracowywanie długofalowych planów przystosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu kształtującym warunki prowadzenia działalności gospodarczej. Stworzyło to podwaliny do rozwoju najpierw strategicznego planowania, a następnie zarządzania strategicznego. Strategiczna orientacja marketingu wynika więc z jego przystosowania do wymagań strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem. Znajduje to wyraz w rozszerzeniu kręgu zagadnień pozostających w obszarze zainteresowań marketingu o problemy związane z identyfikacją i odbiorem tzw. sygnałów wczesnego ostrzegania, długookresowym prognozowaniem zjawisk rynkowych oraz formułowaniem alternatywnych strategii marketingowych, dostosowanych do przewidywanych wariantów rozwoju rynkowej sytuacji przedsiębiorstwa.

Przejawem strategicznej orientacji marketingu jest wzrost znaczenia społecznych uwarunkowań decyzji marketingowych (społeczna orientacja marketingu). Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw związana jest z faktem, że stanowią one część szerszej społeczności i są za swoje działania odpowiedzialne przed społeczeństwem.

Niektórzy eksperci ds. spraw marketingu mówią o tzw. koncepcji marketingu społecznego, polegającej na tym, że organizacja powinna identyfikować i zaspokajać potrzeby konsumentów w taki sposób, aby przyczyniać się również do dobra ogólnospołecznego¹².

⁹ J. Dietl, *Marketing*, PWE, Warszawa 1981, s. 63.

¹⁰ M. Strużycki, *Przedsiębiorstwo a rynek*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 69.

¹¹ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997, s. 19.

¹² K. Przybyłowski, S. Hartley, R. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 23.

Koncepcja marketingu społecznego wyraża wątpliwość, czy podejście czysto marketingowe jest odpowiednie w epoce problemów związanych ze środowiskiem, niedostatkami zasobów, ogólnościową sytuacją ekonomiczną i zaniedbaniem usług socjalnych¹³.

Niezbędne jest również upewnienie się, że działania przedsiębiorstwa nie szkodzą konsumentowi i społeczeństwu w długim przedziale czasu. Zaniedbanie tego rodzaju ocen może przynieść firmie jedynie doraźne korzyści, w dłuższym okresie wiąże się jednak z ryzykiem pogorszenia jej reputacji na rynku.

Marketing społeczny może poprzez edukację promować społecznie wartościowe wzory zachowań przez skupianie uwagi społeczeństwa na istotnych problemach, np. ostatnio terroryzmie. Chodzi o zainteresowanie społeczeństwa trudnymi problemami przez ich uświadomienie i kształtowanie określonych postaw¹⁴.

W Polsce koncepcja marketingowa nabrała znaczenia dopiero w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Wcześniej mieliśmy do czynienia z sytuacją, w której duża liczba kupujących przewyższała faktyczną ofertę rynkową. Producenci nie byli zatem zainteresowani podejmowaniem działań związanych z rozpoznawaniem potrzeb nabywców – wszystkie wyprodukowane przez nich produkty znajdowały natychmiastowy zbytny. Ze względu na dominację własności państwowej nad prywatną brak było w praktyce konkurencji. Nie istniały zatem żadne przesłanki stosowania działalności marketingowej.

Sytuacja ta zmieniła się zasadniczo na początku lat dziewięćdziesiątych. Reformy polityczne i gospodarcze spowodowały zmianę struktury własności przedsiębiorstw w Polsce, pojawienie się na naszym rynku firm zagranicznych i, co za tym idzie, wzrost konkurencji. W ślad za tym zmieniła się sytuacja na rynku – systematycznie poprawiało się zaopatrzenie sklepów, zwiększała się różnorodność towarów. Dość szybko okazało się, że liczba produktów oferowanych na rynku jest większa od zapotrzebowania zgłaszanego przez nabywców. Zrodziły się zatem warunki wymagające stosowania nowych zasad działania na rynku – działania zgodnego z zasadami marketingu.

1.2. Istota i znaczenie marketingu

Definicje marketingu

W literaturze można spotkać bardzo wiele definicji marketingu. Głównym powodem takiej sytuacji jest fakt, iż zjawiska społeczne z samej swej istoty nie są precyzyjne. Ponadto rynek dynamicznie się rozwija, zatem jego pojmowanie i opis także muszą się zmieniać. Zmiany owych uwarunkowań modyfikują definicje marketingu. Generalnie jednak można podzielić je na dwie kategorie: klasyczne i nowoczesne. **Definicje zaliczone do pierwszej grupy określają marketing jako planowanie, koordynację i kontrolę działań przedsiębiorstwa, ukierunkowane na aktualne i potencjalne rynki zbytu**¹⁵.

¹³ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Sounders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, Warszawa–Kraków 2002, s. 53.

¹⁴ M. Daszkowska, E. Gołąb, *Edukacja w aspekcie marketingu społecznego* [w:] G. Świątowski [red.], *Polskie szkolnictwo wyższe w procesie budowania europejskiego społeczeństwa wiedzy*, Wydawnictwo Continuo, Wrocław 2001, s. 165.

¹⁵ J. Altkorn [red.], *Podstawy marketingu...*, s. 24.

Definicje te podkreślają:

- a) świadomą orientację na klienta (jego potrzeby są podstawą działania);
- b) interdyscyplinarność orientacji (analiza wzorców zachowań otoczenia);
- c) systematyczność badań rynku;
- d) ustalenie długofalowych celów i strategii działania;
- e) kształtowanie rynku poprzez zestaw narzędzi marketingowych (marketing-mix);
- f) zróżnicowane oddziaływanie na segmenty rynku;
- g) koordynację działań w strukturze organizacyjnej firmy.

Marketing w omawianym ujęciu jest zatem złożonym procesem zachodzącym wewnątrz społeczeństwa. W ramach tego procesu bada się, przewiduje i kształtuje poziom oraz strukturę popytu na dobra i usługi. Jego celem jest umocnienie pozycji firmy i wprowadzenie na rynek nowych, odpowiednich produktów, ich prezentację oraz właściwą dystrybucję i związane z tym fizyczne przesunięcie towarów. Działania marketingowe muszą być ściśle zintegrowane i koordynowane z uwarunkowaniami zewnętrznymi, w których firmy pracują; uzależnione są od reprezentowanych przez te firmy właściwości. Każda nowa sytuacja musi zatem wpływać na zmianę działań marketingowych firmy, ponieważ tylko wtedy może ona właściwie pełnić swoje funkcje.

Słabością klasycznych definicji jest ich zorientowanie na towary i usługi w ekonomicznym ujęciu. Nie obejmują one zatem działań instytucji non-profit i rządowych, które w gospodarce rynkowej coraz częściej skłaniają się do adaptowania zasad marketingu.

W kategoriach marketingowych należy bowiem rozpatrywać nie tylko materialne potrzeby człowieka, ale potrzeby i pragnienia wyższego rzędu, zaspokajane poprzez uczestnictwo w imprezach, pracach różnych organizacji, relacje z określonymi osobami itp. W tych obszarach działania produkty oferowane klientom zaspokajają ich potrzeby, wymiana jednak nie ma charakteru komercyjnego.

Instytucje te nie oczekują zwiększenia zysku, lecz raczej korzyści niematerialnych (zmiany zachowań, myślenia, nastawienia), wykorzystują metody i sposób myślenia marketingu komercyjnego, realizując programy społeczne, oświatowe, administracyjne itp.

Działania te określono mianem **non-profit marketingu**, który cechuje się dostosowaniem swojej oferty do oczekiwań klientów, przy czym jako miernik efektywności przyjmuje się wzrost ilości pozytywnych ocen o świadczonych usługach.

Marketing w nowoczesnym ujęciu Ph. Kotler określa jako proces społeczny i zarządczy, dzięki któremu jednostki i grupy uzyskują to czego potrzebują i pragną przez tworzenie i wzajemną wymianę produktów i wartości¹⁶.

Szerokie rozumienie marketingu znajduje również wyraz w obowiązującej od 1985 roku definicji przyjętej przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu, która określa marketing jako: **proces planowania i urzeczywistniania koncepcji cen, promocji oraz dystrybucji idei, dóbr i usług w celu doprowadzenia do wymiany satysfakcjonującej jednostki i organizacji**¹⁷.

Interpretując przedstawione sformułowanie, można więc powiedzieć, że marketing to dostarczenie właściwego produktu po właściwej cenie, we właściwym miejscu i czasie i przy użyciu właściwych środków promocji.

Poszczególne elementy tej definicji należy rozumieć następująco:

- a) właściwy produkt – to produkt, którego oczekują nabywcy (np. bezpieczne produkty dla dzieci);

¹⁶ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *op. cit.*, s. 39.

¹⁷ P. Bennet [red.], *Dictionary of Marketing Terms*, A.M.A., Chicago 1988.

b) właściwa cena – to cena, która jest akceptowana przez nabywców (np. cena, która nie zawsze jest najniższa) i która zapewnia zysk przedsiębiorstwu;

c) właściwe miejsce i czas – to miejsce i czas, które najlepiej odpowiadają nabywcy z punktu widzenia dokonywania zakupu (np. hipermarket otwarty 24 godziny na dobę);

d) właściwa promocja – to promocja, która zapewnia dobrą komunikację z nabywcą poprzez dostarczenie informacji o produkcie, cenie, sposobach zakupu (np. reklama telewizyjna, ogłoszenie w prasie).

Przedstawione ujęcie wskazuje na instrumentalny charakter marketingu, można więc go pojmować jako zbiór metod i technik, które umożliwiają badanie potrzeb i popytu oraz możliwości kreowania nowych potrzeb (nie ujawnianych wcześniej). Umożliwia on podział rynku na jednorodne grupy konsumentów, dysponujące określoną siłą nabywczą i ujawniające podobne wzorce zakupów. W zależności od tych zróżnicowanych potrzeb kreuje produkt, cenę, dystrybucję i promocję, biorąc pod uwagę własne możliwości, zagrożenia konkurencji, postęp techniczny itp. Działania te wymagają wyboru strategicznej kompozycji podstawowych instrumentów marketingu, które stanowią wewnętrznie zintegrowany sposób rozwiązywania problemów rynkowych. Innymi słowy, działania te wymagają określonego, zintegrowanego z warunkami zewnętrznymi i wewnętrznymi zestawu marketingu-mix.

Marketing można określić jako pewien nowy styl myślenia o sposobach nawiązywania stosunków ekonomicznych między przedsiębiorstwem a docelowym klientem, przynoszącym korzyści firmie. Głównym celem marketingu jest wskazanie przedsiębiorstwu, co powinno produkować. Marketing zaczyna się na długo przed pojawieniem się na rynku towaru i nie kończy wraz z jego kupnem.

Z istoty marketingu wynikają określone zasady postępowania, które ukierunkowują działalność praktyczną przedsiębiorstwa na rynku. Należą do nich¹⁸:

Zasada celowego wyboru i kształtowania rynku przedsiębiorstwa

Zadaniem marketingu jest m.in. określenie najwłaściwszej w określonej sytuacji strategii wejścia na istniejący już rynek (pozyskanie klientów) lub wykreowanie nowego rynku (nowych klientów), a następnie takie oddziaływanie na rynek, aby stał się on względnie trwałym i wydajnym źródłem dochodów przedsiębiorstwa.

Zasada badania rynku

Podstawowym warunkiem zastosowania skutecznej strategii wejścia na rynek jest poznanie potrzeb, pragnień i motywów kierujących zachowaniami rynkowymi potencjalnych nabywców. Niezbędne jest zatem systematyczne zbieranie i analizowanie informacji na temat zmian zachodzących na rynku.

Zasada zintegrowanego oddziaływania na rynek

Zebrane przez przedsiębiorstwo informacje są podstawą do przygotowania odpowiedniego zastawu narzędzi marketingowych zwanych „marketingiem-mix” (4P), za pomocą których firma oddziałuje na konkretny rynek. Do grup instrumentów mixu marketingowego (tzw. „cztery

¹⁸ Szerzej na ten temat: J. Altkorn [red.], *Podstawy marketingu...*, s. 27–29.

P” – pierwsze litery nazw angielskich) należą: produkt (*Product*), cena (*Price*), dystrybucja (*Place*), promocja (*Promotion*). Koordynacja użytych instrumentów wywołuje dodatkowy efekt w postaci zjawiska synergii. W rezultacie marketing-mix jest kompozycją o hierarchicznej strukturze, złożoną z czterech podkompozycji:

- a) podkompozycji produktu (właściwości produktu, marka, opakowanie, usługi z nim związane itp.);
- b) podkompozycji ceny (cena podstawowa, rabaty, warunki płatności, kredyty itp.);
- c) podkompozycji dystrybucji (układ kanałów dystrybucji i rozwiązania logistyczne);
- d) podkompozycji promocji (sprzedaż osobista, reklama, promocja dodatkowa, public relations).

Z punktu widzenia konsumenta każdy z instrumentów marketingowych musi dostarczać klientowi korzyści. Firmy powinny zatem postrzegać 4P jako 4C dla konsumenta (tabela 2).

Tabela 2. Koncepcja 4P i 4C

CZTERY P (4P)	CZTERY C (4C)
Produkt	Korzyść (<i>Customer needs and wants</i>)
Cena	Koszt dla klienta (<i>Cost to the customer</i>)
Dystrybucja	Wygoda zakupu (<i>Convenience</i>)
Promocja	Komunikacja (<i>Communication</i>)

Źródło: Opracowanie własne.

Zasada planowania działań rynkowych

Postulat ten oznacza konieczność zebrania i analizy odpowiednich informacji oraz przemyślenia, zaprojektowania zamierzonych działań i oceny ich przewidywanych skutków. Planowanie powinno zaczynać się od pełnej analizy sytuacji firmy, co pozwoli zidentyfikować szanse i zagrożenia w otoczeniu oraz mocne i słabe strony przedsiębiorstwa i ich realny wpływ na założone cele. Centralnym punktem planowania marketingowego są plany marketingu, produktu i marki.

Zasada skuteczności działań marketingowych

Kontrola powinna nie tylko stwierdzać stopień realizacji planów, lecz także ujawniać przyczyny ewentualnych niepowodzeń i źródła nieprzewidzianych sukcesów. Powinna stanowić zatem podstawę do planowania przyszłych działań rynkowych przedsiębiorstwa i umożliwiać ciągłe doskonalenie działań marketingowych przedsiębiorstwa.

1.3. Otoczenie marketingowe przedsiębiorstwa

W literaturze przedmiotu można spotkać różne podejścia do sposobu klasyfikacji elementów otoczenia przedsiębiorstwa. Najczęściej spotykanym jest podział otoczenia na mikrootoczenie (odbiorcy, dostawcy, konkurenci, producenci substytutów) i makrootoczenie (czynniki: ekonomiczne; demograficzne; ekologiczne, czyli naturalne; prawne; społeczno-kulturowe; technologiczne; międzynarodowe)¹⁹.

Innym, często prezentowanym ujęciem jest podział otoczenia na²⁰:

a) wewnętrzne, tj. zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe oraz informacyjne, a więc środki, którymi dysponują przedsiębiorstwa i na które mogą wpływać, powiązane zaś w całość organizacji przyczyniają się do osiągnięcia jej celów;

b) operacyjne (mikrootoczenie, otoczenie bliższe), które tworzą takie podmioty jak: klienci, konkurenci, dostawcy i inne instytucje – podmioty wspierające proces wymiany rynkowej, między którymi zachodzą specyficzne relacje, a których działalność wpływa na sprawne funkcjonowanie rynku, np., instytucje finansowe, towarzystwa ubezpieczeniowe, przedsiębiorstwa logistyczne i transportowe;

c) ogólne (makrootoczenie), poszczególne zależności występują między składnikami ekonomicznymi, technologicznymi, polityczno-prawnymi, społeczno-kulturowymi, demograficznymi, naturalnymi, międzynarodowymi.

Na podstawie przytoczonych informacji można zatem przyjąć, że otoczenie przedsiębiorstwa to zespół warunków zewnętrznych (makrootoczenie) i podmiotów (mikrootoczenie) mających lub mogących mieć wpływ na działalność przedsiębiorstwa, jego wielkość, strukturę oraz osiągnięte rezultaty prowadzonej działalności (rys. 1).

Makrootoczenie – to zespół warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa wynikający z tego, że działa ono w określonym kraju i regionie, w określonej strefie klimatycznej oraz w danym układzie polityczno-prawnym, międzynarodowym itp. Cechą charakterystyczną makrootoczenia jest fakt, że bardzo silnie wpływa ono na możliwości działania i rozwoju przedsiębiorstwa, podczas gdy przedsiębiorstwo nie jest w stanie zmienić tych warunków, może natomiast podejmować próby dostosowywania się do zmieniających się w określonym czasie warunków makrootoczenia.

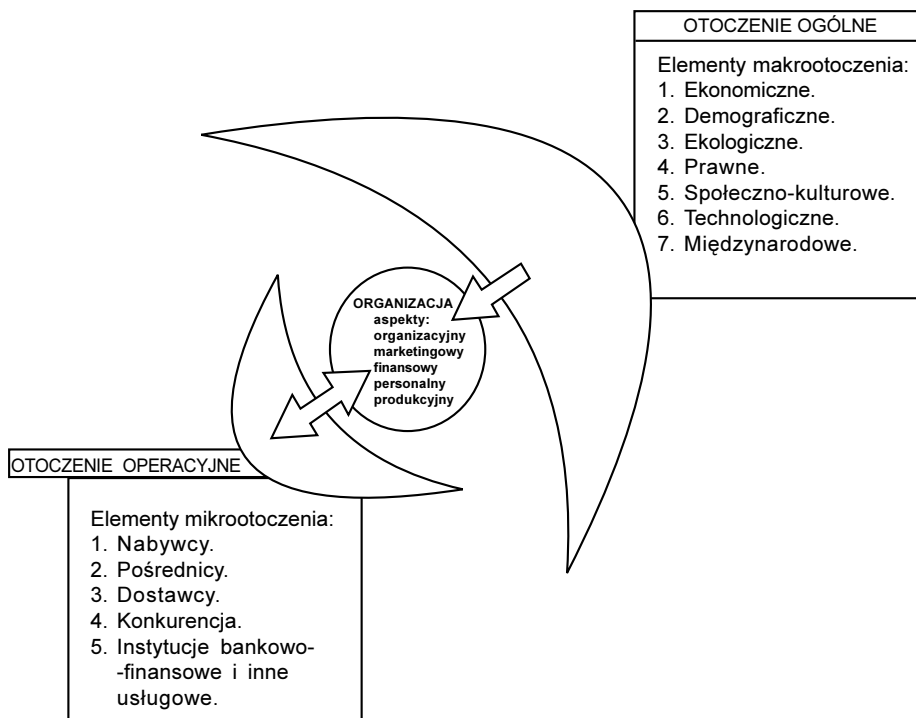
Wymiary makrootoczenia

Wymiar ekonomiczny – określany jest poprzez kondycję i żywotność systemu gospodarczego danego kraju. Do najważniejszych wskaźników, za pomocą których identyfikuje się stan gospodarki, zalicza się: wskaźnik wzrostu gospodarczego, wskaźnik stóp procentowych, wskaźnik kursu walutowego, wskaźnik inflacji oraz wskaźnik bezrobocia.

Wymiar technologiczny – odnosi się do postępu technicznego i technologicznego, a więc środków i czynności wchodzących w zakres działalności ludzkiej, związanej z wytwarzaniem

¹⁹ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 98.

²⁰ Por. Z. Pierścioneck, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, s. 92.



Rys. 1. Otoczenie przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: E. Skawińska [red.], *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, PWN, Warszawa 2002, s. 63 oraz Z. Pierścionek, *op. cit.*, s. 92.

dóbr materialnych i usług oraz metod przetwarzania zasobów w dobra użyteczne. Aby kompleksowo rozważyć znaczenie i wpływ rozwoju techniki i technologii na zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa, należy zwrócić uwagę na kolejne fazy postępu technicznego: rewolucję przemysłową, wynalazki XIX i XX wieku, rozwój transportu, nowoczesnych technologii produkcji oraz technologii informacyjnych (komputerowych, gromadzenia danych, telekomunikacyjnych).

Wymiar społeczno-kulturowy – obejmuje kulturę, religię, wartości i normy postępowania oraz postawy społeczne, zmiany stylu życia, które determinują stosunek do kariery zawodowej, statusu społecznego, adaptacji do zmian technicznych czy organizacyjnych, wpływają także na preferencje poszczególnych jednostek i grup społecznych.

Wymiar demograficzny – określany jest poprzez strukturę demograficzną ludności, analizowaną pod kątem przyrostu naturalnego, wieku, płci, wykształcenia, gęstości zaludnienia danego obszaru geograficznego, migracji ludności.

Wymiar naturalny (ekologiczny) – rozpatrywany może być poprzez dostępność i zasady gospodarowania zasobami naturalnymi (ograniczonymi i nieograniczonymi, odnawialnymi i nieodnawialnymi), klimat, położenie geograficzne, zmiany pogodowe, zanieczyszczenie środowiska naturalnego.

Wymiar polityczno-prawny – opiera się na państwowej regulacji działalności gospodarczej i ogólnych stosunkach pomiędzy gospodarką i państwem, w tym także na przepisach antymonopolowych, przepisach ochrony środowiska, polityce fiskalnej, cłach i uregulowaniach handlu zagranicznego, prawie pracy, stabilność rządu itp.

Wymiar międzynarodowy – obejmuje stosunki pomiędzy narodami oraz organizacjami międzynarodowymi (rządowymi i pozarządowymi). W zasięgu stosunków międzynarodowych znajdują się między innymi ruchy polityczne o charakterze międzynarodowym, korporacje wielonarodowe, ruchy religijne. Zatem stosunki międzynarodowe obejmują kontakty gospodarcze, finansowe, kulturalne, naukowe itp., czyli wykraczają poza oficjalne stosunki między państwami.

Omawiając zagadnienia związane z makrootoczeniem, nie sposób pominąć kwestii związanych z występowaniem trendów makroekonomicznych o charakterze światowym. Zauważyć można następujące zjawiska:

1. Megatrendy polityczne:
 - a) upadek systemu dwubiegunowego (kapitalizm–komunizm);
 - b) globalizacja;
 - c) podział polityczny świata na Wschód i Zachód;
 - d) liczne lokalne konflikty;
 - e) zagrożenie terroryzmem międzynarodowym.
2. Megatrendy gospodarcze:
 - a) globalizacja;
 - b) podział gospodarczy świata (Północ i Południe);
 - c) rozwój wielkich korporacji międzynarodowych;
 - d) dynamiczny rozwój sfery usług;
 - e) niskie tempo rozwoju przemysłu;
 - f) recesja w wymiarze ogólnoswiatowym;
 - g) nadprodukcja w rolnictwie krajów rozwiniętych.
3. Megatrendy w ekosystemie:
 - a) wzrost zanieczyszczenia środowiska naturalnego (bomba ekologiczna);
 - b) wymieranie gatunków i zwierząt;
 - c) wyczerpywanie się złóż i zasobów (surowce, woda);
 - d) inne zagrożenia (dziura ozonowa, ocieplenie klimatu).
4. Megatrendy społeczne:
 - a) umiędzynarodowienie nauki, kultury, sztuki;
 - b) przenikanie kultur;
 - c) wzrost poziomu życia, wykształcenia, poprawa stanu zdrowia, wydłużenie życia;
 - d) szybki wzrost ludności w krajach ubogich (bomba demograficzna);
 - e) ujemny przyrost naturalny w krajach rozwiniętych;
 - f) migracje i rozwój turystyki międzynarodowej;
 - g) dłuższy czas wolny;
 - h) załamanie systemu wartości (nihilizm);
 - i) rozwój patologii społecznych.
5. Megatrendy w nauce i technice:
 - a) rozwój informatyzacji;
 - b) rozwój telekomunikacji;
 - c) rozwój biotechnologii;
 - d) rozwój nowych technologii i nowych źródeł energii.

6. Globalizacja:

- a) umiędzynarodowienie rynków;
- b) umiędzynarodowienie firm (rozwój korporacji międzynarodowych i ponadnarodowych);
- c) umiędzynarodowienie czynników produkcji (kapitał, technologia, siła robocza, zasoby naturalne);
- d) umiędzynarodowienie metod organizacji i zarządzania;
- e) rozwój instytucji gospodarki światowej;
- f) rozwój globalnych produktów (napoje, kosmetyki, szybkie dania);
- g) rozwój międzynarodowej integracji gospodarczej.

Wskazane zjawiska w istotny sposób wpływają i będą wpływać w przyszłości na trendy makroekonomiczne regionów i krajów, a zatem na zmienność otoczenia, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa. Stąd też szczególnego znaczenia nabiera proces ciągłego monitorowania zmian i pozyskiwania informacji. Jak wskazuje P. Drucker, podstawowym zasobem gospodarczym nie jest już dzisiaj kapitał, zasoby naturalne czy siła robocza. Jest nim i będzie wiedza. Wiedza w postaci zasobu ekonomicznego różni się od czynników będących podstawą funkcjonowania cywilizacji na poprzednich stadiach jej rozwoju, jednak dostęp do niej w równym stopniu określa możliwości ludzkich przedsięwzięć. W związku z tym nie można już podejmować działań dotyczących jakiegokolwiek dziedziny życia, nie mając na uwadze tych zjawisk²¹. Zwłaszcza jeżeli przedsiębiorstwo realizuje koncepcję trwałego i zrównoważonego rozwoju, a więc oceniane jest przez interesariuszy nie tylko ze względu na wyniki ekonomiczne, ale także poprzez funkcjonowanie w obszarze ekologicznym i społecznym. W tym kontekście nasuwa się spostrzeżenie, że rozwój gospodarczy nie może być oderwany od polityki społecznej czy też od polityki ochrony środowiska, ale powinien być czynnikiem spójnym.

Mikrootoczenie (otoczenie konkurencyjne) – jest dla przedsiębiorstwa łatwiejsze do zidentyfikowania i obserwacji. W jego skład wchodzi wszystkie podmioty gospodarcze, z którymi przedsiębiorstwo ma powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne. Cechą tego otoczenia jest fakt, że podmioty otoczenia konkurencyjnego wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, ale też przedsiębiorstwo może aktywnie reagować na odbierane bodźce.

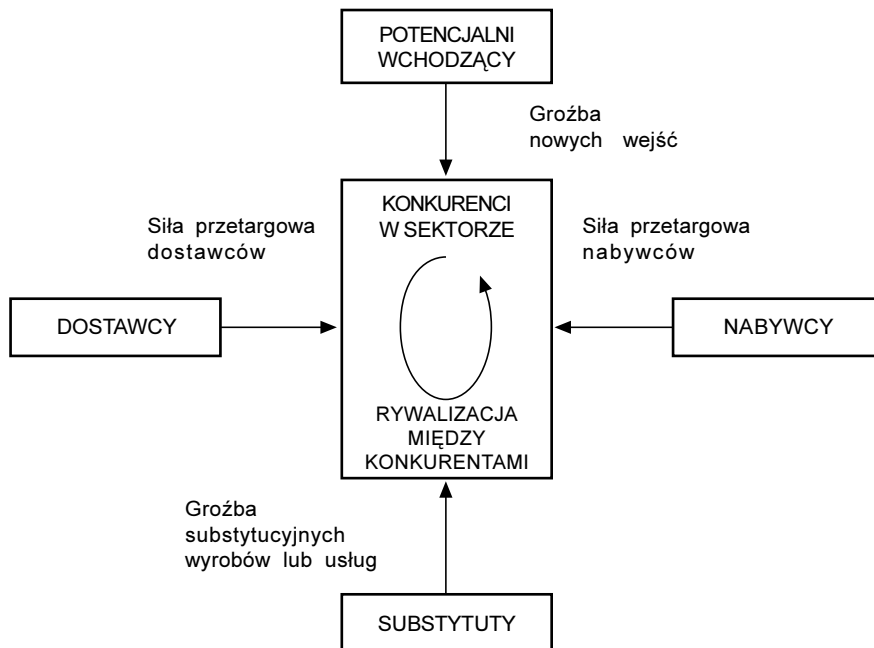
Elementy otoczenia konkurencyjnego to:

- a) konkurenci – organizacje, które konkurują o zasoby;
- b) klienci – ci, którzy płacą za nabycie wyrobów lub usług organizacji;
- c) dostawcy – organizacje, które dostarczają zasobów innym organizacjom;
- d) regulatorzy – jednostki, które mogą kontrolować, regulować lub w inny sposób oddziaływać na politykę i praktyki organizacji;
- e) partnerzy strategiczni – organizacje współpracujące ze sobą w ramach wspólnego zadania;
- f) społeczność lokalna.

Analiza otoczenia konkurencyjnego, w którym działa przedsiębiorstwo, dostarcza istotnych informacji na temat szans i zagrożeń związanych z wiekiem i dynamiką sektora, zachowaniem się dostawców i klientów, a przede wszystkim na temat istniejących konkurentów i możliwości pojawienia się nowych uczestników sektora. Pozwala ocenić obecną i przyszłą atrakcyjność sektora oraz ryzyko związane z przebywaniem lub wchodzeniem do sektora.

²¹ P. Drucker, *Spoleczeństwo prokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999, s. 11.

Istotne znaczenie dla mocy każdej z konkurencyjnych sił mają różne ekonomiczne i techniczne cechy sektora (rys. 2).



Rys. 2. Siły napędowe konkurencji wewnątrz sektora

Źródło: M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1996, s. 22.

Groźba wejścia – zależy od istniejących barier wejścia połączonych z reakcją istniejących konkurentów. Do głównych źródeł barier wejścia należą: ekonomia skali, zróżnicowanie wyrobów, potrzeby kapitałowe, dostęp do kanałów dystrybucji, gorsza sytuacja kosztowa niezależnie od skali i polityka państwa. Jeżeli bariery wejścia są duże, a reakcja ze strony konkurentów ostra, to groźba wejścia jest niewielka.

Naciski związane z dobrami substytucyjnymi – wyroby substytucyjne ograniczają potencjalne zyski w danym sektorze, ustalając pułap cen, które firmy w sektorze mogłyby korzystnie wyznaczać. Na największą uwagę zasługują dobra substytucyjne, które:

a) skutecznie mogą zastępować dobra danego sektora pod względem cenowo-efektywnościowym;

b) wytwarzane są przez sektory osiągające wysokie zyski.

Należy również zwrócić uwagę na to, iż dobra substytucyjne nie tylko ograniczają zyski w normalnych czasach, ale ograniczają również rentowność w okresie koniunktury.

Siła przetargowa nabywców – wymusza obniżenie cen, wyższą jakość lub też zwiększenie zakresu obsługi kosztem rentowności sektora. Grupa nabywców jest silna, jeżeli spełnia następujące warunki:

a) jest skoncentrowana albo zakupuje duże ilości dóbr w porównaniu z wielkością oferowaną do sprzedaży;

b) dobra zakupywane w danym sektorze stanowią poważną część kosztów lub wolumenu zaopatrzenia nabywcy,

c) dobra zakupywane w sektorze są znormalizowane lub nieodróżnicowane,

d) nabywcy stwarzają realną groźbę integracji wstecz,

e) dobra danego sektora nie wpływają na jakość dóbr nabywcy,

f) nabywca dysponuje pełną informacją.

Siła przetargowa dostawców – grozi podniesieniem cen lub obniżeniem jakości sprzedawanych dóbr. Warunki, od których zależy siła dostawców, stanowią odbicie tych, od których zależy siła nabywców. Grupa dostawców dysponuje siłą, jeśli:

a) jest zdominowana przez kilka przedsiębiorstw i jest bardziej skoncentrowana niż sektor, któremu sprzedaje,

b) nie musi współzawodniczyć z innymi wyrobami substytucyjnymi oferowanymi sektorowi,

c) sektor nie jest znaczącym klientem dla grupy dostawców,

d) wybór dostawcy jest ważnym nakładem w działalności nabywcy,

e) dobra grupy dostawców są zróżnicowane albo powodują koszty zmiany,

f) grupa dostawców stwarza realną groźbę integracji w przód²².

Rywalizacja między konkurentami – polega na zdobyciu jak najlepszej pozycji za pomocą takich środków jak: wojna reklamowa, konkurencja cenowa, wprowadzanie na rynek nowych wyrobów, zwiększanie zakresu obsługi klientów, gwarancji itd. Rywalizacja występuje wtedy, gdy jeden lub więcej konkurentów albo podlega naciskom sytuacji, albo widzi okazję do poprawienia własnej pozycji. W niektórych sektorach rywalizacja ma charakter „wojny na noże”, w innych określana jest jako „dżentelmeńska”. Jednak rozsądnie działające przedsiębiorstwa opracowują i stosują systemy ciągłego gromadzenia wiedzy o konkurentach. Wiedza ta jest bardzo istotna z punktu widzenia efektywnego planowania marketingowego. Podmioty rynku powinny nieustannie porównywać swoją ofertę, ceny, kanały dystrybucji, a także formy promocji ze swoimi konkurentami. W ten sposób można ocenić, w czym dana firma jest lepsza, a w czym gorsza od rywali rynkowych. W rezultacie można przygotować bardziej skuteczny atak lub lepiej przygotować się do obrony. Krąg konkurentów danej firmy nie jest stały w czasie. Niektórzy z nich z takich lub innych przyczyn odchodzą z rynku, inni prowadzą działania, aby na niego wejść. Przedsiębiorstwo o swoich konkurentach powinno wiedzieć: kim są?, jakie są ich strategie?, jakie mają cele?, jakie są ich słabe i mocne strony?, jakie są ich wzorce reakcji? Należy pamiętać, że firma może ponieść porażkę rynkową w wyniku działania nie tyle aktualnych konkurentów, ale tych, o których istnieniu jeszcze nie wie.

Otoczenie przedsiębiorstwa można scharakteryzować, biorąc pod uwagę dwa wymiary:

1. Stopień zmienności – jest to zakres w jakim otoczenie jest względnie stabilne lub względnie dynamiczne.

2. Stopień jednorodności – jest to zakres, w jakim otoczenie jest względnie proste lub względnie złożone.

Mając na uwadze zmienność i złożoność otoczenia, można zidentyfikować poziom niepewności otoczenia, jest to bowiem siła, która ma istotny wpływ na funkcjonowanie organizacji (rys. 3).

Biorąc pod uwagę wskazane parametry, można zidentyfikować:

a) otoczenie stabilne i proste, w którym występuje stosunkowo mała niepewność funkcjonowania, zmiany są przewidywalne, np., szkolnictwo podstawowe, przemysł piekarniczy,

²² Szerzej na ten temat: M. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1998, s. 22–25.

- b) otoczenie stabilne i złożone, w którym występuje umiarkowana niepewność, np., przemysł motoryzacyjny;
- c) otoczenie dynamiczne i proste, w którym występuje umiarkowana niepewność, np., przemysł odzieżowy;
- d) otoczenie dynamiczne i złożone, w którym występuje duża niepewność, charakter jego elementów ciągle się zmienia, np., branża elektroniczna, informatyczna.

STOPIEŃ JEDNORODNOŚCI	PROSTE	MAŁA NIEPEWNOŚĆ	UMIARKOWANA NIEPEWNOŚĆ
	ZŁOŻONE	UMIARKOWANA NIEPEWNOŚĆ	DUŻA NIEPEWNOŚĆ
		STABILNE	DYNAMICZNE
STOPIEŃ ZMIENNOŚCI			

Rys. 3. Zmiany otoczenia, złożoność i niepewność

Źródło: R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, 2004, s. 90.

Podsumowując, należy zauważyć, że identyfikacja otoczenia firmy jest pierwszym etapem na drodze budowy trwałego i zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. Jest to warunek określenia tożsamości i miejsca firmy, a co za tym idzie – strategii zarządzania firmą. Należy bowiem pamiętać, że przedsiębiorstwo nie zawsze może kreować możliwości, jakie daje otoczenie, i nie zawsze może zapobiec płynącym z niego zagrożeniom. Jednakże poprzez odpowiednie decyzje i postępowanie może wykorzystać szanse i uniknąć zagrożeń lub podejmować próby minimalizowania ich skutków. Najważniejszym wyzwaniem dla tworzenia poprawnego systemu zarządzania będzie wypracowanie odpowiedniego systemu pozyskiwania informacji o otoczeniu i z otoczenia. Na bazie zidentyfikowanego otoczenia należy bowiem opracować koncepcyjne założenia strategii przedsiębiorstwa, czyli określić: wizję, misję, cele i zadania. Przedstawione perspektywy odzwierciedlają podejście do zagadnień całego złożonego systemu endogenicznych i egzogenicznych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku.

1.4. Zachowania nabywców

Analiza zachowań nabywców jest podstawą podejmowania wszelkich decyzji marketingowych. „Kto nie myśli o klientach – jak powiada Ph. Kotler – ten nie myśli wcale” Istotną częścią analizy klientów jest zrozumienie ich zachowania przed zakupem, w procesie zakupu i po zakupie.

1.4.1. Nabywcy indywidualni

Analiza klienta powinna rozpocząć się od identyfikacji obecnych klientów firmy, nie należy jednak zapominać o grupie klientów potencjalnych.

Przedsiębiorstwa, chcąc poznać swoich klientów, powinny poszukać odpowiedzi na następujące pytania²³:

1. Gdzie, jak, jak długo, kiedy, z kim klienci poszukują informacji o produktach firmy?
2. Kto, co, jak, kiedy, z kim, ile, gdzie i dlaczego kupuje?
3. Kto wpływa na decyzje klientów dotyczące procesu zakupu?
4. Dlaczego klienci firmy kupują produkty u jej konkurentów?
5. Jakiego ryzyka się obawiają?
6. Jak zachowują się klienci po zakupie i jakie mają odczucia?

Odpowiedzi na te pytania można uzyskać, analizując poszczególne etapy procesu zakupowego. W procesie podejmowania decyzji o zakupie wyróżnia się najczęściej pięć etapów, do których zaliczamy:

1. Dostrzeżenie potrzeby, identyfikacja problemu

Nabywca na tym etapie dostrzega rozbieżność między stanem istniejącym a stanem pożądanym i formułuje cel, który chce zrealizować przez nabycie produktu.

Ta rozbieżność musi być dostatecznie duża i dotyczyć dostatecznie ważnej dla człowieka potrzeby. Rozbieżność taka występuje zasadniczo w trzech następujących przypadkach²⁴:

- a) następuje zmiana istniejącego stanu, np. skończyła się pasta do zębów czy rozbił się flakon na kwiaty;
- b) następuje zmiana pożądanego stanu, np. zmieniła się moda i potrzebne są nowe buty;
- c) następuje zmiana zarówno istniejącego, jak i pożądanego stanu, np. stare buty się zeepsuły, a na rynku pojawił się nowy, modny wzór.

2. Poszukiwanie informacji

Nabywca poszukując informacji, może korzystać zarówno ze źródeł wewnętrznych, jak i zewnętrznych. W odniesieniu do produktów o dużej częstotliwości zakupów konsumenci często odwołują się do wcześniejszych doświadczeń, nie odwołując się do zewnętrznych źródeł informacji.

Zewnętrzne poszukiwanie informacji jest szczególnie częste, gdy doświadczenia z przeszłości są niewystarczające, a równocześnie ryzyko podjęcia nietrafnej decyzji wysokie.

Pierwotnymi źródłami informacji zewnętrznej są²⁵:

- a) źródła osobiste, takie jak krewni, znajomi, których klient darzy zaufaniem;
- b) źródła publiczne, w tym różne organizacje prowadzące rankingi produktów, programy telewizyjne dla konsumentów, porównywarki internetowe;

²³ M. Strzyżewska, M. Rószkiewicz, *Analizy marketingowe*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 74.

²⁴ A. Falkowski, T. Tyszką, *Psychologia zachowań konsumenckich*, GWP, Gdańsk 2001, s. 11.

²⁵ K. Przybyłowski, S. Hartley, R. Kerin, W. Rudelius, *op. cit.*, s. 109.

c) źródła marketingowe, takie jak informacje od producenta, reklama, wystawy w miejscu sprzedaży itp.

3. Ocena alternatyw

Na tym etapie nabywca w oparciu o pozyskane informacje konkretyzuje kryteria, którymi zamierza się kierować w procesie dokonywania wyboru, oraz tworzy tzw. koszyk akceptowalny zawierający marki spełniające te kryteria. Wśród kryteriów branych najczęściej pod uwagę przez konsumenta można wymienić:

- a) kryteria związane z kosztem (cena, instalacja, koszty użytkowania);
- b) kryteria związane z reputacją (marka, styl);
- c) kryteria związane z prezentacją (wydajność, trwałość, jakość);
- d) kryteria związane z wygodą (inne elementy wyrażające indywidualny system wartości konsumenta).

Ocena poszczególnych wariantów prowadzi zwykle do powstania zamiaru zakupu. Jeżeli jednak żaden wariant go nie satysfakcjonuje, może rozpocząć poszukiwanie dodatkowych informacji, wracając do etapu drugiego.

4. Zakup

Jest wypadkową poprzednich trzech etapów. Jeżeli nabywca wcześniej nie zdecydował, w tym etapie podejmuje decyzje dotyczące dwóch aspektów:

- a) od kogo kupić?
- b) kiedy kupić?

Etap kończy akt zakupu.

5. Zachowanie po zakupie (odczucia pozakupowe)

W wyniku porównania oczekiwań związanych z zakupem z korzyściami wynikającymi z zakupu konsument formułuje swoje odczucia pozakupowe. Spełnione oczekiwania skutkują stanem satysfakcji. Taki stan prowadzi często do powtórnych zakupów, może więc być źródłem lojalności nabywców wobec przedsiębiorstwa, marki czy miejsca zakupu.

Jeśli konsument jest nieusatysfakcjonowany, specjaliści od marketingu powinni rozstrzygnąć, czy produkt był zły jakości (zgodność cech produktu z cechami lansowanymi w ofercie), czy też oczekiwania konsumenta były zbyt wysokie. Następstwa takiej negatywnej oceny mogą być bardzo dotkliwe dla przedsiębiorstwa, nie tylko z powodu rezygnacji konsumentów z oferty firmy, ale również następstw negatywnych opinii na temat produktu, przedsiębiorstwa czy marki rozgłaszanych przez niezadowolonych nabywców. W erze szerokiego dostępu do informacji oraz szybkiego ich przepływu żadna organizacja rywalizująca na rynku o klienta nie może sobie na to pozwolić.

W sytuacji gdy konsument porównuje kilka bardzo atrakcyjnych ofert, wybór jednej z nich oznacza rezygnację z korzyści, które oferowały pozostałe. Towarzyszy temu zwykle uczucie napięcia związane z wątpliwościami co do słuszności dokonanego wyboru, zwane dysonansem pozakupowym. Starając się ograniczyć uczucie dyskomfortu, nabywcy poszukują informacji potwierdzających słuszność wyboru (np. wyolbrzymiają negatywne cechy produktów, których nie wybrali, lub szukają pochlebnych opinii na temat zakupu u bliskich sobie osób).

Na tym etapie procesu zakupowego nie można klienta pozostawić samemu sobie. Firmy

powinny przekonywać nabywców, że dokonali słusznego wyboru. Mogą to robić poprzez działania reklamowe, ale bardziej efektywne jest utrzymywanie kontaktu z klientem i budowanie pozytywnych relacji.

Nie zawsze konsumenci angażują się w pięcioletni proces podejmowania decyzji zakupu. Wysokie zaangażowanie, któremu towarzyszy scharakteryzowana procedura wynika najczęściej z:

- a) relatywnie wysokiego kosztu zakupu;
- b) niskiego poziomu wiedzy o produkcie (produkty epizodycznego zakupu);
- c) wywołania poważnych konsekwencji zakupu natury osobistej;
- d) możliwości odzwierciedlenia wizerunku społecznego nabywcy.

Sytuacje zakupowe, którym nie towarzyszy wysoki poziom zaangażowania konsumenta, prowadzą do zakupu szybko po odczuciu potrzeby, z pominięciem faz drugiej i trzeciej, a w wypadku zakupów ponawianych – częściowo także fazy piątej.

Odmienne zachowania nabywców spowodowane różnym poziomem zaangażowania w zakup pozwalają wyróżnić następujące rodzaje decyzji zakupowych:

a) **decyzje rutynowe** (nawykowe oraz nie oparte na zjawisku lojalności) oraz **impulsywne** – charakteryzują się niewielkim poziomem zaangażowania, proces jest wyraźnie krótszy w stosunku do modelowej pięcioletniej procedury, pozbawiony faz poszukiwania informacji i oceny alternatyw oraz formułowania ocen pozakupowych (decyzje nawykowe oraz impulsywne) lub też fazy te przebiegają szybko i nie mają istotnego znaczenia z punktu widzenia procesu jako całości (decyzje rutynowe nie oparte na zjawisku lojalności);

b) **decyzje rozważne** – towarzyszy im wysokie zaangażowanie i wszystkie etapy modelowego procesu zakupu; decyzje takie są wcześniej zaplanowane i przemyślane oraz racjonalne; nabywca zwykle korzysta z wielu źródeł informacji, porównuje wiele marek, wykorzystuje znaczną liczbę kryteriów wyboru, poświęcając temu procesowi dużą ilość czasu.

Czynniki wpływające na proces zakupowy

Istotną częścią analizy klientów jest identyfikacja i analiza czynników mających wpływ na ich zachowania zakupowe. Można wyróżnić cztery główne grupy czynników:

- a) psychologiczne,
- b) osobiste,
- b) społeczno-kulturowe,
- b) sytuacyjne.

Czynniki psychologiczne są trudne do identyfikacji i analizy, jednak ich prawidłowe rozpoznanie pozwala podejmować bardziej trafne decyzje marketingowe. Do tej grupy należałoby zaliczyć²⁶:

Potrzeby – to uświadomienie przez jednostkę braku czegoś. Pożądaný stan końcowy (zaspokojenie potrzeby) stanowi cel konsumenta. Rozbieżność między stanem obecnym a końcowym, idealnym wywołuje pewien stan napięcia, pobudzenia, który musi zostać przez konsumenta zredukowany. Podstawowa potrzeba może zostać zaspokojona na wiele różnych sposobów, a wybór jednego z nich zależy od doświadczenia i wiedzy danej osoby oraz od wyznawanych przez nią wartości kulturowych.

²⁶ Szerzej na ten temat: Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Sounders, V. Wong, *op. cit.*, s. 278–284.

Motywacja – to procesy myślowe, które skłaniają ludzi do określonego zachowywania się. Występuje wtedy, gdy pojawia się potrzeba, którą konsument chce zaspokoić. Siła motywacji odzwierciedlona jest w ilości energii, jaką jesteśmy w stanie poświęcić, aby osiągnąć określony cel.

Postrzeżenie – to proces rozpoznawania, wybierania, organizowania i interpretowania bodźców w celu nadania sensu otaczającej nas rzeczywistości. Postrzeżenie zaczyna się od odbioru bodźców zmysłowych, ale równie ważny jest proces interpretacji, czyli przypisywania znaczenia bodźcom. Postrzeżenie jest wybiórcze (selektywne), co oznacza, że ludzie mają tendencję do odrzucania większości informacji, z którymi mają do czynienia, nie widzą lub zniekształcają to, co jest dla nich w jakiś sposób groźne, oraz zatrzymują te informacje, które są zgodne z ich postawami i przekonaniami.

Uczenie się – jest związane z postrzeganiem. Firmy zdają sobie sprawę, że długotrwałe, wyuczone powiązania między produktami a wspomnieniami dają wielkie możliwości rozbudowania i podtrzymania lojalności wobec marki. Podczas procesu uczenia się zachodzą względnie trwałe zmiany w zachowaniu, wywołane doświadczeniem lub obserwacją zachowania innych osób – uczymy się nawet wtedy, kiedy nie chcemy się uczyć. Większość zatem zgromadzonych informacji jest wynikiem uczenia się. Głównym środkiem, za pomocą którego „uczy się” konsumentów, jest reklama.

Wartości – to przekonanie, że określony stan jest bardziej pożądanym od jego przeciwności. Zestaw wartości danej osoby odgrywa ważną rolę w jej działaniach konsumpcyjnych – konsumenci nabywają produkty i usługi, ponieważ wierzą, że produkty te pomagają osiągnąć cel odnoszący się do wartości. Kulturowe różnice w wartościach kluczowych²⁷ powodują, że te same działania marketingowe, które są skuteczne w jednym kraju, mogą się okazać nieskuteczne w innym. Do tych wartości bardzo często odwołują się komunikaty marketingowe.

Przekonania – są wyobrażeniem, jakie jednostka ma na dany temat. Mogą one opierać się na rzeczywistej wiedzy, opinii lub emocjach jednostki. Przekonania, jakie ludzie formułują na temat produktów i marek, tworzą ich wizerunki i oddziałują na zachowania nabywców.

Postawy – określają przychylny lub nieprzychylny nastawienie osoby do cechy obiektu. Uważa się, że postawy są odpowiedzialne za związek między tym, co konsumenci myślą o wyrobach, a tym, co kupują. Mają one charakter wyuczony (nabyty), będąc głównym efektem różnych typów uczenia się. Postawy powodują życzliwe bądź nieżyczliwe oceny produktów i marek, a więc rozpoznanie ich u nabywców jest szczególnie istotne.

Czynniki osobiste

Wiek, płeć i faza cyklu życia – determinują zakupy niektórych grup produktów. Ponadto konsumenci wraz z wchodzeniem w nowe etapy cyklu życia zmieniają swoje gusta i upodobania, których trafne rozpoznanie przez przedsiębiorstwa warunkuje przygotowanie produktów zgodnych ze zmieniającymi się upodobaniami.

Zawód – rodzaj pracy i zawód wykonywany przez jednostkę wpływa na rodzaj kupowanych dóbr. Firmy powinny zatem identyfikować te grupy zawodowe, które szczególnie zainteresowane są danymi produktami i usługami.

Sytuacja ekonomiczna – wpływa na wybór kupowanych przez jednostkę produktów. Szczególnego znaczenia nabiera obserwacja dochodów konsumentów, poziomu oszczędno-

²⁷ wartości kluczowe – ogólny zestaw wartości, który charakteryzuje daną kulturę

ści, a także oprocentowania na rynku dla firm oferujących produkty wyjątkowo wrażliwe na poziom dochodów.

Styl życia – jest określony przez sposób, w jaki ludzie wykorzystują swój czas i zasoby, co uważają za ważne w swoim środowisku oraz co myślą o sobie samych i otaczającym ich świecie²⁸.

Osobowość – to te cechy osoby, które umożliwiają wyjaśnienie spójnych wzorców zachowań. Zachowanie uwarunkowane osobowością jest względnie stałe i niezależne od okoliczności. Osobowość zależy od wrodzonych popędów, wyuczonych motywów oraz doświadczenia.

Czynniki społeczno-kulturowe

Grupa odniesienia – to struktura społeczna, do której chce przynależeć jednostka i z którą się identyfikuje. Może ona stanowić ważne źródło informacji dla nabywcy i formułować kryteria wyboru spośród analizowanych wariantów zakupów.

Wyróżnia się następujące grupy odniesienia:

a) pierwotne – najbliższe jednostce; do nich można zaliczyć przyjaciół, znajomych sąsiadów; nabywca w pewnym zakresie identyfikuje się z tymi grupami, akceptuje i naśladuje (lub odrzuca) ich zachowania;

b) wtórne – mogą je stanowić mieszkańcy tej samej dzielnicy, członkowie klubów, stowarzyszeń, do których należy nabywca;

c) aspiracyjne – członków tych grup nabywca nie zna osobiście, lecz za pośrednictwem środków masowego przekazu; wpływ tych grup jest realizowany przez naśladownictwo i efekt demonstracji²⁹.

Liderzy opinii – to osoby kształtujące określone wzorce zaspokajania potrzeb, mogące być przedmiotem naśladownictwa, np. artyści, sportowcy, dyktatorzy mody. Wywierają oni wpływ na zachowania innych osób, gdyż oddziałują na informacje, postawy oraz aspiracje pomocne w ustalaniu przez konsumenta własnych punktów odniesienia.

Rodzina – tworzy płaszczyznę rozwoju i wychowania oraz formowania określonych wartości, norm współżycia społecznego i zachowań w środowisku. Proces, w wyniku którego ludzie zdobywają umiejętności, wiedzę oraz kształtują swoje postawy niezbędne do funkcjonowania w charakterze konsumenta, określane jest mianem socjalizacji konsumenta. Dzieci uczą się dokonywania zakupów poprzez: interakcję z dorosłymi w sytuacjach związanych ze zrobieniem zakupów, robienie zakupów indywidualnie oraz doświadczenia w korzystaniu z produktu. Gdy dzieci dorastają i stają się dorosłymi, pojawiają się preferencje wobec marki, które mogą trwać do końca życia³⁰.

Uwarunkowania kulturowe – dotyczą wszystkich sfer życia społecznego. Kultura odnosi się do zbioru wartości, idei oraz postaw akceptowanych przez homogeniczną grupę ludzi, przekazywanych z pokolenia na pokolenie. Kultura tworzy system wartości w rodzinie, szko-

²⁸ Szerzej na ten temat: K. Przybyłowski, S. Hartley, R. Kerin, W. Rudelius, *op. cit.*, s. 123.

²⁹ J. Woś [red.], *Zachowania konsumenckie – teoria i praktyka*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003, s. 48.

³⁰ Szerzej na ten temat: K. Przybyłowski, S. Hartley, R. Kerin, W. Rudelius, *op. cit.*, s. 129.

le, zakładzie pracy, w środowisku, stanowi o światopoglądzie i stosunku do religii, oddziałuje na sposób i styl życia, stosunek do innych ludzi, do pracy, obowiązków, kształtuje zwyczaje. Oddziałuje także na proces zachowań rynkowych dużych grup społecznych (społeczeństwo, naród) lub ich określonych części – subkultur³¹.

Klasy społeczne – to wielkie relatywnie homogeniczne grupy ludzi, których członkowie wykazują wspólne wartości, zainteresowania i zachowania. Aktualnie w Polsce ten czynnik nie jest w zasadzie wykorzystywany do analizy zachowań nabywców ze względu na zbyt niejednorodną strukturę społeczno-ekonomiczną naszego społeczeństwa i brak możliwości podziału zgodnie z obowiązującymi kryteriami ze względu na wykonywany zawód, miejsce zamieszkania, typ domu lub mieszkania i źródło dochodu³².

Czynniki sytuacyjne

Należą do nich:

- a) zadanie dokonania zakupu (powód angażowania się w decyzję);
- b) warunki społeczne (np. osoby towarzyszące);
- c) warunki fizyczne (np. dźwięk, światło, temperatura);
- d) warunki czasowe (np. pora dnia, presja czasu);
- e) warunki towarzyszące samemu aktowi zakupu (np. nastrój, posiadanie gotówki).

1.4.2. Nabywcy instytucjonalni

Klientami firmy mogą być zarówno nabywcy indywidualni, jak i instytucjonalni. Zasadnicze różnice między tymi grupami wynikają ze specyfiki rynku i procesu zakupowego. Rynek przedsiębiorstw charakteryzują szczególne cechy, które wpływają na zachowania nabywców i procesy decyzyjne. Nabywców jest tu zdecydowanie mniej, ale dysponują oni większym potencjałem zakupowym, są też zazwyczaj bardziej skoncentrowani geograficznie. Popyt na rynku B2B (*Business to Business*) jest pochodną w stosunku do rynku produktów konsumpcyjnych i charakteryzuje się niższą elastycznością cenową. Kanały dystrybucji są tu znacznie krótsze, a dominującą formą sprzedaży jest sprzedaż bezpośrednia.

Jedną z najistotniejszych różnic między wskazanymi rynkami, wynikającą z cech produktu i procesu zakupowego, jest rodzaj i przeznaczenie nabywanych produktów. Przeważającą część kupowanych dóbr na rynku przedsiębiorstw stanowią surowce i półfabrykaty oraz maszyny i urządzenia. Ponadto proces decyzyjny rozłożony jest w czasie, często biorą w nim udział specjaliści i eksperci pełniący funkcje doradcze, występują tu wielopoziomowe naciski, a ostateczna decyzja podejmowana jest przez wiele podmiotów. W procesie wyboru produktu i oferenta kryteria są formalnie określone. Dużą wagę przywiązuje się do terminu dostawy, udzielenia pomocy technicznej oraz udogodnień finansowych i zakresu usług posprzedażowych. Powszechną praktyką są negocjacje między stronami transakcji. Zestawienie opisanych różnic zawarto w tabeli 3.

³¹ Szerzej na ten temat: J. Altkorn, *Podstawy marketingu...*, s. 55.

³² Zob. D. Sobotkiewicz, P. Waniowski, *Marketing. Zagadnienia podstawowe*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2006, s. 44.

Tabela 3. Główne różnice pomiędzy nabywcą indywidualnym a instytucjonalnym

Różnice związane z rynkiem		
Wyszczególnienie	Nabywcy instytucjonalni	Nabywcy indywidualni
Popyt	Zaopatrzeniowy, pochodna popytu konsumpcyjnego	Konsumpcyjny
Nabywcy	Nieliczni	Liczni
Kanały dystrybucji	Raczej krótkie (dominuje sprzedaż bezpośrednia)	Raczej dłuższe
Specjalne usługi	Przed i posprzedażowe	Raczej rzadko
Różnice związane z procesem zakupu		
Przeznaczenie nabywanych dóbr	Produkcja, użytkowanie lub odsprzedaż	Własne lub rodzinne użytkowanie
Rodzaj dóbr	Maszyny i urządzenia, materiały i surowce, półprodukty	Produkty finalne
Podstawa zakupu	Specyfikacje i dane techniczne formalnie określone	Moda, styl życia, wygląd zewnętrzny – opakowanie
Decyzje o zakupie	Raczej grupowo	Raczej indywidualnie
Fachowa pomoc	Często niezbędna	Rzadko wykorzystywana
Mechanizm przetargowy	Rozbudowany, powszechną praktyką są negocjacje	Ograniczony do minimum

Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Mruk, B. Pilarczyk, H. Szulce, *Marketing. Uwarunkowania i instrumenty*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2005; K. Przybyłowski, S. Hartley, R. Kerin, W. Rudelius, *op. cit.*; L. Garbarski [red.] *Marketing. Przewodnik*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.

Procesy decyzyjne na rynku B2B są bardziej złożone ze względu na liczbę osób, które w nich uczestniczą. W przedsiębiorstwach często tworzone są tzw. centra zakupowe, w skład których mogą wchodzić:

- a) użytkownicy produktu;
- b) decydenci, czyli osoby podejmujące decyzje;
- c) nabywcy;
- d) osoby kontrolujące dostęp do informacji (tzw. strażnicy, np. sekretariat, recepcja);
- e) doradcy, czyli osoby wpływające na decyzję zakupu, dysponujące określoną wiedzą, np. niezbędną w określeniu cech produktów.

Liczba osób uczestniczących w zespole decyzyjnym zależy od określonych sytuacji zakupowych oraz istoty i złożoności procesu decyzyjnego. Wymienione czynniki determinują również rodzaj decyzji zakupowych podejmowanych przez nabywców instytucjonalnych. Wy różnia się trzy typy decyzji:

Decyzje rutynowe – nabywca lub szef działu zaopatrzenia zamawia ponownie regularnie otrzymywany produkt lub usługę, wybierając dostawcę z listy zaakceptowanych przedsiębiorstw. W ten sposób zwykle nabywane są materiały biurowe oraz usługi konserwacji urządzeń.

Decyzje zmodyfikowane – użytkownicy, doradcy lub decydenci w zespole decyzyjnym centrum zakupu zamierzają zmienić wymagania co do cech technicznych produktu, ceny, warunków dostawy lub też zmienić dostawcę. Przeprowadzenie zamierzonych zmian powoduje konieczność rozszerzenia składu zespołu o osoby spoza działu zaopatrzenia.

Decyzje nowe – organizacja nabywa produkt lub usługę po raz pierwszy, zamierza więc znaleźć najlepsze rozwiązanie problemu. Wiąże się to z potencjalnie większym ryzykiem, skutkuje zatem wydłużeniem procesu podejmowania decyzji i rozbudowaniem zespołu decyzyjnego w centrum zakupu o osoby, które zainteresowane są nowym produktem.

Decyzje zakupowe podejmowane są przez nabywców instytucjonalnych pod wpływem wielu różnorodnych czynników, z których najważniejsze to:

- a) rzetelność, terminowość, pewność, marka dostawcy (zaufanie do dostawcy);
- b) jakość produktu;
- c) zakres usług posprzedażowych;
- d) sfera emocjonalna kontaktów międzyludzkich;
- e) możliwości dostawcy;
- f) wzajemne powiązania między przedsiębiorstwami³³.

Przedsiębiorstwa pragnące poprawić efektywność marketingu zorientowanego na nabywców instytucjonalnych powinny dążyć do poznania preferencji organizacji nabywcy, nawiązać kontakty z osobami wchodzącymi w skład centrum zakupu, a także dostarczać wymiernych korzyści z tytułu wzajemnej współpracy.

1.5. Segmentacja rynku i wybór rynku docelowego

Dawno już zauważono, że nie wszyscy klienci mają takie same wymagania, a firmy może drogo kosztować lekceważenie tego faktu. Dlatego też koniecznym jest dokonanie podziału rynków docelowych na względnie jednorodne grupy nabywców, które różnią się między sobą reakcjami na produkt i pozostałe narzędzia marketingowe.

Proces ten w marketingu zwany jest segmentacją rynku. Segmentacja nabywców w literaturze przedmiotu najczęściej definiowana jest jako: „...podział rynku według określonego kryterium na jednorodne grupy konsumentów (segmenty rynku), które wyznaczają dla przedsiębiorstwa obszar działania i stanowią punkt odniesienia przy formułowaniu programu tego działania”³⁴.

Jest to proces twórczy, którego celem jest coraz lepsze zaspokajanie potrzeb klienta, a tym samym osiągnięcie przez firmę przewagi nad konkurencją. Pomaga on ponadto dostrzegać nowe możliwości działania firmy – zarówno pod względem produktów, jak i rynków³⁵.

Rynek docelowy determinuje zarówno wybór sposobu postępowania przedsiębiorstwa, jak i wybór struktury instrumentów marketingu-mix.

Tradycyjne spojrzenie na segmentację obejmuje:

a) metodologię identyfikowania docelowych segmentów – na przykład dzielenie rynków według cech geograficznych (wielkość regionu, miasta, klimat), demograficznych (np. wiek,

³³ H. Mruk, B. Pilarczyk, H. Sulce, *Marketing. Uwarunkowania i instrumenty*, Wydawnictwo AE w Poznaniu 2005, s. 65.

³⁴ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *op. cit.*, s. 155.

³⁵ M. McDonald, I. Dunbar, *Segmentacja rynku*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 34.

pleć, cykl życia rodziny, zawód, wykształcenie), psychologicznych (styl życia, osobowość, percepcja) lub stosowanie bardziej zaawansowanych technik grupowania statystycznego;

b) kryteria sprawdzania stabilności segmentów zidentyfikowanych jako docelowe – czy segmenty są mierzalne, dostępne, trwałe, czy celowe jest nasze działanie na nich i czy są wystarczająco stałe, aby mogły posłużyć jako dobre segmenty docelowe;

c) decyzje na temat strategii segmentacji (marketing niezróżnicowany, marketing zróżnicowany, marketing skoncentrowany, marketing zindywidualizowany)³⁶.

Będący bezpośrednim obszarem działań przedsiębiorstwa rynek docelowy zostaje zatem wyodrębniony poprzez zastosowanie kryteriów segmentacyjnych.

Punktem wyjścia w wyborze rynku docelowego jest określenie, czy nabywcy danej kategorii mają podobne potrzeby i wymagania. Jeżeli nie są one zróżnicowane, należy określić podstawową wspólną potrzebę całego rynku oraz opracować taki zestaw instrumentów marketingu-mix, by koncepcja produktu lepiej zaspokajała tę potrzebę niż konkurencja. Spośród istniejących firm tylko niewielka ich liczba może osiągnąć zadowalające efekty przy przyjęciu koncepcji niezróżnicowanego działania. Najczęściej jednak występuje problem zróżnicowanych potrzeb klientów, który wymaga wyodrębnienia według określonych kryteriów homogenicznych obszarów rynku i zbudowania dla każdego z nich odrębnego zestawu działań marketingowych.

Znajomość metod segmentacji jest szczególnie istotna z powodu coraz większej ilości działających konkurentów w sektorze, jak i z powodu poszerzania ofert. Pozwala między innymi na racjonalne gospodarowanie zasobami i alokację ich w tych obszarach, które dają największą szansę odniesienia sukcesu. Wszystkie te czynniki prowadzą do uzyskania konkurencyjnej przewagi, która jest niezbędnym elementem funkcjonowania firmy na rynku w dłuższym okresie.

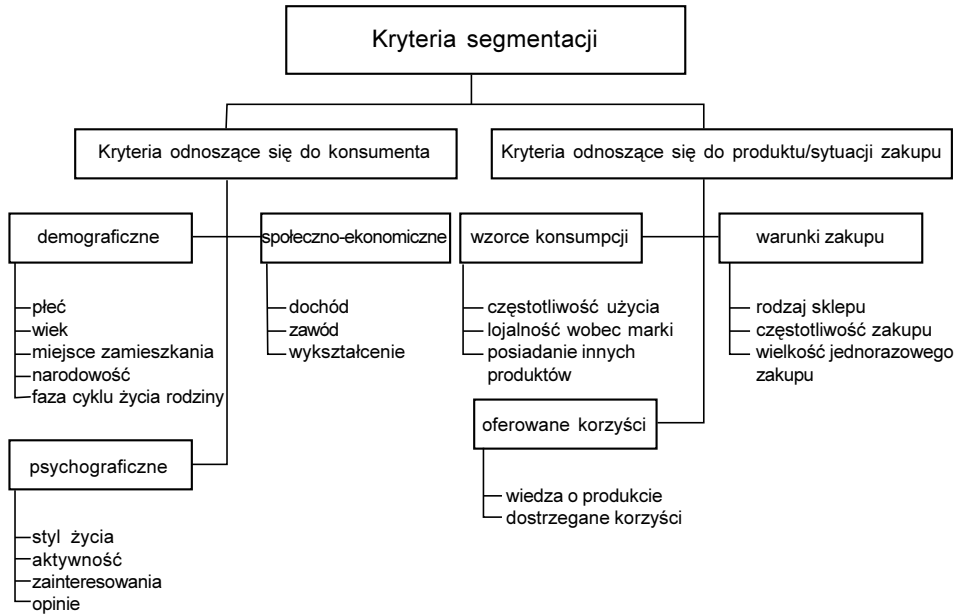
Proces segmentacji rynku zaczyna się od wyboru kryteriów podziału rynku. W literaturze dzieli się je najczęściej na kryteria opisujące cechy nabywców (deskryptywne) oraz charakteryzujące wzorce zakupów (rys. 4).

Kryteria odnoszące się do konsumenta

Kryteria demograficzne – pozwalają podzielić rynek według takich zmiennych jak np. wiek, płeć, wielkość rodziny, etap w cyklu życia rodziny, wyznanie, rasa itp. Kryteria demograficzne stanowią najczęściej wykorzystywane podstawy segmentacji, ponieważ często potrzeby konsumentów, oczekiwania i sposoby użytkowania produktu są ściśle zależne od tych zmiennych, ale również segmenty na podstawie tych kryteriów najłatwiej zidentyfikować.

Kryteria społeczno-ekonomiczne – to zmienne, za pomocą których można zidentyfikować takie cechy konsumentów jak np. dochody, zawód, wykształcenie, przynależność do grupy społecznej. Wykorzystuje się je, dokonując podziału rynku między innymi samochodów, odzieży, kosmetyków, usług turystycznych. Dochód ma charakter kryterium syntetycznego, łączącego w sobie inne kryteria społeczno-zawodowe, demograficzne i psychograficzne. Zarówno wielkość dochodu rodziny, jak i jego struktura często są pochodnymi wykonywanego zawodu, posiadania pracy, określonego poziomu wykształcenia, miejsca zamieszkania i pochodzenia. Również takie cechy jak: wiek, płeć, wielkość rodziny, jej status i faza w cyklu

³⁶ N. Piercy, *Marketing. Strategiczna reorientacja firmy*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 135.



Rys. 4. Kryteria i zmienne segmentacji

Źródło: L. Garbarski, *Zachowania nabywców*, PWE, Warszawa 1998, s. 127.

życia rodziny wyznaczają poziom dochodu. Dochód z kolei wpływa na kształtowanie cyklu życia, aktywność życiową, rozwój zainteresowań i formułowanie opinii.

Kryteria psychograficzne – dzielą nabywców ze względu na styl życia, cechy osobowości, zainteresowania. Kryteria te są wyjątkowo przydatne, gdy zawiodą inne, np. demograficzne lub społeczno-ekonomiczne. Wykorzystanie ich sprawia wiele trudności, ale stwarza istotne podstawy do opracowania skutecznego sposobu komunikowania się z rynkiem docelowym.

Kryteria odnoszące się do produktu/sytuacji zakupu

Podstawowe znaczenie ma uzyskanie odpowiedzi na pytania: „Co i dlaczego konsumenci akceptują?” oraz „W jaki sposób klienci dokonują zakupów”³⁷. Celem więc powinno być rozpoznanie postaw i preferencji nabywcy odnośnie ceny, miejsca, czasu, ponieważ każdy z tych elementów kształtuje dobór instrumentów marketingu. Do tej grupy zmiennych zaliczamy:

Kryteria związane z wzorcami konsumpcji – obejmują między innymi częstotliwość użycia produktu, fakt posiadania innych produktów, lojalność konsumentów wobec marki produktów. Stanowią dobrą podstawę segmentacji, gdy przedsiębiorstwo chce opracować skuteczny program oddziaływania na różne grupy użytkowników.

Kryteria dotyczące warunków zakupu – to przede wszystkim rodzaj preferowanego przez konsumenta sklepu, czas zakupu, wielkość jednorazowej partii zakupu. Segmentacja rynku

³⁷ J. Altkorn [red.], *Podstawy marketingu...*, s. 78.

wykorzystująca wskazane kryteria bazuje na zbliżonych sposobach reakcji poszczególnych grup konsumentów wobec różnych warunków zakupu.

Kryteria uwypuklające oferowane przez produkt korzyści – to przede wszystkim wiedza konsumenta o produkcie, postrzegane przez niego korzyści wynikające z zakupu i użytkowania produktu. Segmentacja wykorzystująca te kryteria wymaga zidentyfikowania głównych korzyści, jakich ludzie oczekują od danej kategorii produktów, nabywców poszukujących każdej z tych korzyści oraz wiodących marek, które ich dostarczają.

Bardzo istotnym kryterium jest wrażliwość nabywców na narzędzia marketingowe. Istnieją grupy nabywców, które kierują się przede wszystkim jakością produktów, są mało wrażliwi na cenę, są i tacy nabywcy, dla których główną determinantą wyboru jest właśnie cena i wybierają z reguły te firmy, których oferta jest tańsza. Jeszcze inni nabywcy są bardziej wrażliwi na działania promocyjne i korzystają z ofert tych przedsiębiorstw, które to narzędzie wykorzystują w sposób bardziej widoczny na rynku od innych. Nie bez znaczenia w nowoczesnie zorganizowanych firmach jest w dzisiejszych czasach sposób dostarczenia produktu nabywcom (dystrybucja), zwłaszcza w wymiarze wykorzystania nowych technologii, np. Internetu.

Według P. Doyle'a na większości rynków można wyróżnić cztery kategorie klientów. Pierwsza to ci, którzy oczekują najnowszych, wyrafinowanych produktów. Grupa ta chce korzystać z najnowszych trendów mody lub najnowszych technologii. Drugiej grupie klientów zależy przede wszystkim na niskiej cenie oraz wygodzie i chociaż jakość może mieć dla nich pewne znaczenie, klienci ci nie zapłacą z tego powodu wyższej ceny. Trzecia kategoria nabywców chce afiszować się nabywanymi produktami lub potrzebuje poczucia pewności, jakie dają znane marki. Dla ostatniej, czwartej grupy, prawdopodobnie najszybciej powiększającej swoje rozmiary, najistotniejsza jest zindywidualizowana obsługa. Klienci oczekujący indywidualnego traktowania; są w stanie zapłacić więcej za usługi, które w pełni zaspokoją zgłaszane przez nich potrzeby³⁸.

Przedstawione kryteria segmentacji najczęściej stosuje się w sposób łączny, a ich wybór determinowany jest określoną sytuacją, w jakiej działa przedsiębiorstwo. Należy traktować je raczej jako wybrane przykłady niż jako pełne zestawienie. Wybór konkretnych kryteriów zależy w znacznej mierze od kreatywności. Firmy powinny poszukiwać nowych metod i kryteriów segmentacji, ponieważ stanowią one potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej.

Kolejnym etapem procedury segmentacji jest opis profili segmentów. Działania podejmowane na tym etapie mają na celu weryfikację poprawności przyjętych kryteriów i pozwalają stwierdzić, czy wyróżnione segmenty rzeczywiście cechują się jednorodnością. Identyfikacja, określana profilowaniem segmentów, przeprowadzana jest poprzez pogłębianie znajomości szczegółowych informacji o cechach wewnętrznych poszczególnych segmentów.

Każdy zidentyfikowany segment rynku powinien być na tyle dokładnie opisany, aby na podstawie tego opisu można było sformułować adresowaną do nabywców tego segmentu koncepcję ofert. Opisy segmentów, zwane profilami segmentów, powinny zawierać następujące elementy: cechy nabywców, ich potrzeby, wymagania, charakterystyczne motywy zakupu oraz ich względne znaczenie³⁹.

Następnym krokiem procedury po zdefiniowaniu segmentu rynkowego powinno być określenie jego atrakcyjności. Segment jest atrakcyjny, jeśli działanie w nim przynosi przedsiębiorstwu satysfakcjonujące wyniki finansowe i perspektywy strategicznego rozwoju.

Atrakcyjność segmentu może być oceniana na podstawie następujących kryteriów:

³⁸ Zob. P. Doyle, *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 69.

³⁹ A. Styś [red.], *Marketing usług*, PWE, Warszawa 2003, s. 124.

1. Wielkości rynku, która jest wyrażona liczbą potencjalnych nabywców deklarujących chęć nabycia produktu.

2. Tendencji rozwoju rynku, które zależą od liczby potencjalnych nabywców w przyszłości.

3. Liczby konkurentów. Jeśli w danym segmencie występuje wiele przedsiębiorstw, to segment ten jest mniej atrakcyjny dla firm, które rozważają możliwość działania w nim.

4. Łatwości komunikowania się z segmentem. Segment jest bardziej dostępny dla przedsiębiorstw, gdy potencjalni nabywcy podatni są na oddziaływanie różnych form public relations, np. czytają lokalną prasę, w której ukazują się wywiady z pracownikami przedsiębiorstwa i pojawiają się informacje o nim. Koszt dotarcia do takiego segmentu jest relatywnie niższy, gdyż nie trzeba podejmować dodatkowych działań marketingowych.

5. Zgodności oczekiwań klientów z celami i zasobami firmy. Bardziej atrakcyjne są te segmenty, których oczekiwania nie są sprzeczne z długookresowymi celami firmy. Ważne jest też, aby oceniając atrakcyjność segmentu, przedsiębiorstwo wzięło pod uwagę zasoby, kwalifikacje i umiejętności, jakimi dysponuje, a które pozwolą mu lepiej od konkurencji zaspokoić oczekiwania konsumentów⁴⁰.

Znaczenie poszczególnych kryteriów atrakcyjności segmentu nie jest jednakowe, dlatego też przedsiębiorstwa na tym etapie procedury segmentacji powinny dokonać rangowania poszczególnych kryteriów, posługując się ocenami ważonymi. Metoda oceny punktowej atrakcyjności segmentu rynku jest podobna do stosowanej w analizie strategicznej do oceny atrakcyjności sektora. Metoda ta jest użyteczna, jeśli stosuje się ją do oceny kilku sektorów czy segmentów⁴¹.

Rezultatem procesu segmentacji powinna być decyzja wyboru adresatów oferty marketingowej przedsiębiorstwa. Firma może wybrać:

1. Marketing masowy (niezróżnicowany) – właściwie polega na agregacji, a nie segmentacji rynku; przedsiębiorstwo może przyjąć tę koncepcję, gdy popyt na produkty i postępowanie konsumentów są dość podobne. W tej koncepcji akcent kładziony jest na wspólnotę i podobieństwo preferencji nabywców, a nie na ich różnice. Tego typu strategia rynkowa jest totalna i może być efektywna, jeśli spełnione są dwa warunki:

a) większa część konsumentów na rynku ma zbliżone potrzeby – oczekiwania względem produktu,

b) przedsiębiorstwo musi mieć możliwość rozwoju i utrzymania jednego marketingu-mix satysfakcjonującego potrzeby nabywców.

2. Marketing zróżnicowany – jest związany z sytuacjami przygotowania i realizowania różnych koncepcji marketingu-mix dla poszczególnych segmentów rynku. Wymaga on znacznych zasobów umożliwiających przygotowanie różnych odmian produktu, kanałów dystrybucji, cen oraz zróżnicowanych kampanii promocyjnych. Ten rodzaj działania jest bardziej precyzyjny, przedsiębiorstwo może wydajniej działać na rynku, dopasowując swoje produkty lub usługi, kanały dystrybucji oraz programy komunikacji do tych konsumentów, których może obsłużyć najlepiej.

3. Marketing skoncentrowany – jest wariantem koncepcji działania zróżnicowanego, zakłada, skierowanie działań marketingowych na jeden ze zidentyfikowanych segmentów.

⁴⁰ Por. J. Mazur [red.], *op. cit.*, s. 85.

⁴¹ Szerzej na ten temat: K. Mazurek-Łopacińska, *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002, s. 53–54.

4. Marketing niszowy – skupia się na podsegmentach wewnątrz tych segmentów. Nisza to ściślej zdefiniowana grupa, zazwyczaj zidentyfikowana w wyniku podziału segmentu na podsegmenty. Ten sposób działania pozwala niewielkim firmom przy wykorzystaniu ich ograniczonych zasobów na obsługę niewielkich obszarów rynku, zwykle mało atrakcyjnych dla większych konkurentów. Nisza musi jednak być na tyle pojemna i chłonna, aby firma była w stanie obsłużyć ją z zyskiem.

5. Marketing lokalny – polega na dopasowaniu marek produktów bądź np. sposobów promocji do potrzeb i oczekiwań lokalnej grupy odbiorców (mieszkańców miasta lub dzielnicy, a nawet klientów konkretnych sklepów). Ten sposób działania pozwala firmom efektywniej prowadzić działalność rynkową w warunkach wyraźnych różnic demograficznych i dotyczących stylu życia regionalnych oraz lokalnych społeczności.

6. Marketing zindywidualizowany – zakłada dostosowywanie produktów i programów marketingowych do potrzeb i oczekiwań klientów indywidualnych. Cena takiego produktu zwykle jest wysoka, a jego kompozycja może uwzględniać nawet najbardziej wyszukane wymagania nabywców. Drugim wariantem tej koncepcji jest tzw. masowa indywidualizacja, która polega na oferowaniu produktów składanych z masowo produkowanych „modułów”, np. firmy komputerowe są w stanie dostarczyć nabywcy tak skonfigurowany sprzęt, aby jak najlepiej zaspokajał jego indywidualne potrzeby⁴².

Wybór docelowego segmentu działania jest dla przedsiębiorstwa problemem trudnym. Nie ma gotowych reguł na jego dokonanie, a każda firma powinna indywidualnie rozwiązywać problemy wyboru adresatów swojej oferty. Przeprowadzona segmentacja będzie przynosiła wymierne korzyści tylko wtedy, gdy zostanie poprawnie przeprowadzona. Bez identyfikacji rynku docelowego nie można bowiem zastosować skutecznego zarządzania marketingowego, ponieważ nie wiadomo, do kogo ma być ten marketing adresowany. Co więcej, bez identyfikacji rynku docelowego niemożliwe wydaje się być sformułowanie misji i celów przedsiębiorstwa, a w konsekwencji określenie jego planów. Pamiętać również należy, że segmenty rynkowe mają charakter dynamiczny i z biegiem czasu ulegają zmianom. Pojawiają się nowe potrzeby i nowe możliwości ich zaspokojenia, co powoduje konieczność ciągłej obserwacji rynku i dostosowywania oferty przedsiębiorstwa do tych zmian.

⁴² Por Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Sounders, V. Wong, *op. cit.*, s. 422–425; L. Garbarski, U. Kołosiewicz, R. Nowacki, A. Olejniczuk-Merta, B. Słomińska, M. Strużycki, *Zarządzanie marketingowe małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1999, s. 68–69; M. Krzyżanowska, J. Tkaczyk, *Wybór rynku docelowego* [w:] L. Garbarski [red.], *Marketing – przewodnik*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 91.

ROZDZIAŁ 2

Zarządzanie i planowanie marketingowe

2.1. Zarządzanie marketingiem a zarządzanie marketingowe

W literaturze przedmiotu można spotkać dwa terminy wywodzące się z języka angielskiego:

- a) *marketing management* oraz
- b) *managing marketing*.

Pierwszy najczęściej tłumaczony jest na język polski jako „zarządzanie marketingowe” drugi – „zarządzanie (kierowanie) marketingiem”.

Zarządzanie marketingiem

Termin „zarządzanie marketingiem” można definiować w ujęciu węższym i szerszym. Zarządzanie marketingiem (funkcją marketingową) w ujęciu węższym oznacza zarządzanie (kierowanie) jednostką organizacyjną ds. marketingu (pionem, działem, komórką, biurem, departamentem), w której są wykonywane zadania z zakresu marketingu. Natomiast w ujęciu szerszym zarządzanie marketingiem definiuje się jako zarządzanie całą działalnością marketingową przedsiębiorstwa, realizowaną jednocześnie przez personel jednostki marketingowej, jak i przez pracowników pozostałych działów firmy, którzy wykonują przydzielone im zadania z zakresu funkcji marketingowej.

Z praktyki gospodarczej wynika, iż nie we wszystkich firmach występują specjalistyczne działy marketingowe. Jednak ich brak nie stanowi przeszkody w realizowaniu zadań z zakresu marketingu, gdyż najczęściej ich wykonywaniem zajmuje się personel istniejących działów firmy, m.in. produkcji, finansów, kadr, logistyki, sprzedaży czy też zbytu. Ogół tych pracowników tworzy służby marketingowe przedsiębiorstwa. Pojawia się więc nowy termin skoncentrowany wokół zarządzaniem marketingiem, a mianowicie „zarządzanie służbą marketingową”, czyli zarządzanie kadrami firmy wykonującymi m.in. zadania z zakresu marketingu. Można zatem przypuszczać, iż w przedsiębiorstwach „jutra” pracownicy różnych działów (komórek, sekcji i innych jednostek) będą wykonywać zadania z obszaru marketingu, tym samym nie będzie potrzeby tworzenia odrębnych działów specjalizujących się w działalności marketingowej⁴³.

Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem

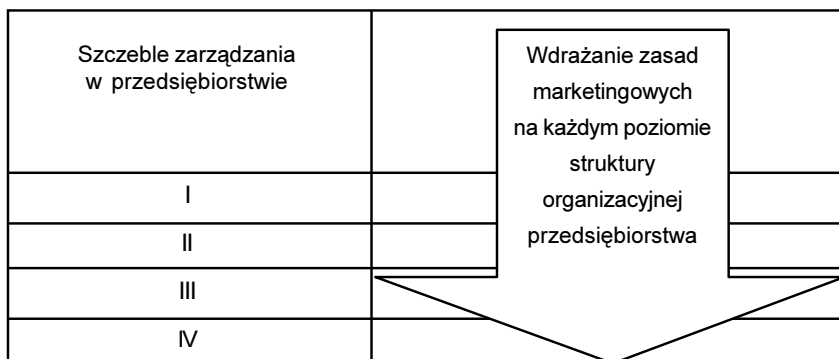
Zarządzanie marketingowe może być definiowane w dwojaki sposób – z uwzględnieniem podejścia marketingowego i przez pryzmat funkcji zarządzania.

⁴³ D. Sobotkiewicz, P. Waniowski, *op. cit.*, s. 202.

Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem w ujęciu marketingowym to postępowanie zgodne z ogólnie przyjętymi zasadami koncepcji marketingowych. Wyróżnia się trzy elementarne zasady wspólne dla wszystkich koncepcji marketingowych:

- a) orientację na nabywcę,
- b) integrację działań marketingowych,
- c) osiąganie zysku w długim czasie.

Niewątpliwie w przedsiębiorstwie zarządzanym marketingowo nabywca zajmuje centralne miejsce w procesie tworzenia oferty marketingowej, stanowi punkt wyjścia wszelkich podejmowanych decyzji. Wdrożenie wyżej wymienionych zasad związane jest ze zmianą sposobu myślenia zarówno kadry zarządzającej, jak i personelu wykonawczego nt. rynku docelowego. Z praktyki gospodarzącej wynika, iż znaczącą barierą, nie do pokonania dla wiele podmiotów gospodarczych, które zdecydowały się wdrożyć zasady zarządzania marketingowego, jest zmiana sposobu myślenia personelu firmy, zarówno kadry zarządzającej, jak i pracowników wykonawczych. Należy zauważyć, iż realizacja tych zasad odbywa się na każdym szczeblu zarządzania organizacją, co oznacza, iż wszyscy pracownicy firmy, bez względu na jednostkę organizacyjną, w której pracują, powinni je znać i przestrzegać. Nie wystarczy bowiem, aby



Rys. 5. Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem

Źródło: opracowanie własne.

były one akceptowane i wdrażane przez menedżerów, ale także przez pracowników wykonawczych, którzy niekiedy częściej wchodzą w bezpośrednie relacje z finalnym nabywcą niż kadra zarządzająca. Przenikanie zasad marketingowych w procesie zarządzania marketingowego przedsiębiorstwem zilustrowano na rys. 5.

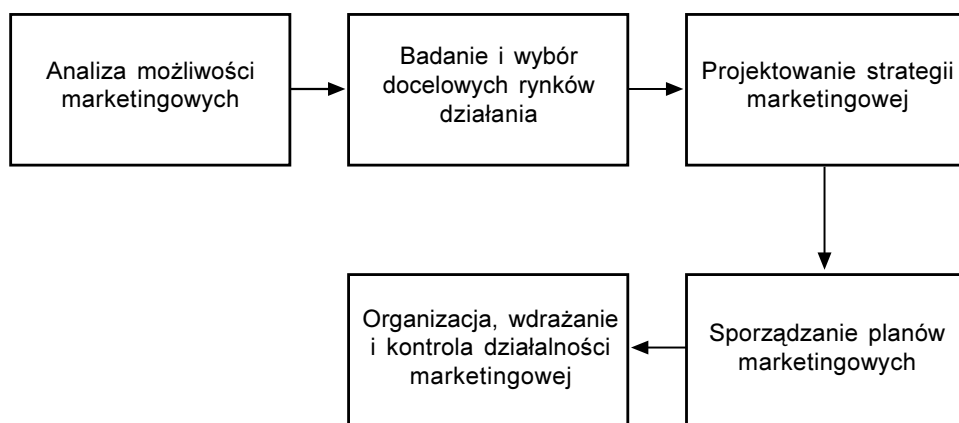
Uwzględniając w definicji zarządzania marketingowego funkcje zarządzania, należy stwierdzić, że termin ten oznacza proces planowania, organizowania, motywowania oraz kontrolowania działań skoncentrowanych wokół docelowego segmentu rynku przedsiębiorstwa, a służących realizacji celów firmy.

2.2. Proces i funkcje zarządzania marketingowego

Philip Kotler, „guru marketingowy”, definiuje termin „zarządzanie marketingowe” jako proces planowania i realizacji pomysłów, kształtowania cen, promocji i dystrybucji towarów, usług

i idei mających doprowadzić do wymiany spełniającej oczekiwania docelowych grup klientów i organizacji. Powyższa definicja opisuje zarządzanie marketingowe jako proces analizy, planowania, wdrażania i kontroli⁴⁴. Zarządzanie marketingowe jest procesem ciągłej analizy otoczenia, podejmowania decyzji i kontroli ich realizacji⁴⁵.

Proces zarządzania marketingowego najczęściej składa się z pięciu etapów. Ujęcie graficzne procesu zaprezentowano na rys. 6.



Rys. 6. Proces zarządzania marketingowego

Źródło: Ph. Kotler, *Marketing*, Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 86.

Realizacja procesu zarządzania marketingowego w przedsiębiorstwie pociąga za sobą wykonywanie konkretnych funkcji zarządzania marketingowego, wśród których możemy wyróżnić:

Analizowanie, które sprowadza się do rozpoznania szans i zagrożeń rynkowych wiążących się z prowadzoną działalnością gospodarczą. W ramach tej funkcji odbywa się stałe badanie otoczenia i analiza posiadanych zasobów rzeczowych, finansowych, ludzkich i informacyjnych.

Planowanie, czyli ustalanie celów, formułowanie strategii oraz prognozowanie środków i zasobów niezbędnych do realizacji celów.

Organizowanie, a więc budowanie struktury organizacyjnej, wewnątrz której ludzie realizują sporządzone plany (np. marketingowe).

Wdrażanie, które polega na przydzielaniu zadań pracownikom, koordynowaniu i kierowaniu ludźmi, aby osiągnąć ustalone cele.

Kontrolowanie, czyli systematyczne sprawdzanie i ocena działalności marketingowej przedsiębiorstwa.

⁴⁴ Ph. Kotler, *Marketing*, Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 11.

⁴⁵ M. Sławińska, E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1996, s. 67.

2.3. Strategiczne planowanie marketingowe

Zarządzanie przedsiębiorstwem to trudna sztuka wykorzystania szans i unikania lub ograniczania negatywnych skutków zagrożeń, jakie pojawiają się w otoczeniu przedsiębiorstwa⁴⁶. Sprawne zarządzanie powinno zatem opierać się na rzetelnej analizie warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa i właściwym – odpowiadającym tym warunkom – planowaniu.

Najbardziej istotne znaczenie mają w organizacji strategiczne plany marketingowe. Idea planowania strategicznego jest odmienny sposób myślenia o przedsiębiorstwie i jego interakcjach z otoczeniem. Myślenie strategiczne narzuca bowiem obowiązek postrzegania więzi między przedsiębiorstwem a otoczeniem w sposób uwzględniający przyczynowo-skutkowy ich charakter.

Jest to zatem długofalowy, sformalizowany proces polegający na identyfikacji, analizowaniu i prognozowaniu wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych oraz formułowaniu globalnych celów instytucji i sposobów ich osiągania. Ten rodzaj planowania wyznacza pozycję firmy w otoczeniu konkurencyjnym. Jego przedmiotem są problemy o największym znaczeniu dla przetrwania i rozwoju instytucji (misja, skala działalności, sektory i należące do nich produkty, rynki geograficzne, grupy odbiorców, podstawowe kompetencje, kierunki rozwijania działań marketingowych oraz prowadzenia prac badawczo-rozwojowych, źródła pozyskiwania i alokacja zasobów).

Planowanie strategiczne pozwala na rozwiązywanie długookresowych problemów zarządzania i zarządzanie przedsiębiorstwem jako całością, tworzy także platformę, na bazie której formułowane są pozostałe plany firmy. Jest zatem nadrzędne w stosunku do pozostałych planów i wyznacza ramy ich sporządzania. Główna odpowiedzialność za planowanie strategiczne spoczywa na najwyższych szczeblach kierowania. Zarząd przedsiębiorstwa odpowiedzialny jest za uruchomienie całego procesu planowania. Przygotowując ogólne deklaracje wizji, misji i polityki działania, zarząd tworzy strukturę, w ramach której podstawowe jednostki organizacyjne przygotowują swoje własne plany.

W ramach planowania strategicznego wyróżnia się:

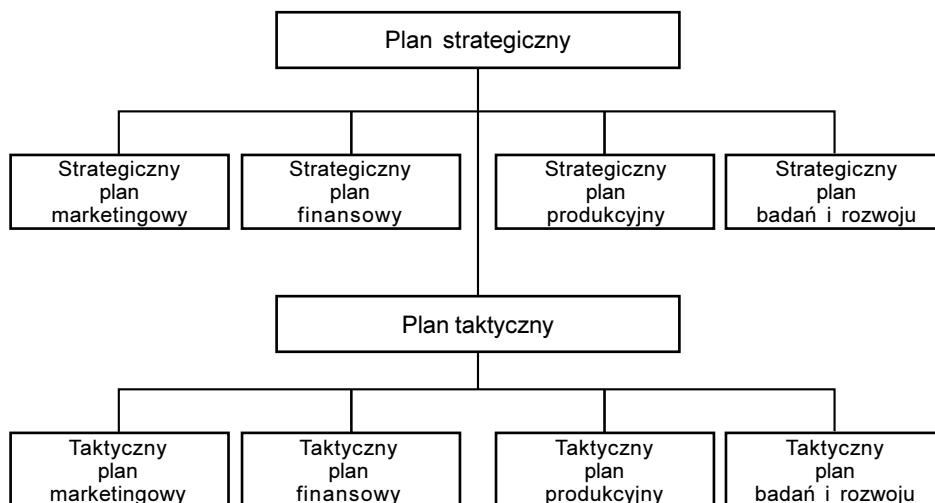
- a) strategiczny plan globalny – dotyczy całego przedsiębiorstwa w długim okresie czasu;
- b) plany strategiczne przedmiotowych obszarów działalności – strategicznych jednostek biznesu;
- c) strategiczne plany funkcjonalne – dotyczą sposobów wspomagania strategii w wyróżnionych obszarach działania instytucji.

Przedstawiona typologia pokrywa się z hierarchią planów strategicznych występujących w dużych zdywersyfikowanych firmach, mających strukturę dywizjonalną lub strukturę ugrupowania kapitałowego. W pozostałych typach struktur występują tylko plany całościowe oraz funkcjonalne.

Zadaniem planowania strategicznego jest koordynacja decyzji i działań w zakresie wszystkich funkcji przedsiębiorstwa. W zależności od sytuacji i potrzeb plan strategiczny może zawierać różne zakresy planów funkcjonalnych, np. planu marketingu, finansów, produkcji, polityki kadrowej itp. (rys. 7). **Jednakże ze względu na to, że informacje marketingowe dotyczą sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa (potrzeb jego nabywców, popytu na oferowane**

⁴⁶ E. Frackiewicz, J. Karwowski, M. Karwowski, E. Rudawska, *Zarządzanie marketingowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 9.

produkty, struktury i siły podmiotów konkurencji itp.) są fundamentem określania kierunków strategicznych i celów działań, plany marketingowe powinny stanowić podstawę tworzenia pozostałych planów funkcjonalnych w firmie.



Rys 7. Planowanie strategiczne przedsiębiorstwa

Źródło: R. Kłeczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 2001, s. 47.

Ogólnie można powiedzieć, że do zadań związanych ze strategicznym planowaniem marketingowym należą⁴⁷:

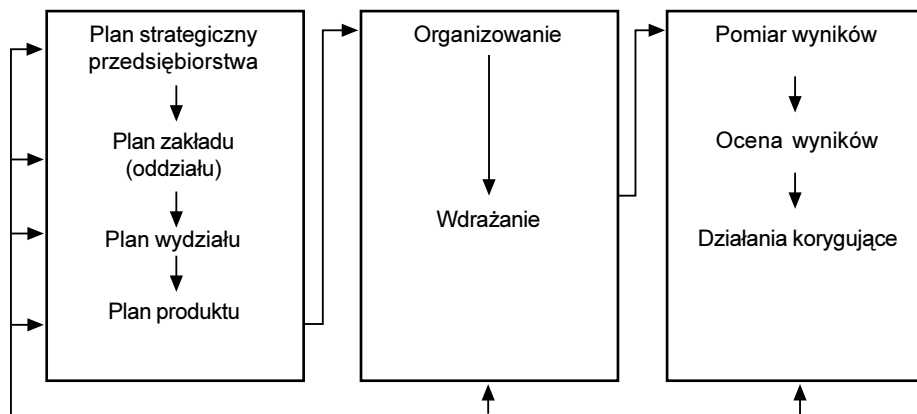
- a) analiza i prognozy czynników otoczenia, które mają lub mogą mieć wpływ na sytuację konkurencyjną przedsiębiorstwa;
- b) identyfikacja szans i zagrożeń rynkowych;
- c) uczestnictwo menedżerów ds. marketingu (razem z menedżerami zarządzającymi pozostałymi funkcjami) w ustalaniu strategii dla całego przedsiębiorstwa oraz dla jego poszczególnych jednostek biznesu;
- d) wybór rynków docelowych dla poszczególnych jednostek biznesu;
- e) opracowanie i realizacja długo- i krótkoterminowych planów dotyczących sposobów konkurowania na tych rynkach.

2.3.1. Etapy procesu strategicznego planowania marketingowego

Planowanie w przedsiębiorstwie może odbywać się na różnych poziomach. W dużych organizmach gospodarczych, takich jak przedsiębiorstwa wielozakładowe (wielooddziałowe), koncerny, holdingi, planowanie odbywa się na czterech szczeblach: centrali, zakładu (oddzia-

⁴⁷ R. Kłeczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *op. cit.*, s. 50.

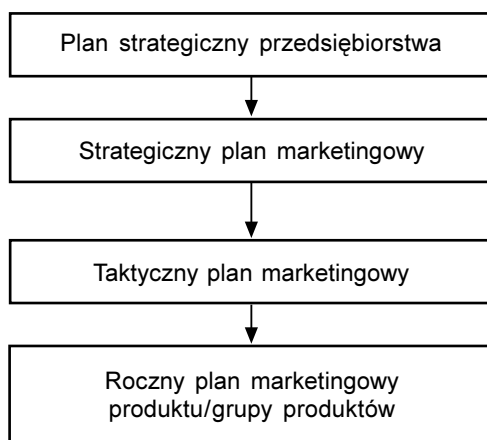
łu), wydziału oraz produktu (rys. 8). Zadaniem centrali firmy jest opracowanie planu strategicznego dla całego przedsiębiorstwa. W podmiotach średniej i małej wielkości występuje mniej poziomów zarządzania, w związku z tym proces planowania jest mniej rozbudowany.



Rys. 8. Strategiczne planowanie, wdrażanie i kontrola

Źródło: Opracowano na podstawie: Ph. Kotler, *Marketing*, Felberg SJA..., s. 58

Plan strategiczny przedsiębiorstwa może zawierać różne strategiczne plany funkcjonalne, np. plan marketingowy, plan finansowy, plan produkcji. Opracowywany przez personel przedsiębiorstwa plan marketingowy może funkcjonować na dwóch poziomach (rys. 9) i wskazywać m.in., jakie będzie marketingowe wsparcie dla realizacji planu strategicznego przedsiębiorstwa.



Rys. 9. Poziomy planów w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Strategiczne planowanie marketingowe jest podstawą koordynacji wszystkich działań (wszystkich funkcji), których efektem może być osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w zaspokajaniu potrzeb nabywców (w gremiach podejmujących decyzje strategiczne specjalista ds. marketingu musi być reprezentowany)⁴⁸. Poszczególne etapy strategicznego planowania marketingowego zostały przedstawione na rys. 10. Zostaną one szczegółowo omówione w kolejnych rozdziałach książki.



Rys. 10. Etapy procesu strategicznego planowania marketingowego

Źródło: opracowanie na podstawie: R. Kłeczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *op. cit.*, s. 51.

2.3.2. Wizja i misja przedsiębiorstwa

Najbardziej naturalne zdefiniowanie wizji polega na przyjęciu, że jest to koncepcja przyszłości firmy, najbardziej fundamentalna aspiracja, która – aby być skuteczna – powinna być wspólna zarówno dla kierownictwa, jak i pozostałych uczestników organizacji⁴⁹. Z natury jest koncepcją intelektualną wykreowaną najczęściej przez lidera organizacji, czymś ulotnym, trudnym do prezentacji. Stanowi bowiem z założenia emocjonalne i intelektualne wyzwanie dla menedżerów i pracowników, wartę ich trwałego zaangażowania, wyzwajające entuzjazm i kreatywność, motywujące kadrę do wysiłku na rzecz uzyskania przewagi w walce konkurencyjnej. Na poziom integracji kadry wokół wizji wpływa sposób jej prezentacji i komunikowania. Klasyczną formą komunikowania wizji jest sformułowanie misji organizacji⁵⁰. **Misja** firmy

⁴⁸ R. Kłeczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *op. cit.*, s. 49.

⁴⁹ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 235.

⁵⁰ T. Gołębiowski, *Strategie marketingowe a strategie przedsiębiorstwa* [w:] J. Mazur [red.], *op. cit.*, s. 71.

oznacza syntetycznie zdefiniowane relacje przedsiębiorstwa z jego środowiskiem, w tym rolę, jaką chce spełniać na rzecz podmiotów otoczenia⁵¹. Misja odpowiada na fundamentalne pytania: Dlaczego istnieje dana firma? Jakie ma cele? Komu służy jej wysiłki?

Misja przedsiębiorstwa uwarunkowana jest pięcioma elementami, takimi jak: historia, bieżące preferencje kierownictwa i właścicieli, otoczenie rynkowe, zasoby, wyróżniająca ją fachowość oparta na kompetencji i doświadczeniu⁵². Każdy z wyróżniających elementów jest ważny z osobna, a razem stanowią dobrą podstawę do zastanowienia się nad sformułowaniem deklaracji misji, która powinna być zrozumiała dla właścicieli, menedżerów, pracowników, klientów i szerokich kręgów opinii społecznej.

Deklaracja misji powinna definiować zakres konkurencji, w ramach którego przedsiębiorstwo będzie działać, a mianowicie:

- a) zakres gałęziowy – liczba i rodzaj gałęzi związane są z zakresem dywersyfikacji działalności przedsiębiorstwa;
- b) zakres produktów i zastosowań – obejmuje program asortymentowy i zakres świadczonych usług w ramach „pakietu rozwiązań”, który kreuje zadowolenie klienta;
- c) zakres kompetencji – obejmuje kompetencje w odniesieniu do technologii i innych dziedzin produkcji;
- d) zakres segmentu rynkowego – dotyczy rodzaju rynku lub klientów, którzy będą obsługiwani;
- e) zakres pionowy – związany jest ze stopniem koncentracji przedsiębiorstwa i jego samowystarczalnością w ramach potrzebnych mu wyrobów zaopatrzeniowych i komponentów;
- f) zakres geograficzny – oznacza zasięg terytorialny, na którym przedsiębiorstwo będzie działać (zarówno w ujęciu produkcyjnym jak i ujęciu handlowym)⁵³.

Deklaracja misji powinna określać najważniejsze zasady, którymi przedsiębiorstwo chce się kierować w przyszłości, kierunki działania na najbliższe 10 lat i więcej. Przedsiębiorstwo powinno jednak prezentować gotowość do przeformułowania misji, jeśli zmieni się jego pozycja na rynku, przy czym standardy zachowania w firmie powinno się rozważać w oparciu o model zachowania misji (rys. 11).

Określenie misji ma ułatwić pracownikom, klientom oraz innym interesariuszom firmy identyfikację działań przedsiębiorstwa, zrozumienie kierunków jego rozwoju oraz zjednać ich akceptację.

Dobrze sformułowana misja pełni w przedsiębiorstwie szereg funkcji:

- a) funkcja ukierunkowująca – jest traktowana jako punkt odniesienia przez wszystkich uczestników organizacji, daje podstawę do formułowania głównych strategicznych celów działania, łącznie z wyborem rodzajów działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwo; wspomaga także określenie szczegółowych zadań, w tym także dotyczących motywacji i kontroli;
- b) funkcja stabilizująca – utrwała, stabilizuje pewne wartości, tworzy pewne zasady funkcjonowania organizacji;
- c) funkcja uwiarygodniająca – misja powinna być publicznie głoszona, gdyż uwiarygodnia działania przedsiębiorstwa wobec podmiotów mających realny wpływ na jego funkcjonowanie;

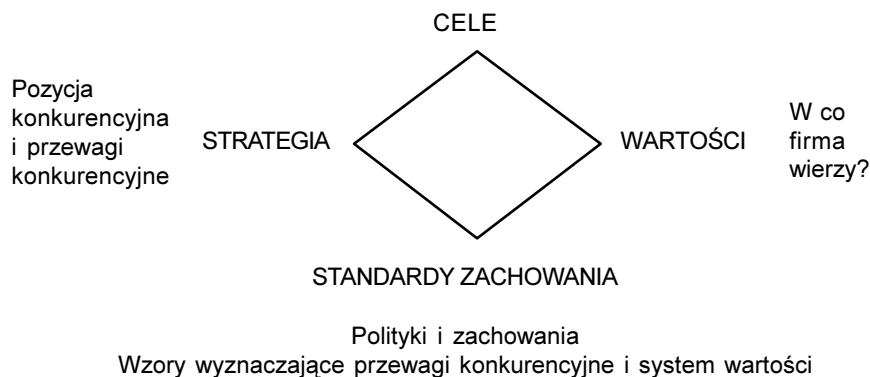
⁵¹ R. Niestrój, *Koncepcja marketingowa a profil strategiczny przedsiębiorstwa* [w:] L. Żabiński [red.], *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwami w realiach gospodarki polskiej*, PTE, Katowice 1995, s. 131.

⁵² Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, s. 61–62.

⁵³ *Ibidem*.

d) funkcja integrująca – powinna integrować pracowników, kładąc akcent na potrzeby i wartości, które są dla zatrudnionych pracowników ważne i cenne oraz uznawane za źródło zbiorowej identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem;

e) funkcja inspirująca – powinna inspirować pracowników do doskonalenia, poszukiwań innowacyjnych, rozwoju.



Rys. 11. Standardy zachowania. Model zachowania misji (*The Ashridge Mission Model*)

Źródło: P. McNamee, *Strategic Market Planning, A Blueprint for Success* (John Wiley & Sons) New York 1998, s. 257 [za:]: A. Pomykałski, *Nowoczesne strategie marketingowe*, Wydawnictwo Infor, Warszawa 2003, s. 90.

Jak twierdzi K. Oblój, aby sformułować dobrą misję, należy pogodzić ze sobą trzy sprzeczności⁵⁴:

1. Misja powinna być lapidarna (nikt nie pamięta więcej niż kilka zdań), a jednocześnie musi wiele wyrażać, co bardzo trudno ze sobą pogodzić, np. misja firmy poczty lotniczej Federal Express brzmi: „Absolutnie, na pewno w ciągu doby”. Misja ta wyraża sens istnienia firmy jako błyskawicznej poczty, jest przyrzeczeniem dla klientów i stałym wyzwaniem dla pracowników.

2. Misja powinna mieć element marzenia, a jednocześnie wskazywać operacyjną drogę jego realizacji. Jest to więc sięganie do gwiazd, twardo stojąc na ziemi.

3. Misja musi być zarazem ogólna i konkretna. Musi być na tyle ogólna, by dotyczyła całej organizacji i jej przyszłości, nie może nadmiernie ograniczać wyboru rynku lub produktu firmy, nie sposób bowiem przewidzieć zmian w otoczeniu (szans i zagrożeń). Misja zarazem musi być na tyle konkretna, by była zrozumiała dla przeciętnego pracownika oraz wskazywała mu drogę postępowania.

Sformułowana misja stanowi podstawę zdefiniowania celu, kierunków działania i możliwości w danym otoczeniu⁵⁵. Misja przedsiębiorstwa powinna zatem stanowić podstawę wyboru określonych opcji strategicznych. Cele i strategie niezgodne z misją w myśl tej zasady powinny być odrzucane lub przesuwane na kolejne miejsca w hierarchii ważności i realizacji.

⁵⁴ Szerzej na ten temat: K. Oblój, *op. cit.*, s. 241–242.

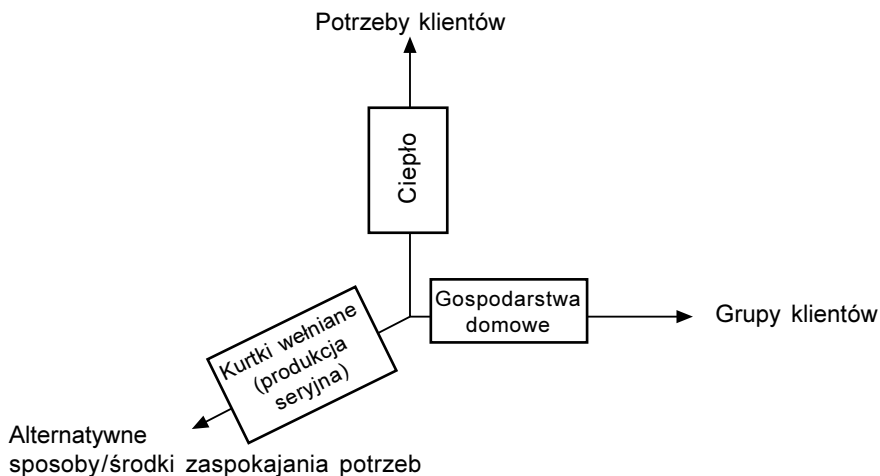
⁵⁵ A. Pomykałski, *op. cit.*, s. 89.

2.3.3. Strategiczne jednostki biznesu

Istotą marketingowego planowania strategicznego w przedsiębiorstwie jest zdefiniowanie zakresu jego działalności (zakresu biznesów). Biznes (zakres działania) powinien być określony w trzech wymiarach:

- grup klientów, którzy będą obsługiwani przez przedsiębiorstwo;
- specyficznych potrzeb tych klientów;
- sposobów/środków służących zaspokojeniu tych potrzeb.

Przykład określenia biznesu zilustrowano na rys. 12.



Rys. 12. Określenie biznesu (zakresu działania) firmy produkującej kurtki

Źródło: opracowanie własne.

Zarząd przedsiębiorstwa musi zidentyfikować poszczególne biznesy, w których działa firma, oraz wyodrębnić strategiczne jednostki biznesu (SJB), zwane także jednostkami biznesu (BU) lub centrami zysków (PC). Każda z jednostek wymaga własnej definicji biznesu i własnego planu strategicznego. Podział na jednostki strategiczne pozwala na dokładniejszą analizę ich specyficznych problemów i szans⁵⁶.

Przedsiębiorstwa działające (lub zamierzające działać) w różnych biznesach, jednocześnie mają do rozwiązania dwa problemy:

- wyodrębnienie strategicznych jednostek biznesu w swoich strukturach organizacyjnych;
- określenie szerokości zakresu działania oraz współzależności między jednostkami⁵⁷.

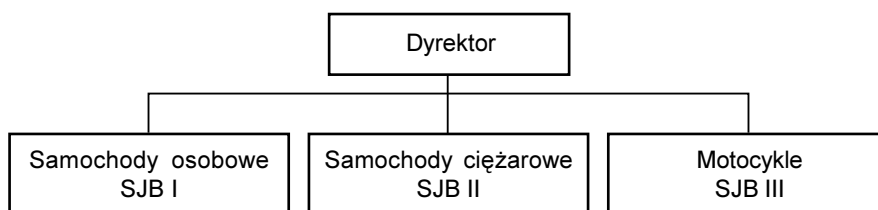
⁵⁶ R. Kłeczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *op. cit.*, s. 57.

⁵⁷ *Ibidem*, s. 57.

Strategiczna jednostka biznesu posiada trzy cechy charakterystyczne:

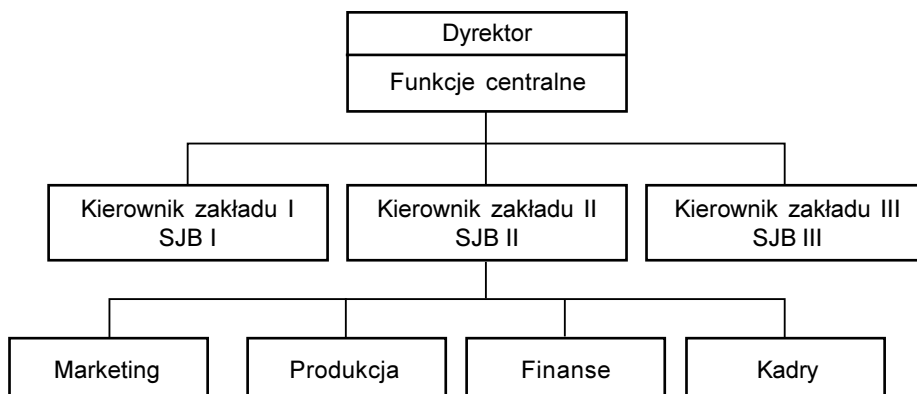
- jest to pojedynczy biznes lub zbiór powiązanych biznesów, które mogą być planowane oddzielnie w stosunku do reszty przedsiębiorstwa.
- ma swoich własnych konkurentów, którym stara się dorównać albo prześcignąć
- ma oddzielne kierownictwo, które jest odpowiedzialne za planowanie strategiczne i wyniki finansowe i które kontroluje większość czynników wpływających na zysk⁵⁸.

Strategiczną jednostką biznesu w przedsiębiorstwie może być produkt, linia produktów (rys. 13), a także zakład (oddział) przedsiębiorstwa (rys. 14). Każda jednostka jest poddawana ocenie przez zarząd przedsiębiorstwa pod względem osiąganych wyników i szans dalszego rozwoju.



Rys. 13. Produkt jako SJB

Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 14. Zakład przedsiębiorstwa jako SJB

Źródło: Opracowanie własne.

Najczęściej do wyodrębniania poszczególnych jednostek biznesu przedsiębiorstwa wykorzystuje się macierz rynki/ produkty (rys. 15). Na podstawie tej macierzy można zidentyfikować rynki obsługiwane przez przedsiębiorstwo oraz produkty oferowane na te rynki.

⁵⁸ Ph. Kotler, *Marketing*, Felberg SJA..., s. 64.

		RYNKI				
		R1	R2	R3	R4	R5
PRODUKTY	P1					
	P2					
	P3					
	P4					
	P5					
	P6					
	P7					

Legenda:

P1–P7 – produkty

R1–R5 – rynki

– strategiczne jednostki biznesu

Rys. 15. Macierz rynek/produkt

Źródło: opracowanie własne.

W przedsiębiorstwach prowadzących zróżnicowaną działalność – niezależnie od tego, czy znajduje to organizacyjny wyraz w postaci wyodrębnionych SJB, czy zarządzanie jest w pełni scentralizowane – proces zarządzania marketingowego przebiega na trzech poziomach:

1. Przedsiębiorstwa jako całości.
2. Strategicznych jednostek biznesu lub nie wyodrębnionych, jednorodnych dziedzin działalności.
3. Produktu jako elementu SJB lub określonej dziedziny działalności⁵⁹.

2.4. Marketingowa analiza sytuacji

Aby można było rozpocząć właściwe prace nad strategią marketingową, niezbędna jest dokładna analiza sytuacji marketingowej danego przedsiębiorstwa, która musi objąć zarówno jego otoczenie, jak i środowisko wewnętrzne⁶⁰. W tym celu można wykorzystać m.in. analizę SWOT, model pięciu sił M. Portera, analizę portfolio, cykl życia produktu, segmentację rynku. Najczęściej marketingowa analiza sytuacji obejmuje:

⁵⁹ R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa–Kraków 2002, s. 36.

⁶⁰ D. Sobotkiewicz, P. Waniowski, *op. cit.*, s. 80.

- a) analizę wskaźników ogólnoeconomicznych dla kraju, w którym prowadzona jest działalność gospodarcza;
- b) analizę branży w zakresie sprzedaży, trendów;
- c) analizę rynku docelowego;
- d) analizę zachowań nabywców;
- e) analizę konkurentów (bliższych, dalszych);
- f) analizę marketingu-mix;
- g) identyfikację słabych stron przedsiębiorstwa;
- h) identyfikację mocnych stron przedsiębiorstwa;
- i) analizę czynników makrootoczenia;
- j) rozpoznanie szans i zagrożeń rynkowych.

W trakcie przeprowadzania marketingowej analizy sytuacji należy także:

- a) zdefiniować rynek przedsiębiorstwa;
- b) określić wielkość, pojemność i chłonność rynku;
- c) zidentyfikować konkurentów (bliższych, dalszych);
- d) obliczyć udział w rynku.

2.4.1. Rynek przedsiębiorstwa

Rynek przedsiębiorstwa stanowi właściwy dla danego przedsiębiorstwa obszar działania, na którym głównymi podmiotami są nabywcy produktów lub usług. W celu zidentyfikowania dotychczasowej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa oraz możliwości jego dalszego rozwoju na rynku firmy powinny dokładnie zdefiniować rynek, na którym jest lub będzie prowadzona działalność gospodarcza w zakresie produkcji, handlu lub usług. Najczęściej rynek przedsiębiorstwa definiowany jest w trzech wymiarach:

- a) przedmiotowym,
- b) podmiotowym,
- c) przestrzennym.

Rynek w wymiarze przedmiotowym

Przedmiotem transakcji rynkowych jest produkt będący dobrem materialnym lub usługą, zatem pojęcie rynku w rozumieniu konkretnym zawsze dotyczy określonego produktu lub grupy produktów pozostających w związkach typu substytucji lub komplementarności. Przykładem tak określonych rynków mogą być: rynek produktów mleczarskich, rynek przetworów zbożowych, rynek komputerów, rynek usług bankowych itp. Jednakże w gruncie rzeczy u podstaw przedmiotowego wyodrębniania rynków nie leżą produkty, lecz ich główne funkcje użytkowe, wyrażające się w zdolności do zaspokajania określonych potrzeb. Na przykład definiując rynek producenta kaset magnetofonowych, należy wyjść od potrzeb związanych z zapisem i odtwarzaniem dźwięku, które generują popyt na rynku fonograficznym, a nie od produktu (kasyety)⁶¹.

Poprawnie zdefiniowany rynek w wymiarze przedmiotowym powinien uwzględniać aktualnie wytwarzane produkty oraz istniejące i nowo wprowadzane na rynek jego substytuty.

⁶¹ R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem...*, s. 29–30.

Rynek w wymiarze podmiotowym

Określenie rynku w wymiarze podmiotowym sprowadza się do zidentyfikowania rodzaju konsumentów i nabywców zgłaszających popyt na konkretne produkty. Zakres podmiotowy rynku może być wyznaczany przez dokonaną segmentację rynku, która pozwala wyodrębnić jednorodne grupy nabywców stanowiące rynek docelowy dla przedsiębiorstwa. Na przykład na rynku komputerów możemy wyróżnić kilka grup nabywców: gospodarstwa domowe, firmy specjalizujące się w oprogramowaniu komputerowym, sieci handlowe, szkoły wyższe.

Rynek w wymiarze przestrzennym

Rynek w wymiarze przestrzennym obejmuje obszar, na którym znajdują się rzeczywisti i potencjalni klienci. Jeżeli firma wytwarza i sprzedaje produkty na terytorium całego kraju, wówczas płaszczyzną odniesienia przy ustalaniu pozycji rynkowej przedsiębiorstwa w wymiarze przestrzennym jest rynek krajowy. Można zatem wyróżnić rynek lokalny, regionalny, wcześniej wspomniany krajowy oraz międzynarodowy i globalny.

Poprawnie zdefiniowany rynek podlega jakościowej i ilościowej analizie. Analiza jakościowa ma na celu:

- a) określenie rodzaju konsumentów (użytkowników) oraz ustalenie ich potrzeb, preferencji i motywów zachowań rynkowych;
- b) wyodrębnienie ewentualnych segmentów rynku;
- c) rozpoznanie kanałów dystrybucji;
- d) rozpoznanie natężenia i struktury konkurencji.

Celem analizy ilościowej jest dokonanie pomiaru rynku, a przede wszystkim ustalenie:

- a) wielkości i pojemności rynku;
- b) dynamiki rynku;
- c) cenowej struktury rynku;
- d) przeciętnej rentowności działalności prowadzonej na danym rynku⁶².

2.4.2. Wielkość, pojemność i chłonność rynku

Przed przystąpieniem do ustalania zarówno wielkości (prognozy) sprzedaży, jak i rynkowej pozycji przedsiębiorstwa, ważne staje się zdefiniowanie wielkości i pojemności rynku.

Wielkość rynku oznacza liczbę konsumentów danego rodzaju produktów, którzy reprezentują popyt. Na przykład wielkość rynku można wyrazić liczbą gospodarstw domowych kupujących produkty RTV, przedsiębiorstw produkcyjnych zgłaszających popyt na maszyny czy chociażby liczbą osób fizycznych (mężczyzn) kupujących maszynki do golenia. Natomiast pojemność rynku jest kategorią ilościową, oznaczającą wielkość masy towarowej, która przy danych cenach i przy danych dochodach może być sprzedana w określonym czasie i na określonym rynku⁶³. W przypadku gdy popyt na danym rynku nie jest w pełni zaspokojony,

⁶² R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem...*, s. 40.

⁶³ S. Mynarski [red.], *Analiza rynku – systemy i mechanizmy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1993, s. 72.

to informacje o dokonywanych zakupach przez konsumentów i sprzedaży przez przedsiębiorstwa na tym rynku nie ukazują w całości pojemności rynku. Wówczas należy przeprowadzić analizę chłonności rynku. Analiza ta polega na badaniu stopnia napełnienia potrzeb rynkowych w konfrontacji z istniejącym stanem ich zaspokojenia⁶⁴.

2.4.3. Wymiary konkurencji

Przedsiębiorstwa na rynku rywalizują o klienta, prześcigają się w tworzeniu coraz to nowych, bardziej atrakcyjnych produktów i usług w celu skłonienia klientów do wyboru właśnie ich oferty, a nie konkurencji.

Firmy konkurują między sobą o rynkową akceptację oferowanego produktu przez finalnych nabywców. Wykorzystują w tym celu różne instrumenty konkurowania, najczęściej związane z produktem, ceną, dystrybucją i promocją. Niemal codziennie klienci są zasypywani ulotkami, gazetkami reklamowymi, na witrynach sklepowych dominują hasła „promocja”, „wyprzedaż”. Te podejmowane działania przez graczy rynkowych mają określony cel: przekonać klientów do wyboru ich unikatowej, jedynej na rynku oferty. Niestety w ten sposób, niekiedy wręcz tak samo postępują niemal wszystkie firmy, które dostarczają produkty zaspokajające tę samą potrzebę na określony rynek. Jako przykład można w tym miejscu podać firmy produkujące napoje gazowane, które reklamują swoje produkty w mediach, na billboardach, w gazetkach reklamowych, a także obniżają ceny, wprowadzają na rynek coraz to nowsze produkty (np. nowe smaki). Rozpoznanie firm konkurencyjnych i ich szczegółowa analiza pozwala przedsiębiorstwu podejmować konkretne decyzje, w tym strategiczne.

W procesie identyfikacji konkurentów szczególnie ważne staje się określenie, które firmy możemy zaliczyć do aktualnych konkurentów (zarówno do tych bliższych, jak i dalszych), a które do potencjalnych. W oparciu o stopień substytucyjności oferty możemy wyróżnić cztery rodzaje konkurencji:

a) konkurencja oparta o produkty wysoce homogeniczne (względnie identyczne pod względem przeznaczenia, ceny i jakości, a różniące się jedynie marką, np. opel vectra – ford mondeo, toyota avensis;

b) konkurencja oparta o produkty tego samego przeznaczenia, różniące się jednak od siebie oprócz marki ceną i jakością, np. opel vectra – ford mondeo, mercedes, fiat seicento, jeep;

c) konkurencja oparta o produkty heterogeniczne, różniące się od siebie przeznaczeniem, ceną, jakością, marką i wieloma innymi parametrami, ale zaspokajające zbliżone (podobne) potrzeby odbiorców, np. opel vectra – wszystkie środki naziemnej komunikacji indywidualnej;

d) konkurencja oparta o produkty całkowicie heterogeniczne, np. opel vectra – inne dobra trwałego użytku o zbliżonej cenie do opła vectry⁶⁵.

Identyfikacja konkurentów może zatem sprowadzić się do określenia firm dostarczających na rynek produkty będące substytutami, a zaspokajają te same potrzeby. Z tego względu, że produkty te różnią się między sobą np. ceną, marką, jakością, liczbą funkcji, rodzajem

⁶⁴ *Ibidem*, s. 81.

⁶⁵ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TONiK, Toruń 2005, s. 47.

opakowania, smakiem, można je podzielić na substytuty bliższe i dalsze (konkurencję bliższą i dalszą), np. dla Coca-Coli bliższą konkurencją będzie Pepsi, dla KFC – McDonald's, dla Gazety Wyborczej – Rzeczpospolita, a dla Volkswagena – Toyota. Natomiast konkurencją dalszą dla Coca-Coli będzie firma Zbyszko, Helena czy też Hortex lub Kubuś.

2.4.4. Udział w rynku

Identyfikując pozycję rynkową, przedsiębiorstwo powinno określić udział w rynku. Obliczony udział w rynku pozwoli firmie planować określone działania, w tym także ważne decyzje strategiczne. Ponadto na podstawie obliczonego udziału w rynku firma może określić swoją przewagę konkurencyjną oraz własną pozycję w stosunku do konkurentów bliższych i dalszych.

Udział w rynku można obliczyć na kilka sposobów:

1. Absolutny udział w rynku – udział sprzedaży danego przedsiębiorstwa w ogólnej sprzedaży analizowanych produktów na danym rynku.

2. Udział w rynku docelowym – tj. w takim segmencie rynku, do którego przedsiębiorstwo adresuje swoją ofertę.

3. Relatywny udział w rynku – stosunek sprzedaży danego przedsiębiorstwa do sprzedaży trzech największych konkurentów.

4. Stosunek sprzedaży danego przedsiębiorstwa do sprzedaży największego konkurenta – odpowiedni wskaźnik otrzymuje się w wyniku podzielenia absolutnego udziału w rynku przez analogiczny udział największego konkurenta⁶⁶.

Obliczone udziały w rynku aut nowych zawarto w tabeli 4. W tym celu wykorzystano następujący wzór: udział w rynku konkretnej marki samochodu = wielkość sprzedaży konkretnej marki samochodu / sprzedaż ogólna marek samochodów na określonym rynku.

Tabela 4. Udział w rynku aut nowych, styczeń–luty 2008 r.

Marka samochodu	Udział w rynku [%]	Marka samochodu	Udział w rynku [%]
1. Toyota	11,50	9. Citroen	4,88
2. Skoda	10,31	10. Honda	4,60
3. Opel	9,53	11. Kia	3,62
4. Fiat	9,15	12. Chevrolet	3,50
5. Volkswagen	7,21	13. Nissan	3,10
6. Renault	6,04	14. Seat	2,89
7. Ford	6,00	15. Hyundai	2,49
8. Peugeot	5,62	Pozostałe	9,92

Źródło: Opracowanie na podstawie „Auto Świat” 2008, nr 13, s. 19.

⁶⁶ K. Mazurek-Łopacińska [red.], *Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 226–227.

Problemy, jakie pojawiają się przy obliczaniu udziału w rynku, związane są z trudnością pozyskania danych niezbędnych do obliczenia określonych wskaźników. W związku z tym odpowiednie działy w przedsiębiorstwie, np. marketingu, badań marketingowych czy inne jednostki, powinny gromadzić niezbędne informacje w tym zakresie, najlepiej z różnych źródeł, chociażby z roczników statystycznych, z opracowań marketingowych ogólnie dostępnych na rynku, lub też ukierunkować się na zakup tych informacji.

2.5. Planowanie marketingowe

Planowanie marketingowe można uznać za pierwotną funkcję zarządzania marketingowego, jest bowiem logicznie i chronologicznie pierwsze. Planowanie marketingowe jest ustalaniem celów marketingowych i projektowaniem sposobów ich realizacji, opartym na identyfikacji i analizie obecnych i przewidywaniu przyszłych warunków. Planowanie jest zaprzeczeniem improwizacji. Ma na celu ustalenie najkorzystniejszego postępowania w możliwej do przewidzenia przyszłości.

Planowanie marketingowe jest projektowaniem przyszłych działań, poszukuje więc odpowiedzi na następujący zestaw pytań:

1. **Po co?** (gdzie zmierza przedsiębiorstwo, jakie cele marketingowe zamierza osiągnąć, jaka jest ich struktura i hierarchia?).
2. **Dla kogo?** (jakie grupy nabywców zamierza obsługiwać przedsiębiorstwo, jakiego rodzaju potrzeby zaspokajać?).
3. **Kiedy?** (jaki jest horyzont czasowy tych celów i jaka kolejność ich osiągnięcia?).
4. **Czym i kim?** (jakie zasoby będą niezbędne aby te cele zrealizować?).
5. **Jak?** (jakie sposoby działania będą wykorzystywane w procesie osiągnięcia celów?).

Do głównych korzyści z planowania marketingowego można zaliczyć:

- a) przyczynianie się do zapewnienia elastycznego, płynnego przejścia od dnia dzisiejszego do przyszłości;
- b) umożliwienie zdobycia przewagi konkurencyjnej przy uwzględnieniu zmian w otoczeniu;
- c) sposób informowania przedsiębiorstwa o koniecznych zmianach i skutkach w sposób jasny i otwarty;
- d) ocenę możliwości, co ogranicza ryzyko popełnienia błędów;
- e) radzenie sobie ze złożonością oceny wszystkich rynków, określeniem istoty zmian i ustaleniem potencjalnej rentowności;
- f) zapobieganie podejmowaniu pochopnych decyzji pod wpływem zachodzących zmian, prowadzących do złego rozdysponowania lub marnotrawstwa zasobów.

W konsekwencji planowanie marketingowe ustanawia standardy ułatwiające kontrolę, dzięki czemu można porównać wyniki działań marketingowych z przyjętymi celami, określić ewentualne odchylenia i podjąć na czas działania korygujące w realizowanych strategiach.

2.5.1. Cele strategiczne przedsiębiorstwa

Cele to przyszłe zmiany, które są pożądane przez ludzi i przez nich formułowane. Cele przedsiębiorstwa są formułowane przez osoby nim zarządzające i odnoszą się do przyszłych stanów, które winny być osiągnięte w ustalonym czasie⁶⁷.

Cele w organizacji spełniają cztery ważne funkcje:

1. Dostarczają wskazówek i pozwalają nadać jednolity kierunek działaniom ludzi pracujących w organizacji. Pozwalają zrozumieć, dokąd organizacja zmierza i dlaczego osiągnięcie pewnego docelowego stanu jest tak ważne.

2. Praktyka ustalania celów silnie oddziałuje na aspekty planowania. Skuteczne ustalenie celów sprzyja dobremu planowaniu, a to z kolei ułatwia ustalanie celów w przyszłości.

3. Mogą być źródłem motywacji dla pracowników organizacji, zwłaszcza jeżeli osiągnięcie celów będzie nagradzane.

4. Są skutecznym mechanizmem oceny i kontroli. Oznacza to, że przyszłe wyniki będzie można ocenić na podstawie stopnia osiągnięcia wytyczonych dziś celów⁶⁸.

Najczęściej przedsiębiorstwa ustalają równolegle wiele różnych rodzajów celów. Cele organizacji mają kluczowe znaczenie dla jej skuteczności. Są one ustalane na różnych szczeblach i dla różnych szczebli w ramach organizacji.

W hierarchicznej strukturze celów przedsiębiorstwa wyróżnić można cele główne – strategiczne i cele niższego rzędu – operacyjne (środki do osiągnięcia celów strategicznych). Cele strategiczne mają dłuższy horyzont czasowy niż cele operacyjne, choć traci sens jednoznaczne utożsamianie celów strategicznych z długim (kilkuletnim) okresem i celów operacyjnych – krótkim horyzontem (zazwyczaj rocznym), gdyż w szybko zmieniających się warunkach działania, decyzje strategiczne często odnoszą się do krótkiego horyzontu czasowego. Należy podkreślić, iż cele strategiczne opracowywane na najwyższych szczeblach zarządzania są nadrzędne wobec pozostałych obowiązujących w organizacji, mają ponadto charakter celów ogólnych, często wyrażonych jakościowo. Pamiętać jednak należy, że im większy nacisk położy firma na wyrażenie celów w sposób mierzalny (najłatwiej mierzyć cele wyrażone liczbowo), tym łatwiej będzie kontrolować postęp ich realizacji. Cele powinny być jasne, jednoznacznie czytelne dla decydenta i dla wykonawcy, realne, tj. możliwe do wykonania, ale zarazem mobilizujące wykonawcę do wysiłku.

Poziom, układ celów i kolejność ich realizacji powinny zapewniać wymaganą skuteczność działania, tzn. realizacja wiązki celów niższego rzędu (taktycznych i operacyjnych) powinna zapewnić osiągnięcie celów wyższego rzędu (strategicznych), realizacja zaś celów strategicznych powinna stanowić sposób pomiaru urzeczywistniania misji przedsiębiorstwa.

2.5.2. Cele marketingowe

W teorii wyróżnia się całe wiązki celów przedsiębiorstwa, takich jak: pozycja rynkowa, rentowność, uzyskanie wymaganej struktury zasobów i ich produktywności, rozwój kadry

⁶⁷ D. Hahn, *US-amerikanische Konzepte strategischer Unternehmensführung* [w:] D. Hahn, B. Taylor, *Strategische Unternehmensführung*, Physica-Verlag, Heidelberg 1999, s. 303 [za:] Z. Drajek, B. Niemczyłowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003, s. 36.

⁶⁸ M. D. Richards, *Setting Hardsting Strategic Goals and Objectives*, wyd. 2, West, St. Paul, Minn. 1986 [za:] R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 212.

menedżerskiej i pracowniczej, odpowiedzialność społeczna firmy. Cele marketingowe wywodzą się, obok celów finansowych, z grupy celów ekonomicznych. Poprzez cele marketingowe przedsiębiorstwo wyraża to, co chce osiągnąć przez działalność gospodarczą, i jak działalność marketingowa wpłynie na wyniki⁶⁹. Bez realizacji celów marketingowych niemożliwe jest osiągnięcie celów finansowych, warunkujących samofinansowanie firmy oraz spełnienie oczekiwań właścicieli. Cele finansowe są łatwe do kwantyfikacji (stąd ich klarowność, łatwość prowadzenia kontroli realizacji planu), co też określa ich wysoką przydatność w zarządzaniu, podczas gdy niektóre cele marketingowe mają charakter trudno mierzalny.

Cele marketingowe dotyczą związków między produktami i ich rynkami. Można wyróżnić pięć takich związków (celów strategicznych):

1. Zysk – przybiera postać wartości całkowitej lub jednej z wielu formuł procentowych. Posługujemy się różnymi rodzajami wskaźnikami rentowności: majątku, kapitału własnego, sprzedaży.

2. Udział w rynku – jest to procentowo wyrażony udział sprzedaży przedsiębiorstwa w całkowitej sprzedaży na rynku określonego produktu. Jest on wyznacznikiem siły konkurencyjnej danej firmy na rynku.

3. Wielkość sprzedaży wyrażono wartościowo lub ilościowo. Przez określenie oczekiwanej wielkości sprzedaży lub jej wartości uzyskujemy nie tylko cel, ale i miernik kontroli realizacji przyjętej strategii marketingowej. Pozwala ona ustalić wielkość zysku oraz udział firmy w rynku.

4. Wzrost – może dotyczyć różnych aspektów działań przedsiębiorstwa, obejmując zatrudnienie, zysk, sprzedaż itp.

5. Wykreowanie produktu niewrażliwego na działania konkurentów – cel ten ma charakter jakościowy. Jest to działanie zmierzające do takiego wyróżnienia produktu, by był on w stanie zabezpieczyć swoją pozycję na rynku przed konkurentami⁷⁰.

Cele marketingowe spełniają więc ważną rolę w procesie budowy spójnego systemu celów, determinują one, jak już wspomniano, poziom rentowności sprzedaży oraz szybkość obrotu kapitału⁷¹. Poprawnie ustalone cele marketingowe powinny być⁷²:

- a) jasno i zwięźle sformułowane;
- b) przedstawione w formie pisemnej dla łatwego komunikowania;
- c) ustalone dla konkretnego okresu;
- d) ustalone w kategoriach mierzalnych;
- e) zgodne z celami i specyfiką firmy;
- f) precyzujące konkretne wyniki.

Przykłady celów marketingowych przedstawia tabela 5.

W trakcie definiowania i wyboru celów marketingowych przedsiębiorstwa powinny brać pod uwagę takie czynniki jak: status własnościowy, pozycję strategiczną i rynkową przedsiębiorstwa, fazę rozwoju przedsiębiorstwa (tzw. cykl życia firmy) oraz fazę rozwoju obsługiwane-

⁶⁹ D. Jobber, *Principles and Practice of Marketing*, McGraw-Hill, London 1995, s. 44–46 [za:] E. Michalski, *Marketing*, PWN, Warszawa 2003, s. 451–452.

⁷⁰ Z. Knecht, *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 82.

⁷¹ R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa 1996, s. 132.

⁷² H. Mruk, B. Pilarczyk, H. Szulce, *op. cit.*, s. 266.

Tabela 5. Przykłady celów marketingowych przedsiębiorstwa usługowego

Cele marketingowe
<ul style="list-style-type: none"> • Uzyskanie określonego poziomu sprzedaży (np. zwiększenia o określony wskaźnik procentowy w ciągu roku). • Uzyskanie określonego udziału w rynku. • Uzyskanie określonego poziomu zysku. • Zdobycie nowego segmentu rynku. • Zwiększenie stopnia lojalności nabywców. • Zwiększenia (utrzymanie) liczby nabywców – uzyskanie utraconych. • Uzyskanie wyższej jakości poziomu usługi w stosunku do konkurencji. • Doprowadzenie do obniżenia poziomu kosztów pozwalającego na uzyskanie przewagi rynkowej. • Wdrażanie systemów obsługi klienta. • Szybkie reagowanie na zmiany rynkowe – powiększanie zdolności do innowacji. • Działania związane z poprawą i umocnieniem wizerunku firmy na rynku. • Wkraczanie na nowe geograficznie rynki – penetracja nowych obszarów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. A. Thomson, A. Strickland, *Strategy Formulation and Implementation: Taks of the General Manager*, IV ed., BPI/Irwin, Homewood, III., 1989 [za:] J. Mazur [red.], *op. cit.*, s. 75; Z. Knecht, *op. cit.*, s. 82.

go rynku⁷³. Należy przy tym pamiętać, że cele marketingowe spełniają także ważną rolę w procesie budowy spójnego systemu celów w przedsiębiorstwie. Cecha ta jest szczególnie istotna, ponieważ we wnętrzu organizacji splatają się interesy indywidualnych pracowników oraz przedsiębiorstwa. Brak integracji uczestników przedsiębiorstwa wokół jej celów i obojętność organizacji wobec celów indywidualnych powoduje rozbieżność interesów i niską skuteczność systemu zarządzania marketingowego. Problemem nadrzędnym jest więc takie zorganizowanie firmy, aby nastąpiła pełna integracja interesów pracodawców i pracowników.

Współuczestniczenie w ustalaniu celów zwiększa prawdopodobieństwo tego, że będą one spełniać cztery istotne warunki decydujące o sukcesie firmy, a więc: cele muszą być uszeregowane według ważności, muszą być zrozumiałe, realne oraz logicznie wynikać jedne z drugich⁷⁴. Jeśli określone cele są sformułowane, to można zakładać, że są również realizowane. Jeśli więc przedsiębiorstwa deklarują w swoich wiążących celów cele marketingowe, to można domniemywać, że podejmują strategiczne działania i decyzje marketingowe⁷⁵.

⁷³ L. Żabiński, *Analiza i kierunki rozwoju zachowań rynkowych przedsiębiorstw w warunkach transformacji do gospodarki rynkowej* [w:] J. Kramer [red.], *Zachowania podmiotów rynkowych*, PWE, Warszawa 1999, s. 237.

⁷⁴ A. Baruk, *Cele marketingowe i ich określanie w teorii i praktyce*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 2, s. 14.

⁷⁵ L. Żabiński, *Rozwój strategicznych zachowań marketingowych przedsiębiorstw w dobie transformacji gospodarki* [w:] J. Altkorn [red.], *Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce*, AE w Krakowie, Kraków 1999, s. 321.

Konieczność jednoczesnej realizacji wiązki celów rynkowych stwarza ograniczenia wyboru sposobów osiągnięcia tych celów (czyli strategii działania). Należy zdawać sobie sprawę, że w przypadku większej liczby równorzędnych celów i – dodatkowo – warunków brzegowych określających swobodę wyboru decydenta wybór ten staje się jeszcze bardziej ograniczony. Wiąże się to między innymi z ograniczonością zasobów, sprzecznością interesów poszczególnych służb organizacyjnych przedsiębiorstwa oraz rozbieżnymi oczekiwaniami grup interesów.

2.5.3. Wyznaczenie strategii marketingowej przedsiębiorstwa

W okresie rozwoju w przedsiębiorstwach tzw. orientacji marketingu strategicznego (nazywanego konkurencyjnym) kluczową sferą zarządzania przedsiębiorstwem stała się strategia marketingowa⁷⁶, której opracowanie stanowi kolejny etap procesu zarządzania marketingowego.

Strategie marketingowe powstają i rozwijają się na gruncie marketingu, jego warstwy koncepcyjnej oraz instrumentalnej. W szerokim rozumieniu „strategia marketingowa” utożsamiana jest z marketingowymi zasadami postępowania. W rozumieniu szczegółowym odnosi się do określonej firmy lub jej części i oznacza system średnio- i długookresowych zasad postępowania, które wyznaczają ramy dla decyzji i działań operacyjnych. A. Sznajder (a za nim B. i W. Żurawikowie) określa strategię marketingową jako ogólną koncepcję działań marketingowych na wybranym rynku. Według Ph. Kotlera strategia marketingowa stanowi zestaw działań, za których pomocą firma osiąga swoje długofalowe cele rynkowe. Jak wskazuje T. Kramer, cele te dotyczą zazwyczaj zdobycia nowych rynków, ulokowania na nich odpowiedniej ilości towarów, zwiększenia udziałów firmy w danym rynku, utrwalenia jej dobrego imienia oraz powiększenia zysku.

Całościowo sformułowana strategia marketingowa obejmuje: określenie kierunków rozwoju organizacji ze względu na zakres oferowanych produktów i obsługiwanych rynków, określenie rynków docelowych oraz sformułowanie ogólnych wytycznych regulujących sposób oddziaływania na konsumentów i stosunek do konkurentów, a także organizacji współpracujących w obsłudze docelowych rynków. Strategia nadaje kierunek marketingowym działaniom przedsiębiorstwa, wyznaczając rozmiary, kombinacje i alokacje zasobów zależnie od zmieniających się sytuacji rynkowych⁷⁷.

Nie ulega wątpliwości, że strategia powinna być specjalnie tworzona dla potrzeb konkretnej firmy, w założeniu więc musi być unikatowa. Sam też proces budowy strategii może przebiegać rozmaicie. Dobrą przesłanką w próbach zapisu tego procesu będzie uwzględnienie tego, co najważniejsze odnośnie istoty strategii marketingowej, a także tylko tego, co bezwzględnie konieczne. Przesłanką także powinno być uzyskanie przejrzystości procesu⁷⁸.

Miejsce strategii marketingowych w strukturze przedsiębiorstwa zależy od sposobu ujmowania marketingu. Marketing może być ujmowany przynajmniej w dwojaki sposób:

⁷⁶ L. Żabiński [red.], *Modele strategii marketingowych. Wybrane ujęcia paradygmatyczne i sektorowe*, AE w Katowicach, Katowice 2000, s. 14.

⁷⁷ J. Altkorn, *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2004, s. 133.

⁷⁸ M. Prymon, *Menedżerskie i społeczne aspekty współczesnego marketingu*, Wydawnictwo Expert, Wrocław 1999, s. 40.

- a) w sposób tradycyjny – jako funkcja w przedsiębiorstwie;
- b) jako koncepcja działania przedsiębiorstwa.

Jeżeli marketing jest rozpatrywany jako funkcja w przedsiębiorstwie, oznacza to, że nawiązuje on nie do całości przedsiębiorstwa, lecz wyłącznie do jego fragmentu. W drugim przypadku, jeżeli marketing traktowany jest jako koncepcja działania przedsiębiorstwa, to nie nawiązuje do fragmentu jego działalności, lecz przenika jej całokształt. Oznacza to, że strategia marketingowa zbudowana na „przenikającym” marketingu musi przenikać całokształt działalności. W przypadku przedsiębiorstw reprezentujących nowoczesną orientację marketingową strategia marketingowa staje się nadrzędną strategią rozwoju, czyli tzw. ogólną strategią organizacji, która określa kierunki, tempo i sposoby rozwoju przedsiębiorstwa jako organicznej całości⁷⁹.

Najczęściej wyróżnia się trzy najważniejsze etapy w procesie budowania strategii marketingowej przedsiębiorstwa:

1. Etap formułowania strategii marketingowej przedsiębiorstwa.
2. Etap wdrażania strategii.
3. Etap oceny i kontroli realizacji strategii⁸⁰.

Etap pierwszy można rozpisać na następujące zadania:

- a) dokonanie diagnozy sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej przedsiębiorstwa – sformułowanie celów działania,
- b) ustalenie ogólnych, generalnych sposobów osiągnięcia postawionych celów,
- c) określenie polityki funkcjonowania firmy w odniesieniu do całego przedsiębiorstwa oraz jego elementów składowych.

Etap wdrażania powinien się koncentrować na przygotowaniu konkretnych zadań dla poszczególnych komórek firmy, a mianowicie:

- a) opracowania programów działania dla wyodrębnionych jednostek,
- b) ustanowienia procedur postępowania,
- c) określenia budżetów oraz ich rozpisania na realizację konkretnych działań wraz ze wskazaniem osób odpowiedzialnych.

Etap trzeci obejmuje określenie warunków i sposobów dokonywania oceny i kontroli efektów związanych z wdrażaniem strategii⁸¹.

Następstwem procesu kształtowania strategii marketingowej jest zawartość i kształt jej treści.

Treść strategii marketingowej

Na treść każdej strategii marketingowej składają się trzy elementy⁸²:

- a) wybór rynku docelowego;
- b) sposoby postępowania;
- c) instrumenty działania.

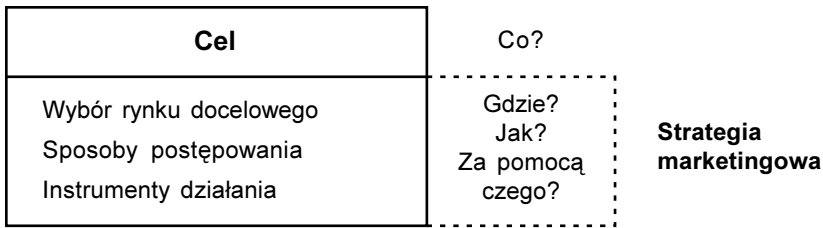
Elementy te prezentuje rys. 16.

⁷⁹ Szerzej na ten temat: W. Wrzosek, *Strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 18–22.

⁸⁰ H. Mruk [red.], *Strategie marketingowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 17.

⁸¹ *Ibidem*.

⁸² W. Wrzosek, *op. cit.*, s. 11.



Rys. 16. Treść strategii marketingowej

Źródło: W. Wrzosek, *op. cit.*, s. 11.

Z rys. 16 wynika, że cel znajduje się poza strategią marketingową. Zdaniem W. Wrzoska, strategię marketingową pełnią funkcje służebne wobec celu (lub celów), jaki stawia sobie przedsiębiorstwo.

Wybór rynku docelowego

Głównym elementem strategii marketingowej jest wybór rynku docelowego. Przedsiębiorstwo może podjąć decyzję o obsłudze dotychczasowych nabywców – wtedy w strategii marketingowej umieszcza tylko pozostałe dwa elementy. Jeżeli natomiast zamierza zmienić rynek docelowy bądź poszerzyć go o nowe grupy nabywców, powinno:

- a) określić potrzeby nabywców występujących na danym rynku;
- b) dokonać analizy podobieństw i różnic występujących między nabywcami;
- c) wyodrębnić istniejące segmenty;
- d) wybrać segmenty docelowe⁸³.

Wybór sposobów postępowania

Kształtując strategię marketingową, firma musi podjąć decyzje co do sposobu postępowania na wybranym rynku docelowym. W ujęciu najbardziej syntetycznym wybór jest następujący: pasywny lub aktywny sposób postępowania.

1. **Defensywny sposób postępowania** w ramach rynku docelowego opiera się na rozpoznaniu preferencji oraz potrzeb nabywców – cechą takiego postępowania jest dostosowanie działalności przedsiębiorstwa oraz jego oferty do preferencji i potrzeb nabywców. Ponadto przedsiębiorstwo rozpoznaje sposoby postępowania konkurentów, aby dostosować do nich własny sposób postępowania. Towarzyszy temu taki sposób plasowania produktu, który powoduje postrzeganie go przez nabywców jako nie gorszego od produktów konkurencji.

2. **Ofensywny sposób postępowania** – przedsiębiorstwo rozpoznaje preferencje i potrzeby nabywców, aby wiedzieć, jak je kształtować i kreować nowe potrzeby, równocześnie poznaje sposoby postępowania konkurentów, by odróżnić od nich własne postępowanie. Proces plasowania produktu w tym przypadku zmierza do wywołania wśród nabywców przekonania, że jest to produkt lepszy od produktów oferowanych przez konkurentów. Cechą tego postę-

⁸³ Szerzej na ten temat w rozdz. 1, pkt 1.3. *Segmentacja rynku*.

powania jest dążenie przedsiębiorstwa do wyróżniania się na tle konkurentów oraz zmniejszenia ich zdolności konkurencyjnych.

Wybór i kształtowanie instrumentów działania

Przedsiębiorstwo kształtując kompozycję instrumentów marketingu-mix, ma szerokie możliwości wyboru, wynikające z mnogości instrumentów, jak i różnorodności form, jakie mogą przybierać. Mnogość instrumentów marketingowych rodzi trudność wyboru takiej ich struktury, która zapewni możliwie wysoką skuteczność i efektywność oddziaływania przedsiębiorstwa na zjawiska rynkowe.

Kształtowanie skutecznego i efektywnego zbioru instrumentów marketingowych jest trudne także z tego względu, że instrumenty marketingu mają nie tylko charakter ilościowy, lecz również jakościowy. Oznacza to, że mogą być one przedmiotem wartościowania, lecz nie mogą być przedmiotem mierzenia. Kształtowanie zintegrowanego systemu instrumentów i działań jest w rezultacie wielowymiarowym postępowaniem, a więc ich oddziaływanie nie może być w pełni jednoznacznie i precyzyjnie określone. Skuteczność poszczególnych instrumentów jest zmienna i uzależniona od zmian warunków działania.

Kształtując strukturę instrumentów marketingowych, przedsiębiorstwo powinno brać pod uwagę następujące grupy uwarunkowań⁸⁴:

- a) specyfikę wybranego rynku docelowego oraz z wybranego sposobu postępowania;
- b) specyfikę poszczególnych instrumentów marketingowych;
- c) istotę koncepcji marketingu-mix;
- d) wielkość oraz strukturę zasobów i umiejętności.

Pierwsza grupa uwarunkowań nawiązuje do treści strategii marketingowej. Dobór instrumentów i sposób ich kształtowania muszą uwzględniać specyfikę postępowania nabywców tworzących dany rynek docelowy, zachowania konkurentów na tym rynku, pasywny lub ofensywny sposób postępowania.

Druga grupa uwarunkowań wynika ze specyfiki samych instrumentów marketingowych. Poszczególne instrumenty marketingu różnią się między sobą pewnymi cechami. Podstawowe znaczenie dla wyboru instrumentów mają te ich cechy, które określają:

- a) obligatoryjny lub nieobligatoryjny charakter instrumentów jako elementów strategii marketingowej; obligatoryjny charakter mają te instrumenty, które nie mogą – być pominięte jako narzędzia realizacji strategii marketingowej; nie można realizować strategii bez produktu, jego ceny, systemu dystrybucji tego produktu; można ją natomiast realizować, pomijając promocję, a przynajmniej niektóre z jej instrumentów;
- b) odmienny stopień podatności instrumentów na zmiany; możliwości zmian instrumentów zależą przede wszystkim od powiązania tych instrumentów z procesami materialno-rzeczowymi i kosztami tych zmian; im ściślejsze są te powiązania, co ma miejsce głównie w odniesieniu do produktu i dystrybucji, tym większe ograniczenia w procesie zmian tych instrumentów;
- c) zróżnicowany stopień skuteczności oddziaływania instrumentów marketingu w czasie; pozytywne efekty oddziaływania niektórych instrumentów (np. ceny lub promocji sprzedaży) mogą być osiągane szybko; w przypadku innych instrumentów (np. public relations) efekty są znacznie odroczone w czasie.

⁸⁴ W. Wrzosek, *op. cit.*, s. 47–48.

Trzecia grupa uwarunkowań wpływających na wybór instrumentów marketingowych wynika z istoty koncepcji marketingu-mix. Zgodnie z tą koncepcją, zbiór instrumentów marketingowych musi być wewnętrznie zintegrowany, gdyż zwiększa to skuteczność jego oddziaływania na rynek. Dążenie do integracji instrumentów marketingu oznacza dla przedsiębiorstwa konieczność dostrzegania związków substytucyjnych i komplementarnych zachodzących między nimi; związki te muszą być uwzględniane na etapie konstruowania instrumentów i w procesie ich wykorzystania. Innymi słowy – integracja instrumentów marketingowych ma eliminować, a przynajmniej ograniczać, sytuacje, w których wpływ jednego instrumentu na zjawiska rynkowe jest neutralizowany wpływem innego instrumentu. Na przykład wpływ reklamy na sprzedaż jest neutralizowany wpływem zbyt wysokiej ceny produktu. Kryterium wyboru instrumentów marketingowych jest zatem stopień zintegrowania tych instrumentów.

Czwarta grupa kryteriów wyboru instrumentów marketingowych jest związana z zasobami i umiejętnościami przedsiębiorstwa; jako kryteria wyboru instrumentów przyczyniają się one do urealnienia strategii. Wielkość i struktura zasobów oraz umiejętności, którymi dysponuje przedsiębiorstwo, wyznaczają górne, realne możliwości kształtowania i wykorzystania marketingowych instrumentów oddziaływania na rynek.

Kształtując instrumentarium marketingu-mix, pamiętać należy, że każdy element marketingu pozostaje w ścisłym związku z pozostałymi, nie można bowiem mówić o sprzedaży produktu bez wykorzystywania różnych możliwości komunikowania się przedsiębiorstwa z nabywcami, nie można ustalać ceny w oderwaniu od jakości produktu, warunków oraz miejsca zakupu czy też bez uwzględnienia w tym procesie roli pracowników. Toteż niezbędnym wydaje się być uwzględnienie w procesie zarządzania marketingowego zależności między poszczególnymi instrumentami marketingu-mix, które można rozpatrywać ze względu na ich:

- a) spójność – gdy występuje logiczny związek między elementami marketingu-mix;
- b) integrację – która polega na harmonijnym wzajemnym oddziaływaniu wszystkich elementów koncepcji marketingu-mix;
- c) dźwignię (wpływ) – gdy każdy element wykorzystuje się w celu najlepszego i najsukuczniejszego wspierania całości koncepcji marketingu-mix⁸⁵.

Poznanie poszczególnych elementów strategii marketingowej nie wystarcza, aby prawidłowo sformułować strategię marketingową. Jej istota sprowadza się do tworzenia, na zasadzie efektu synergetycznego, odpowiedniej kompozycji poszczególnych elementów i wiązania ich w jedną całość. Przy tworzeniu strategii marketingowej należy uwzględnić współzależności i sprzężenia występujące między poszczególnymi jej elementami. Istota efektu synergetycznego sprowadza się nie tylko do doskonalenia każdego z elementów marketingu-mix, ale także do optymalizacji – z punktu założonego celu – powiązań między nimi. Wymaga to poznania i doskonalenia zarówno bezpośrednich, jak i pośrednich powiązań wynikających z wzajemnego oddziaływania, ponieważ zmiana jednego instrumentu w obrębie danej kompozycji marketingowej powoduje zmiany pozostałych instrumentów, umożliwia eliminację niektórych z nich lub rodzi potrzebę uruchomienia nowych⁸⁶.

Budowa strategii marketingowych jest w istocie procesem długotrwałym i złożonym, a synteza wewnętrznych zasobów przedsiębiorstwa oraz otoczenia rynkowego odgrywa w tym

⁸⁵ B. Shapiro, *Rejuvenating the Marketing Mix*, „Harvard Business Review”, September–October 1985, s. 28–33 [za:] A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, s. 221.

⁸⁶ A. Pomykałski, *op. cit.*, s. 116.

procesie kluczową rolę. W długim okresie praktycznie każda strategia może i powinna podlegać zmianom. Strategia marketingowa jest formułowana i wybierana w określonych warunkach, ale przy uwzględnieniu prawdopodobnych kierunków ich zmian. Logiczne jest zatem, że zmiany warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa (niezależnie od tego, czy są zgodne z przewidywaniami, czy też nie oraz czy dotyczą warunków wewnętrznych, czy zewnętrznych) wymagają od niego uaktualnienia strategii. Tylko wówczas realizacja strategii może prowadzić do osiągnięcia przyjętych celów.

2.5.4. Rodzaje strategii marketingowych

Przedsiębiorstwa, działając na rynku, planują i wprowadzają w życie wiele różnych strategii marketingowych. Wynika to z możliwości wyboru wielu dróg i sposobów osiągania danego strategicznego celu marketingowego. Każdy taki obmyślony lub wypróbowany w praktyce sposób może być traktowany jako rodzaj strategii, co oznacza, że wszelkie klasyfikacje i charakterystyki strategii nie mogą być wyczerpujące. Obejmują one bowiem jedynie znane i stosowane w praktyce strategie, nie ujmują natomiast tych strategii, które pojawiają się i wykorzystywane będą w przyszłości.

Pomimo stwierdzenia, że strategia opracowana przez dane przedsiębiorstwo jest unikalną konstrukcją określającą sposób osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej, można jednak wskazać pewne typy działań strategicznych, które w danych warunkach umożliwiają skuteczne uczestniczenie w grze rynkowej.

Strategie kształtowania pola rynkowej aktywności przedsiębiorstwa – koncepcja H. I. Ansoffa

Najbardziej znaną klasyfikacją strategii jest koncepcja H. I. Ansoffa, który wyodrębnił 4 możliwe warianty strategiczne, uwzględniając dwa wymiary: obsługiwane rynki i wytwarzane produkty (rys. 17).

RYNKI	PRODUKTY	
	DOTYCHCZASOWE	NOWE
DOTYCHCZASOWE	Penetracja rynku	Rozwój produktu
NOWE	Rozwój rynku	Dywersyfikacja działalności

Rys. 17. Macierz Ansoffa

Źródło: J. Altkorn [red.], *Podstawy marketingu...*, s. 388.

Strategia penetracji rynku – polega na zintensyfikowaniu działań związanych z obecnie wytwarzanymi produktami na dotychczas obsługiwanym rynku. Przedsiębiorstwo w ramach tej strategii może dążyć do poprawy jakości, zapewnienia sprawniejszej obsługi, obniżenia

cen czy też wzbogacenia działań marketingowych skierowanych do dotychczasowych lub nowych nabywców z obsługiwanego segmentu. Strategia ta niesie ze sobą minimalne ryzyko i nie wymaga wysokich nakładów finansowych. Jest właściwa dla firm o ograniczonych zasobach, działających na rynku wzrostowym.

Możliwości wzrostu sprzedaży przez penetrację rynku są ograniczone. Po ich wyczerpaniu kolejnym wariantem strategicznym jest **rozwój rynku**. Strategia ta polega na oferowaniu dotychczasowych produktów na nowych rynkach. Przy czym nowy rynek może być rozumiany jako nowy segment tego samego geograficznego rynku lub całkowicie nowy rynek geograficzny (także zagraniczny), jak i tzw. rynek dodatkowy, polegający na znalezieniu nowych zastosowań dotychczasowego produktu. W rezultacie przyjęcie tej strategii oznacza wyjście przedsiębiorstwa poza dotychczas obsługiwany rynek, co skutkuje koniecznością zdobycia niezbędnej wiedzy o preferencjach nabywców i opracowania w oparciu o tę wiedzę nowej kompozycji działań marketingowych. Wejście na zupełnie nowy rynek wymaga wysokich nakładów finansowych, pociąga za sobą duże ryzyko, jednakże pozwala na osiągnięcie wysokiego tempa wzrostu.

Kolejnym wariantem strategicznym pozwalającym firmie na wzrost sprzedaży jest **rozwój produktu**. **Strategia rozwoju produktu** – polega na wprowadzeniu nowego produktu na dotychczasowy rynek. Produktem nowym w takim ujęciu jest produkt zmodyfikowany, który zaspokaja tę samą potrzebę. Mogą to być tzw. nowości pozorne, różniące się od produktów dotychczasowych jedynie nazwą, opakowaniem lub produkty udoskonalone, pozwalające na pełniejsze zaspokojenie dotychczasowych potrzeb.

Realizacja trzech dotychczas wymienionych strategii kształtowania pola rynkowej aktywności przedsiębiorstwa opiera się na nie zmienionych technicznych, finansowych i marketingowych zasobach i umiejętnościach przedsiębiorstwa, podczas gdy ostatnia opcja strategiczna – **dywersyfikacja** – wymaga wprowadzenia nowych technologii, umiejętności i metod działania.

Strategia dywersyfikacji – polega na wprowadzeniu nowych produktów na dotychczas nieobsługiwane rynki. Jest najbardziej ryzykowna, lecz w przypadku powodzenia może przynieść największe korzyści. W zależności od stopnia dywersyfikacji mierzonego „odległością” nowej działalności od dotychczasowej wyróżnia się⁸⁷:

a) **dywersyfikację poziomą** – rozszerzenie dotychczasowej oferty o wyroby i usługi należące do innych rynków, lecz na tyle bliskich, że umożliwia to wykorzystanie w nowej działalności dotychczasowego doświadczenia firmy, marki, systemu dystrybucji;

b) **dywersyfikację pionową** – podejmowanie działalności stanowiącej ogniwo poprzednie (dywersyfikacja wstecz) lub następne (dywersyfikacja w przód) w stosunku do działalności dotychczasowej;

c) **dywersyfikację równoległą** – polega na podejmowaniu działalności nie mającej związku z dotychczasowym polem rynkowym; konsekwentne jej stosowanie może doprowadzić do powstania konglomeratu organizacji skupiającego różnorodne jednostki gospodarcze pod wspólnym zarządem strategicznym.

Strategie konkurencji według M. Portera

Kolejną istotną klasyfikację strategii przedstawił M. Porter. Autor ten wydzielił trzy podstawowe formy strategii, dzięki którym przedsiębiorstwo jest w stanie efektywnie konkuro-

⁸⁷ J. Altkorn [red.], *Podstawy marketingu...*, s. 389.

wać na rynku, osiągając relatywnie większą stopę zysku i ograniczając ryzyko podejmowanych działań. Te strategie to⁸⁸:

- a) przywództwo kosztowe,
- b) dyferencjacja,
- c) koncentracja.

Strategia **przywództwa kosztowego** sprowadza się do osiągnięcia pozycji lidera dzięki ograniczeniu kosztów całkowitych poniżej granicy kosztów ponoszonych przez konkurentów, przy jednoczesnym zachowaniu standardów jakościowych produktów i poziomu obsługi. Obniżenie kosztów wymaga często: uzyskania wysokiego udziału w rynku oraz produkcji na dużą skalę standaryzowanych wyrobów adresowanych do masowego rynku. Opisywana strategia może być podjęta przez firmę, jeżeli posiada dostęp do unikalnych źródeł przewagi kosztowej, tj. takich, które nie mogą być naśladowane przez konkurentów. Takimi źródłami mogą być: opatentowana technologia, dostęp do tańszych źródeł surowców, korzystne położenie, efekty skali, unikalne umiejętności zarządzania itp. Strategię wykorzystują zatem najczęściej dobrze zarządzane i kontrolowane, znacznych rozmiarów przedsiębiorstwa, posiadające duże zasoby finansowe i silne zespoły badawczo-rozwojowe.

Problemem pozostaje możliwość standaryzacji potrzeb i preferencji nabywców oraz standaryzacji produktów. Jeżeli nabywcy ujawniają zróżnicowane preferencje, to wykorzystanie tego typu strategii staje się niemożliwe.

Strategia dyferencjacji (zróżnicowania) – polega na wyróżnieniu oferowanego wyrobu poprzez nadanie mu unikalnych cech, na stworzeniu czegoś, co na rynku uznawane jest za unikalne, np. wzór wyrobu, marka, technologia, obsługa posprzedażowa, sieć sprzedaży, jakość. Najlepiej, gdy firma różnicuje się pod kilkoma względami. Ta opcja strategiczna podejmowana jest przez firmy różnej wielkości, posiadające ponadprzeciętne umiejętności w zakresie marketingu, projektowania wyrobów, zdolności twórczych kadry, a także długą tradycję i wysoką reputację lub też wiodącą pozycję w dziedzinie techniki. Przedsiębiorstwo różnicujące swoją ofertę, pomimo że ponosi wyższe koszty towarzyszące wyróżnieniu oferty na rynku, osiąga wyższe zyski od przeciętnych w danym sektorze, bez konieczności posiadania dużego udziału w rynku. Głównym problemem jest sposób wyróżnienia oferty, który dla ogółu konsumentów będzie istotnym motywem zakupu i którego konkurencja nie będzie w stanie odtworzyć.

Koncentracja na określonej grupie nabywców, produktów lub obszarze geograficznym – o ile strategie niskiego kosztu i zróżnicowania zmiierzają do realizacji celu w skali całego sektora, to strategia koncentracji jest tworzona w celu szczególnie dobrej obsługi określonego segmentu o jednorodnych preferencjach. W efekcie firma albo osiąga zróżnicowanie w wyniku lepszego zaspokojenia potrzeb swojego segmentu, albo obniża koszty jego obsługi, albo jedno i drugie. Firma, która zdoła się skoncentrować, może uzyskać wyższe niż przeciętne zyski w porównaniu ze swoim sektorem. Jest to typowa strategia wybierana przez małe firmy.

Każda z trzech opisanych strategii stawia przed przedsiębiorstwem inne wymagania, z których najważniejsze zostały wymienione w tabeli 6.

Strategie konkurentów rynkowych – koncepcja Ph. Kotlera

Kolejna klasyfikacja strategii, opracowana przez Ph. Kotlera, wynika z różnic w przyjętej koncepcji konkurowania oraz aspiracji związanych z chęcią zajmowania przez przedsię-

⁸⁸ Szerzej na ten temat: M. Porter, *op. cit.*

Tabela 6. Wymagania związane z poszczególnymi rodzajami strategii konkurencji według M. Portera

Rodzaje strategii	Potrzebne umiejętności i zasoby	Potrzeby organizacyjne
Wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych	Ciągłe nakłady inwestycyjne i dostęp do kapitałów Umiejętności projektowania technologii Ścisły nadzór nad siłą roboczą Technologizacja konstrukcji wyrobów	Ścisła kontrola kosztów Częste i szczegółowe sprawozdania kontrolne Ustrukturalizowana organizacja i zakresy odpowiedzialności Zachęty oparte na ścisłym wykonywaniu planów ilościowych
Zróznicowanie	Duże umiejętności marketingowe Projektowanie wyrobów Uzdolnienia twórcze Duże możliwości prowadzenia badań podstawowych Wysoka reputacja lub wiodąca pozycja w dziedzinie techniki Długa tradycja w danym sektorze lub szczególna kombinacja umiejętności ludzi przyciągniętych z innych firm	Ścisła koordynacja funkcji badawczo-rozwojowych, opracowania wyrobów i marketingowych Subiektywne oceny i zachęty zamiast pomiarów ilościowych Atrakcyjne warunki przyciągające wysoko wykwalifikowanych pracowników, naukowców, ludzi twórczych
Koncentracja	Kombinacja powyższych zasad postępowania, nakierowana na określony segment strategiczny	Kombinacja powyższych zasad postępowania nakierowana na określony segment strategiczny

Źródło: M. Porter, *op. cit.*, s. 56.

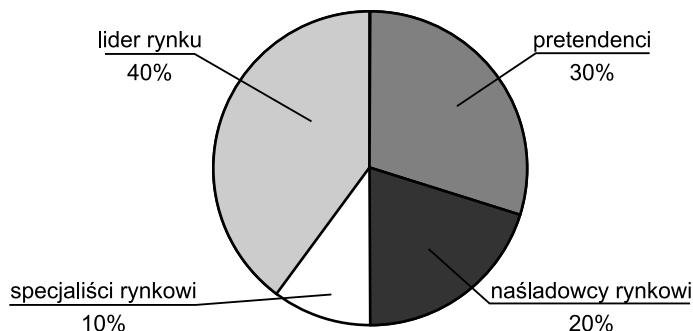
biorstwo określonej pozycji na rynku (rys. 18). W modelu tym można wyróżnić cztery typy strategii⁸⁹:

- a) lidera rynku,
- b) podejmującego wyzwanie,
- c) naśladowcy,
- d) poszukującego nisz rynkowych.

Strategie liderów rynkowych. W większości branż jedno przedsiębiorstwo uznawane jest na rynku za lidera.

Lider to firma, która ma największy udział w rynku (zwykle ponad 40%), pierwsza wprowadza na rynek nowy produkt, ma najlepszą sieć dystrybucji, przewodzi w stanowieniu cen, stosuje agresywną promocję. Lider jest punktem odniesienia dla pozostałych firm w sektorze, które pretendują do jego pozycji, chcą go naśladować lub unikać. Liderzy rynku to najbardziej znane firmy na rynku: General Motors (samochody), Nestle (żywność), IBM (komputery), Coca-Cola (rynek soft drinków).

⁸⁹ Szerzej na ten temat: Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, s. 354–373.



Rys. 18. Struktura rynku typowej branży

Źródło: Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Sounders, V. Wong, *op. cit.*, s. 567.

Pozycja lidera rynkowego, o ile nie jest on monopolistą, może być zagrożona, bowiem inne firmy rzucają mu wyzwania, mogą też próbować wykorzystać jego słabości. Firma, chcąc utrzymać swą pozycję, może oprzeć swoje działania na:

- a) zwiększaniu popytu rynkowego poprzez pozyskanie nowych użytkowników, nowe zastosowania produktu lub wzrost wielkości i częstotliwości zużycia;
- b) zwiększaniu udziału w rynku poprzez odbieranie klientów konkurentom, przejmowanie konkurentów lub pozyskiwanie lojalności nabywców;
- c) poprawie efektywności działań poprzez redukcję kosztów, usprawnianie produktu lub zwiększanie sumy wartości dodanej;
- d) obronie dotychczasowej pozycji.

Strategie pretendentów rynkowych. Firmy zajmujące drugie, trzecie lub dalsze miejsce w branży (zwykle udział w rynku ponad 20%) nazywane są pretendentami. Przedsiębiorstwo musi jasno określić swoje cele strategiczne – najczęściej jest to wzrost udziału w rynku i w rezultacie zwiększenie zysku. Celem strategicznym firmy podejmującej wyzwanie jest zdobycie przewagi konkurencyjnej poprzez:

- a) stosowanie agresywnego ataku na konkurentów przy koncentrowaniu przy zasobów i osłabieniu ich mocnych stron;
- b) wypieranie z rynku małych konkurentów (lokalne i regionalne firmy, które źle funkcjonują i są niedofinansowane);
- c) ustanawianie działań nakierowanych na słabe strony konkurentów (np. wielkość zasobów czy koszty działania);
- d) wyszukiwanie luk na rynku i obsługiwanie tych luk.

Strategie naśladowców rynkowych. Naśladowcą rynkowym jest firma znajdująca się na dalszej pozycji rynkowej, która przyjmuje postawę adaptacyjną przez postępowanie zgodne z decyzjami jej konkurentów. Naśladowca rynkowy korzysta z doświadczeń lidera i kopiuje lub usprawnia jego produkty czy programy marketingowe, przy zaangażowaniu znacznie mniejszych sił i środków. Stara się jednak zaoferować swoim klientom coś wyróżniającego, np. lokalizację, obsługę czy sposób finansowania transakcji. Naśladowca jest częstym atakiem pretendentów, dlatego musi dbać o niski poziom kosztów produkcji i wysoką jakość usług.

Ph. Kotler wymienia trzy zasadnicze typy naśladowców rynkowych:

- a) **klon** – wiernie kopiuje programy marketingowe lidera, nie tworzy niczego nowego, lecz pasożytuje na inwestycjach lidera;
- b) **imitator** – przejmuje niektóre elementy z programu marketingowego lidera, dodając jednak pewne cechy wyróżniające jego ofertę (np. opakowanie, ceny);
- c) **usprawniacz-adaptator** – wzoruje się na produktach lub programach marketingowych lidera, ale je przekształca i usprawnia, unika bezpośredniej konfrontacji z liderem poprzez sprzedawanie produktów na innych rynkach.

Strategie specjalistów rynkowych. Specjalista rynkowy (niekiedy nazywany „zajmujący nisze rynkowe”) to z reguły mała firma z niewielkim udziałem rynkowym. Działania takiego przedsiębiorstwa mogą być bardzo dochodowe z uwagi na specjalizację prowadzącą do osiągnięcia dominującej pozycji w wybranych segmentach rynku/branży. Dzieje się tak dlatego, że specjalista rynkowy tak dobrze poznaje swoich klientów, że potrafi zaspokoić ich potrzeby lepiej niż inne firmy, za co może żądać wyższej ceny, oferując wysoką wartość produktu.

Nisza rynkowa powinna być odpowiednio duża, aby zapewnić określony potencjał wzrostu, być zyskowna i gwarantować firmie odpowiednią rentowność.

Przedsiębiorstwa skutecznie stosujące strategię nisz rynkowych na ogół charakteryzują się następującymi cechami⁹⁰:

- a) koncentrują się na możliwości przybliżenia się do niszy w szczególny sposób – lepiej, ale równocześnie inaczej niż konkurenci;
- b) mają możliwość kreowania zaufania i życzliwości nabywców w relatywnie krótkich okresach, realizują dającą się utrzymać przewagę konkurencyjną, dostarczając produkty do wąskich segmentów lub działając na szczególnych rynkach;
- c) opierają swoją przewagę konkurencyjną na długotrwałych potrzebach nabywców;
- d) tworzą i utrzymują trwałe związki z klientami.

Scharakteryzowane wyżej strategie nie wyczerpują przeglądu opisywanych w literaturze klasyfikacji, stanowią jedynie zbiór najczęściej prezentowanych wyborów strategicznych przedsiębiorstwa.

2.5.5. Plan marketingowy

Plan marketingowy jest dokumentem zawierającym szczegółowe informacje o planie marketingu produktów i usług, obejmujący swym zasięgiem najczęściej jeden rok. Sporządzany jest w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo ma zamiar wprowadzić na rynek nowy produkt, usługę lub też w przypadku przeanalizowania podejścia do istniejących produktów. Plan marketingowy może być opracowany:

- a) dla wszystkich produktów i usług przedsiębiorstwa lub też dla konkretnych grup produktów czy też usług, jak i dla pojedynczego produktu i usługi;
- b) dla poszczególnych działów, oddziałów przedsiębiorstwa wytwarzających określone produkty, usługi;
- c) dla rynku lokalnego, regionalnego, krajowego, międzynarodowego oraz globalnego.

Przedsiębiorstwo działające w skali międzynarodowej wytwarzające np. meble może sporządzić plan marketingowy dla mebli kuchennych sprzedawanych na rynku polskim. Firma

⁹⁰ H. Mruk, B. Pilarczyk, H. Szulce, *op. cit.*, s. 263.

o zasięgu lokalnym specjalizująca się w usługach księgowych może sporządzić plan marketingowy dla całej oferty firmy przeznaczony na ten właśnie rynek.

Struktura planu marketingowego obejmuje:

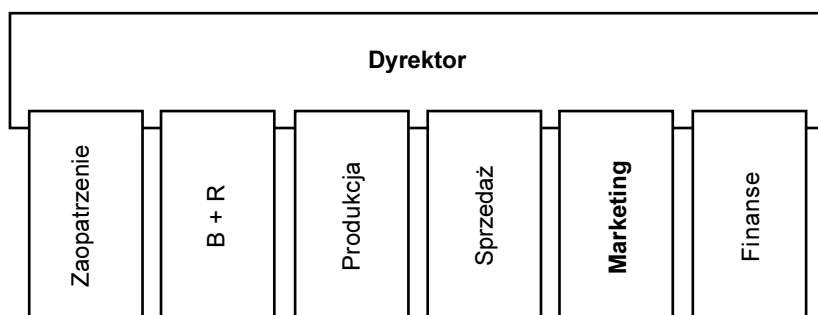
- a) streszczenie dla kierownictwa,
- b) bieżącą analizę sytuacji marketingowej,
- c) analizę możliwości i problemów,
- d) cele marketingowe,
- e) strategię marketingową,
- f) program działania,
- g) budżet,
- h) prognozę rachunku zysków i strat,
- i) kontrolę.

Plan marketingowy powinien być tak sporządzony, aby w trakcie jego realizacji możliwa była modyfikacja założeń planu. Obecnie przedsiębiorstwa funkcjonują w bardzo szybko zmieniającym się otoczeniu. W związku z tym istnieje silna potrzeba dostosowywania się firm do nowych warunków otoczenia. Niewątpliwie jest to przyczyną wprowadzania zmian w sporządzanych planach, w tym marketingowych.

2.6. Organizacja marketingu w przedsiębiorstwie

2.6.1. Marketing jako funkcja przedsiębiorstwa

Funkcja marketingowa należy do kilku podstawowych funkcji przedsiębiorstwa (rys. 19). Definiuje się ją jako zbiór czynności, które marketing spełnia w stosunku do firmy, otoczenia rynkowego i społeczeństwa⁹¹. Marketing, będąc jedną z ogólnych funkcji przedsiębiorstwa, sam w sobie jest działalnością zróżnicowaną, obejmującą wiele działań szczegółowych⁹².



Rys. 19. Funkcje przedsiębiorstwa z wyodrębnioną funkcją marketingową

Źródło: opracowanie własne.

⁹¹ J. Altkorn, T. Kramer [red.], *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa 1998, s. 83.

⁹² Por. J. Altkorn [red.], *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo oo. Franciszkanów, Kraków 2001, s. 37.

Do podstawowych elementów funkcji marketingowej (tabela 7) zalicza się: badania marketingowe oraz kształtowanie i stosowanie instrumentów oddziaływania przedsiębiorstwa na rynek, w szczególności takich jak: produkt, cena, dystrybucja i promocja. Wymienione elementy funkcji marketingowej powinny być z sobą ściśle powiązane, gdyż wówczas tylko zwiększą swą efektywność oddziaływania na potencjalny segment rynku.

Tabela 7. Podstawowe elementy funkcji marketingowej

Elementy funkcji marketingowej	Treść funkcji
Badania marketingowe	Określenie problemu badawczego Opracowanie planu badań Wybór metod gromadzenia informacji Gromadzenie danych Rejestrowanie i przetwarzanie danych Analiza i interpretacja wyników
Rozwój produktów	Kształtowanie asortymentu produktów Kształtowanie jakości produktów Określanie pozycji rynkowej produktów Oznaczanie produktów Kształtowanie opakowań produktów Planowanie obsługi posprzedażowej produktów
Kształtowanie dystrybucji	Wybór rodzaju dystrybucji produktów Dobór kanałów dystrybucji produktów Organizowanie fizycznej dystrybucji produktów Organizowanie sprzedaży produktów
Kształtowanie cen	Kształtowanie cen podstawowych produktów Różnicowanie cen podstawowych Opracowanie zasad stosowania opustów cenowych Kredytowanie sprzedaży Określenie warunków dostaw płatności
Oddziaływanie informacyjne (promocja)	Kształtowanie opinii publicznej (public relations) Reklama Sprzedaż osobista Promocja sprzedaży

Źródło: opracowano na podstawie M. Trocki, *Zarządzanie marketingowe w przedsiębiorstwie. Problemy i rozwiązania strategiczne*, IPiS, Warszawa 2001.

Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat zmieniała się rola funkcji marketingowej w przedsiębiorstwie. Zdaniem amerykańskiego profesora Ph. Kotlera, wynika to przede wszystkim z ewolucji poglądów na rolę marketingu w przedsiębiorstwie, co w konsekwencji doprowa-

dziło do powstawania kolejnych etapów ewolucji tej funkcji. Wśród tych najistotniejszych można wymienić⁹³.

- a) marketing jako jedną z wielu ważnych funkcji,
- b) marketing jako funkcję ważniejszą od innych,
- c) marketing jako główną funkcję,
- d) potrzeby klienta jako przesłankę kształtowania funkcji,
- e) potrzeby klienta jako przesłankę kształtowania funkcji integrujących marketing, zaopatrzenie, produkcję, finanse.

W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw funkcja marketingowa odgrywa rolę wiodącą, gdy znaczenia nabiera rynek zbytu, konkurencyjność produktów oraz dostawców, zamożność klientów i ich wymagania. Niewątpliwie rozwój funkcji marketingowej w konkretnym przedsiębiorstwie uzależniany jest od rodzaju orientacji, z jaką identyfikuje się firma. Najbardziej sprzyja rozwojowi tej funkcji orientacja na klienta. Biorąc pod uwagę rodzaje oferowanych produktów, realizacja funkcji marketingowej ma większe znaczenie w przedsiębiorstwach oferujących masowo produkty (produkty szybko zbywalne) niż w przypadku firm działających w przemyśle ciężkim, paliwowym czy energetyce.

2.6.2. Usytuowanie jednostki organizacyjnej ds. marketingu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa

W przedsiębiorstwie zadania z zakresu marketingu (funkcji marketingowej) mogą być wykonywane w jednostce organizacyjnej ds. marketingu. Zazwyczaj taka jednostka nosi nazwę działu, komórki, departamentu, biura, sekcji ds. marketingu. Zgrupowany w niej specjalistyczny personel podejmuje różne decyzje z zakresu marketingu, zarówno te o charakterze operacyjnym, jak i strategicznym.

Przykładowe obowiązki z zakresu marketingu, realizowane w jednostkach marketingowych przez specjalistów i dyrektorów/kierowników zostały zaprezentowane w tabeli 8.

Tabela 8. Przykładowe zakresy obowiązków specjalisty i dyrektora/kierownika ds. marketingu

Zakres obowiązków specjalisty ds. marketingu	Zakres obowiązków dyrektora/kierownika ds. marketingu
1	2
Udział w projektach marketingowych realizowanych w firmie Analiza rynku pod kątem nowych trendów Wysyłanie ofert do klientów Aktualizacja strony internetowej Współpraca z agencjami marketingowymi, badań rynku	Kierowanie zespołem pracowników Rozdział środków z budżetu Ustalenie strategii cenowej Pozycjonowanie produktów Przygotowanie planu marketingowego Opracowanie analiz marketingowych i raportów dla dyrektora/zarządu firmy

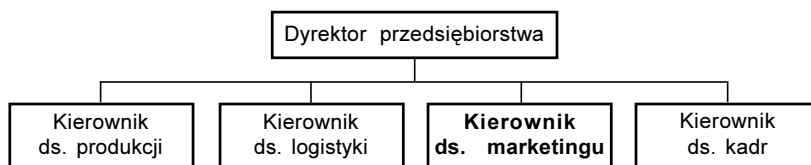
⁹³ P. Kotler, *Marketing*, Felberg SJA..., s. 23.

1	2
Przygotowanie akcji reklamowych oraz akcji promocyjnych	Prowadzenie negocjacji handlowych z kluczowymi klientami
Tworzenie baz danych klientów	Doradztwo we wszystkich stadiach powstawania oferty (produktu) – od badań, poprzez planowanie, wdrażanie do kontroli
Analizowanie bazy danych klientów	Kreowanie wizerunku firmy
Przygotowywanie raportów marketingowych	Współpraca z innymi osobami z firmy oraz z zewnętrznymi firmy
Utrzymywanie kontaktów z klientami	Współpraca przy tworzeniu strategii firmy, strategii marketingowej i sprzedażowej
Udział w opracowywaniu strategii marketingowej, sprzedażowej	
Prowadzenie badań marketingowych	

Źródło: opracowanie własne.

Usytuowanie jednostki organizacyjnej ds. marketingu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa uzależnione jest od wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Wśród tych najważniejszych możemy wymienić przedmiot działalności, siłę konkurencji, sposób myślenia kadry zarządzającej o roli marketingu w przedsiębiorstwie oraz rodzaj obsługiwanych klientów.

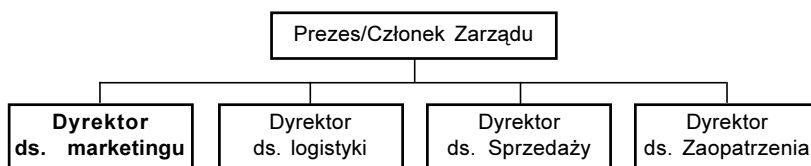
Jednostka ds. marketingu może być umiejscowiona wysoko w strukturze firmy, na równorzędnym poziomie zarządzania z innymi ważnymi jednostkami firmy. Tę sytuację ilustruje rys. 20. Przy takim rozwiązaniu organizacyjnym personel marketingowy ma wpływ na ważne decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie oraz posiada stosowny zakres samodzielności decyzyjnej w zakresie realizacji funkcji marketingowej.



Rys. 20. Usytuowanie jednostki ds. marketingu wysoko w hierarchii zarządczej przedsiębiorstwa

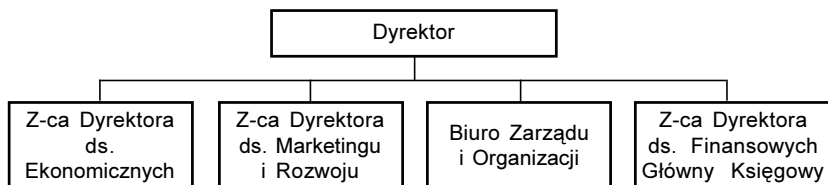
Źródło: opracowanie własne.

Usytuowanie jednostki marketingowej w strukturze przedsiębiorstw prowadzących działalność na rynku polskim zaprezentowano na rysunku 21 i 22.



Rys. 21. Fragment struktury organizacyjnej z wyodrębnioną jednostką marketingową spółki produkującej i sprzedającej jogurty

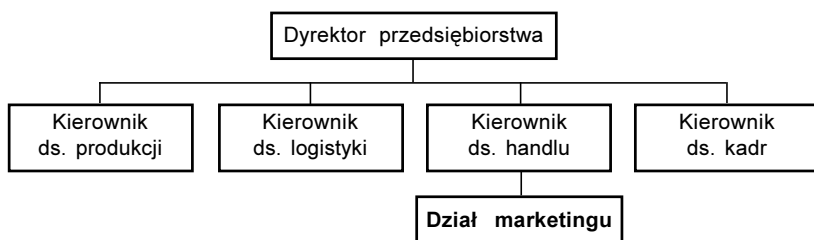
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 22. Fragment struktury organizacyjnej z wyodrębnioną jednostką marketingową spółki będącej liderem na polskim rynku eleganckiej markowej odzieży dla kobiet

Źródło: opracowanie własne.

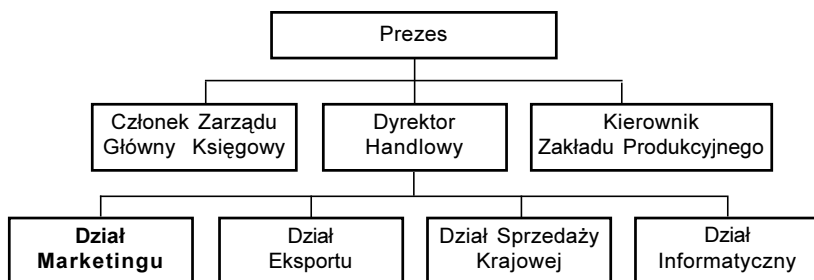
Drugim rozwiązaniem strukturalnym w zakresie jednostki marketingowej jest umiejscowienie jej na niższych poziomach zarządzania. Jednak w tym przypadku ogranicza się swobodę decyzyjną personelowi w zakresie realizacji funkcji marketingowej, co oznacza, że najczęściej jego rola sprowadza się do wdrażania decyzji podjętych na wyższych szczeblach struktury przedsiębiorstwa. Tę sytuację ilustruje rys. 23.



Rys. 23. Usytuowanie jednostki ds. marketingu na niższym szczeblu zarządzania w strukturze przedsiębiorstwa

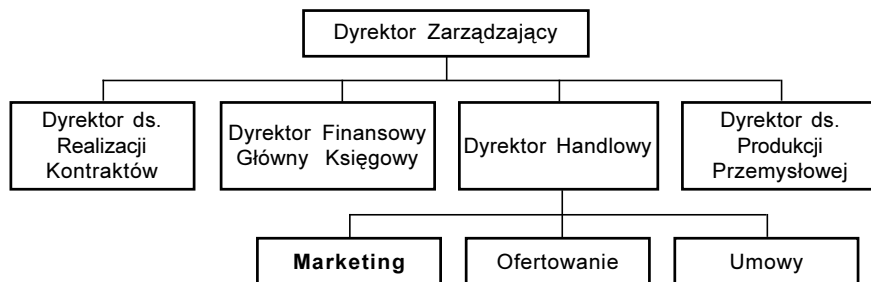
Źródło: opracowanie własne.

Umiejscowienie jednostki marketingowej na niższych szczeblach przedsiębiorstw prowadzących działalność na rynku polskim przedstawiono na rysunku 24 i 25.



Rys. 24. Fragment struktury organizacyjnej z wyodrębnionym działem marketingu spółki produkującej biurowe artykuły papiernicze

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 25. Fragment struktury organizacyjnej z wyodrębnionym działem marketingu spółki prowadzącej działalność w branży przemysłowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.mostostal-kielce.com.pl/dzialy.html (28.11.2008 r.).

2.6.3. Wewnętrzna organizacja jednostki ds. marketingu

Po wyodrębnieniu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa jednostki ds. marketingu ważne staje się odpowiednie jej wewnętrzne zorganizowanie. Chodzi bowiem o takie zaprogramowanie pracy wewnątrz tej jednostki, aby realizowała ona w sposób skuteczny i efektywny cele przedsiębiorstwa, w tym cele marketingowe. W zależności od wielkości przedsiębiorstwa w niniejszej jednostce może pracować zróżnicowana liczba osób. Istnieje prawdopodobieństwo że w dużych firmach produkujących produkty konsumpcyjne będzie zatrudniona większa liczba personelu marketingowego, niż w podmiotach średniej wielkości czy też małych, oferujących podobny asortyment.

W procesie wyodrębniania stanowisk specjalistycznych wewnątrz jednostki ds. marketingu stosują się następujące kryteria:

- elementy funkcji marketingowej,
- regiony geograficzne,
- produkty (lub grupy produktów, marki),
- segmenty rynku.

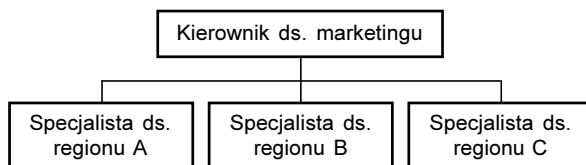
Organizacja jednostki ds. marketingu wg kryterium elementów funkcji marketingowej polega na wydzieleniu stanowisk (specjalistów, referentów) odpowiedzialnych za realizację konkretnych elementów funkcji marketingowej a w szczególności takich jak: badań marketingowych, rozwoju produktu, kształtowania cen, kształtowania dystrybucji i promocji (rys. 26).



Rys. 26. Jednostka ds. marketingu zorganizowana wg kryterium elementów funkcji marketingowej

Źródło: opracowanie własne.

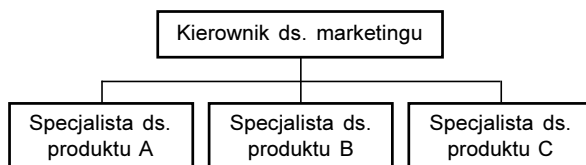
Tworzenie jednostki ds. marketingu wg kryterium regionów geograficznych sprowadza się do wydzielenia stanowisk (specjalistów, referentów) skoncentrowanych na prowadzeniu całej działalności marketingowej w konkretnym regionie (rys. 27).



Rys. 27. Jednostka ds. marketingu zorganizowana wg kryterium regionu geograficznego

Źródło: opracowanie własne.

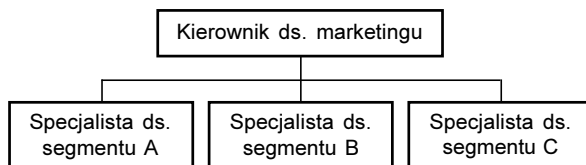
Organizacja jednostki ds. marketingu wg kryterium produktu (lub grupy produktów, marek) polega na wyodrębnieniu stanowisk (specjalistów, referentów) ukierunkowanych na prowadzenie działalności marketingowej w odniesieniu do konkretnych produktów, grup produktów czy też marek (rys. 28).



Rys. 28. Jednostka ds. marketingu zorganizowana wg kryterium produktu

Źródło: opracowanie własne.

Tworzenie jednostki ds. marketingu wg kryterium segmentu rynku polega na wydzieleniu stanowisk (specjalistów, referentów) skoncentrowanych na prowadzeniu całej działalności marketingowej w konkretnym segmencie rynku (rys. 29).



Rys. 29. Jednostka ds. marketingu zorganizowana wg kryterium segmentu rynku

Źródło: Opracowanie własne

2.7. Wdrażanie marketingu w przedsiębiorstwie

Opracowana strategia marketingowa i plan marketingowy podlegają wdrażaniu w przedsiębiorstwie. Wdrażanie marketingu polega na przekształceniu zaplanowanych działań w kon-

kretnie zadania do wykonania, a więc sprowadza się do określenia kto, gdzie, kiedy i jak ma postępować, aby w odpowiedni sposób realizować założone cele w planie marketingowym. Poszczególne elementy procesu wdrażania określają:

1. Kto – przydzielenie zadań do wykonania konkretnej osobie, jednostce organizacyjnej przedsiębiorstwa lub zewnętrznej firmie.
2. Gdzie – wskazanie miejsca realizacji zadania (przedsiębiorstwo, zewnętrzna firma).
3. Kiedy – podanie konkretnej daty rozpoczęcia i zakończenia zadania.
4. Jak – wskazanie w jaki sposób, przy użyciu jakich metod, technik ma być wykonane zadania.

Wyróżnia się następujące taktyki wdrożenia strategii marketingowej w przedsiębiorstwie:

- a) pełne wdrożenie – strategia jest wdrażana jednoetapowo na całym rynku docelowym;
- b) próba testowa – elementy strategii są testowane przed wdrożeniem (np. nowe produkty, nośniki reklamy);
- c) pilotaż – wdrożenie przebiega etapami, jeśli chodzi o zasięg rynkowy, tzn. najpierw na niewielkiej części rynku, potem regionalnym, krajowym itd.;
- d) wdrożenie fazowe – strategię wdraża się etapami podobnie jak w pilotażu, ale kryterium nie stanowi zasięg rynkowy, tylko np. rodzaj nabywców lub elementów strategii;
- e) wdrożenie równoległe – nowa strategia lub jej elementy występują oprócz dotychczas stosowanych: gdy nowe rozwiązania przyjmują się na rynku, wówczas zastępują stare⁹⁴.

2.8. Kontrola marketingowa

Kontrola marketingowa jako ostatnia faza procesu zarządzania marketingowego wymaga ustalenia standardów funkcjonowania firmy do oceny i porównania efektów działalności przedsiębiorstwa z nimi⁹⁵. Kryteria oceny mogą być związane z pozyskaniem nowych klientów, wzrostem wolumenu sprzedaży, redukcją kosztów, poprawą działalności czy obniżeniem liczby reklamacji, a ich podstawę stanowią cele przyjętej strategii oraz określony budżet ich realizacji. Istotny również jest fakt, że cele powinny być wyrażone w postaci liczbowej, co zdecydowanie ułatwia monitorowanie poczynionych postępów lub niedociągnięć.

Idealnie byłoby, gdyby cele skwantyfikowane w planach marketingowych i opracowane w fazie planowania zostały osiągnięte dzięki działaniom marketingowym podjętym w fazie wdrażania, a rezultaty zmierzone w fazie kontroli. Menedżer marketingowy używa wtedy metody tzw. zarządzania przez wyłączenie, co oznacza identyfikowanie tych rezultatów, które odbiegają od planów, aby określić ich przyczynę i podjąć nowe działania. Często rezultaty są różne od tych, które zostały zaplanowane, i trzeba podjąć nowe działania, aby je skorygować⁹⁶. Wyekspozowane zależności przedstawia rys. 30.

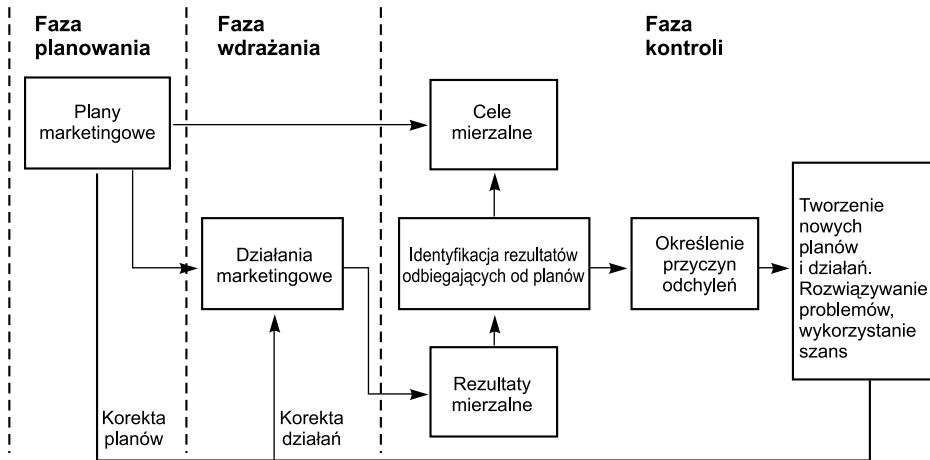
Potencjalną przyczyną powstałych odchyleń mogą być:

- a) przyczyny niezależne od przedsiębiorstwa (obiektywne), np. zmiany w poszczególnych elementach otoczenia przedsiębiorstwa;

⁹⁴ R. Kłeczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *op. cit.*, s. 238.

⁹⁵ U. Kałużna-Drewnińska, B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing w handlu*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 67.

⁹⁶ K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius, *op. cit.*, s. 590.

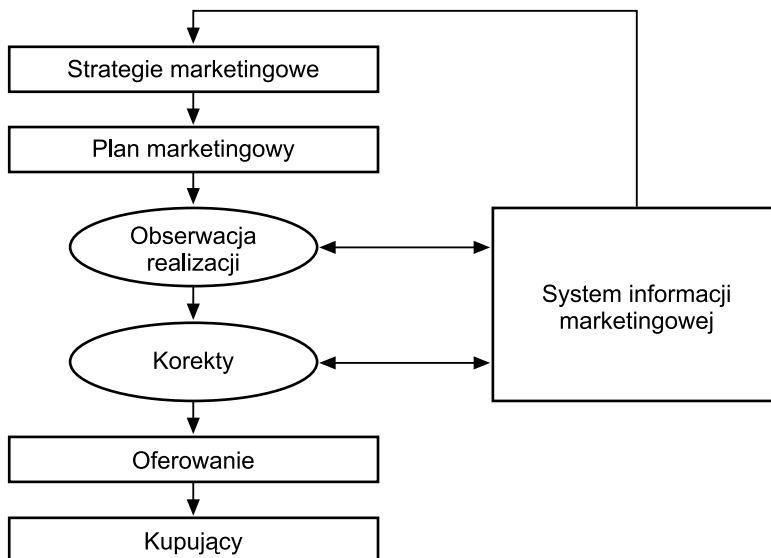


Rys. 30. Proces kontroli marketingowej

Źródło: K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, *op. cit.*, s. 590.

b) przyczyny częściowo zależne od przedsiębiorstwa (subiektywne), np. brak odpowiedniego nadzoru, zaangażowania, terminowość realizacji przyjętych założeń.

Należy przy tym zauważyć, że skuteczność procesów kontrolnych zależy od jakości informacji, jakimi dysponują menedżerowie, oraz możliwości ich uzyskania we właściwym



Rys. 31. Miejsce systemu informacji w kontroli marketingu

Źródło: E. Frąckiewicz, J. Karwowski, M. Karwowski, E. Rudawska, *op. cit.*, s. 118.

czasie⁹⁷; ma to zasadniczy wpływ na szybkość reakcji oraz wdrożenie ewentualnych poprawek.

Istnieje układ sprzężenia zwrotnego między systemem kontroli marketingowej a systemem informacji marketingowej. Sprawnie funkcjonujący system informacji marketingowej (SIM) ułatwia bieżącą obserwację realizacji planu i podejmowanie korekt, podjęte zaś decyzje są wprowadzane do SIM⁹⁸. Miejsce SIM w kontroli marketingowej przedstawia rys. 31.

2.8.1. Rodzaje kontroli marketingowej

W zależności od hierarchii realizowanych w przedsiębiorstwie celów można wyróżnić kontrole:

1. Operacyjną – polegającą na porównywaniu bieżącego wykonania zadań z planem rocznym i podejmowaniu działań korygujących w tym zakresie. Jej rolą jest zapewnienie osiągnięcia planowanej wielkości sprzedaży, zysków i innych celów zawartych w planie rocznym, a także określenie zyskowności poszczególnych produktów, usług, terytoriów, rynków i kanałów dystrybucji (np. analiza: sprzedaży, udziału w rynku, finansowa; kontrola rentowności; kontrola efektywności: personelu, reklamy, promocji sprzedaży, dystrybucji)⁹⁹.

2. Strategiczną – polegającą na śledzeniu, czy główne strategie firmy odpowiadają jej silnym stronom i napotykanym szansom (np. ranking efektywności marketingu, audyt marketingowy)¹⁰⁰.

Według tak określonego kryterium Ph. Kotler wskazuje na cztery rodzaje kontroli, zaprezentowane w tabeli 9:

- a) kontrolę planu rocznego,
- b) kontrolę rentowności,
- c) kontrolę efektywności,
- d) kontrolę strategiczną¹⁰¹.

W oparciu o przedstawione w tabeli 9 informacje można zauważyć, że w celu sprawdzenia realizacji rocznego planu wykorzystuje się takie metody jak:

Analiza sprzedaży – prowadzi się ją na dwa sposoby, w pierwszym analizuje się wartość powstałej luki między wielkością założoną a otrzymaną w sprzedaży, może ona dotyczyć np. różnicy cen, spadku lub wzrostu popytu itp. W drugim przypadku analizie podlega tzw. mikro-sprzedaż, dotyczy ona określenia sprzedaży poszczególnych produktów wchodzących w skład struktury asortymentowej przedsiębiorstwa na poszczególnych rynkach – segmentach.

Analiza udziału w rynku – stanowi dopełnienie analizy sprzedaży. W tym przypadku porównuje się przedsiębiorstwo do konkurencji. Uzyskane wyniki wskazują, czy przedsiębiorstwo dogania konkurencję – jeżeli jego udział w rynku wzrasta, czy też jego pozycja obniża się – w przypadku zmniejszenia udziału w rynku. Udział w rynku można mierzyć w odniesieniu do udziału w całym rynku, w obsługiwanym rynku, w stosunku do największego konkurenta.

⁹⁷ R. Kłeczek, *Znaczenie strategii w marketingu* [w:] A. Styś [red.], *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 77.

⁹⁸ E. Frąckiewicz, J. Karwowski, M. Karwowski, E. Rudawska, *op. cit.*, s. 117.

⁹⁹ Zob. np. Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, s. 683–693.

¹⁰⁰ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *op. cit.*, s. 152.

¹⁰¹ Por. Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, s. 683.

Tabela 9. Rodzaje kontroli marketingowej w zależności od realizacji celów operacyjnych i strategicznych

Rodzaje kontroli	Odpowiedzialność	Cel	Metody
Kontrola planu rocznego	Najwyższy i średni szczebel zarządzania	Sprawdzenie, czy założenia planu zostały osiągnięte	Analiza: – sprzedaży – udziału w rynku – kosztów – finansowa
Kontrola rentowności	Komórka ds. marketingu	Ustalenie powstania miejsca zysku lub straty	Analiza zysku w przekroju: – produktów – rynków sprzedaży – grup klientów – kanałów dystrybucji
Kontrola efektywności	Komórka ds. marketingu	Ocena i poprawa procesu działań marketingowych	Analiza skuteczności: – pracy sprzedawców – reklamy – promocji sprzedaży – dystrybucji
Kontrola strategiczna	Najwyższy i średni szczebel zarządzania	Ustalenie, czy firma wykorzystuje swoje szanse rynkowe	Analiza strategiczna

Źródło: Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, s. 683.

Analiza wpływu wydatków marketingowych na wielkość sprzedaży – jej celem jest określenie, jak kształtuje się poziom wydatków w stosunku do założonego. Istotne jest, czy przedsiębiorstwo nie wydaje zbyt dużo, aby osiągnąć zaplanowaną sprzedaż, czy też zbyt mało, co może negatywnie wpłynąć na wielkość sprzedaży przyszłych okresów. Sposobem pomiaru jest stosunek wydatków marketingowych do wielkości sprzedaży, wyrażony w procentach.

Analiza finansowa – jej celem jest określenie sposobu oraz miejsca zarabiania pieniędzy przez przedsiębiorstwo, a także wskazanie miejsc najbardziej kosztownych w firmie.

Obserwacja zadowolenia klientów – polega na wykorzystaniu miar jakościowych w celu określenia stopnia zadowolenia oraz opinii klientów, dostosowując w ten sposób działalność przedsiębiorstwa do ewentualnym zmian preferencji klientów.

Kolejne przedstawione metody kontroli marketingowej to:

Kontrola rentowności – jest przedstawiona dla poszczególnych produktów, obszarów geograficznych – rynków, grup klientów czy kanałów dystrybucji. Pozwala na podjęcie decyzji o ewentualnym rozszerzeniu, eliminacji lub ograniczeniu działań marketingowych.

Kontrola efektywności – obejmuje: efektywność pracy personelu ds. sprzedaży, efektywność reklamy i promocji sprzedaży oraz dystrybucji¹⁰².

¹⁰² Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, s. 693.

Efektywność personelu ds. sprzedaży można określić za pomocą następujących wskaźników: średniej liczby wizyt handlowych na jednego sprzedawcę, średniego czasu trwania wizyty handlowej, średniego kosztu jednej wizyty, procentu zamówień na 100 wizyt handlowych, liczby nowych i utraconych klientów w badanym okresie, kosztu personelu ds. sprzedaży jako procentu sprzedaży całkowitej¹⁰³.

Efektywność reklamy może być mierzona jako: koszt reklamy na 1000 klientów, procent odbiorców, którzy zauważyli apel reklamowy, liczba zapytań handlowych spowodowanych reklamą, koszt jednego zapytania handlowego.

Efektywność promocji sprzedaży można oceniać według: procentu sprzedaży zrealizowanej w ramach akcji wyprzedaży, udziału kosztów wystawienia towaru w wartości sprzedaży, procentu zrealizowanych kuponów promocyjnych, liczby zapytań handlowych spowodowanych daną wystawą.

Ocena **efektywności dystrybucji** dotyczy gospodarki zapasami, lokalizacji magazynów, pracy transportu.

Najszerzy zakres kontroli przypisuje się kontroli strategicznej – jej celem jest przeprowadzenie oceny wdrażanych strategii rynkowych oraz diagnoza marketingowej działalności firmy. Może być ona przeprowadzona na dwa możliwe sposoby, jako:

a) ranking efektywności marketingu – dotyczy realizacji poszczególnych składników orientacji marketingowej, między innymi takich jak: reorientację na klienta, działalność marketingową, sposób pozyskiwania i wykorzystania informacji marketingowej oraz skuteczność operacyjną;

b) audyt marketingowy – wykorzystywany jest zwykle w przedsiębiorstwach, w których w wyniku diagnozy zidentyfikowano niezadowolający poziom marketingu; stanowi on niezależny sposób identyfikowania szans i trudności występujących w przestrzeni marketingowej determinujących rozwój przedsiębiorstwa.

W zależności od zakresu oraz celów stawianych kontroli marketingowej w literaturze przedmiotu można wyróżnić kilka jej rodzajów. Zdaniem L. Garbarskiego, I. Rutkowskiego i W. Wrzowska, najczęściej stosowane metody kontroli marketingowej to:

Kontrola kompleksowa – obejmuje zwykle całokształt działalności marketingowej. Można ją prowadzić na polecenie przełożonego, począwszy od szczebla centralnego, a skończywszy na najniższych szczeblach kierowania działalnością marketingową w przedsiębiorstwie.

Kontrola problemowa – jest najbardziej rozpowszechnioną formą działalności kontrolnej. Obejmuje zwykle jeden lub kilka aspektów działalności marketingowej, można prowadzić ją we wszystkich ogniwach kierowania.

Kontrola studyjna – jest formą działalności kontrolnej o charakterze badawczym. Prowadzą ją najczęściej wyższe i średnie szczeble kierowania, ma na celu przeanalizowanie wybranych problemów, ujawnienie ich przyczyn i zaproponowanie rozwiązań.

Kontrola interwencyjna – jest stosowana w szczególnie uzasadnionych przypadkach. Tego rodzaju kontrola może być prowadzona na różnych szczeblach kierowania. Jej głównym celem jest sprawdzenie sygnałów o różnych niedociągnięciach powstających w trakcie prowadzenia działalności marketingowej.

Rekontrola – to także szczególna forma działalności kontrolnej. Prowadzi się ją w tych

¹⁰³ *Ibidem.*

jednostkach, w których wyniki kontroli, np. problemowej, nie były zadowalające. Rekontrola odbywa się zwykle na zlecenie tego przełożonego, który zarządził uprzednio przeprowadzenie kontroli.

Rozliczanie – jest egzekutywną formą działalności kontrolnej. Celem takiej kontroli jest przede wszystkim utrzymanie dyscypliny wykonawczej. Może być prowadzona wraz z innymi rodzajami kontroli.

Nadzór służbowy – jest to szczegółowa forma działalności kontrolnej. Prowadzą ją na co dzień wszyscy przełożeni w stosunku do swoich podwładnych. Głównym celem nadzoru jest czuwanie nad realizacją zadań planowych i doraźnie zleconych, a także udzielanie – stosownie do potrzeb – pomocy w celu jak najlepszego i terminowego ich wykonania¹⁰⁴.

Kontrola marketingowa jest ostatnim etapem zarządzania marketingowego, ale i wstępem do projektowania dalszych działań przedsiębiorstwa na rynku.

2.9. Marketing relacji (partnerski)

Dynamiczne zmiany w otoczeniu powodują, że przedsiębiorstwa nieustannie poszukują bardziej efektywnych sposobów działania na rynku, które pozwoliłyby w zmieniających się uwarunkowaniach społecznych, ekonomicznych i technologicznych wyprzedzić konkurencję i odnieść sukces. Niewątpliwie teoria marketingu powinna nadać za tymi wyzwaniami, proponując formy działania i instrumenty umożliwiające rozwiązywanie nowych problemów rynkowych.

Bezpośrednią przyczyną rozwoju marketingu relacyjnego były określone zmiany w otoczeniu rynkowym. Do najważniejszych zaliczyć można:

- a) obniżenie się poziomu lojalności klientów;
- b) rosnące wymagania klientów;
- c) pojawienie się nowych produktów i rozwiązań w wyniku szybkiego postępu technicznego i technologicznego;
- d) spadek jakości obsługi klienta;
- e) silna władza ekonomiczna odbiorców w kanałach dystrybucji;
- f) pojawienie się nowych kanałów dystrybucji i komunikacji.

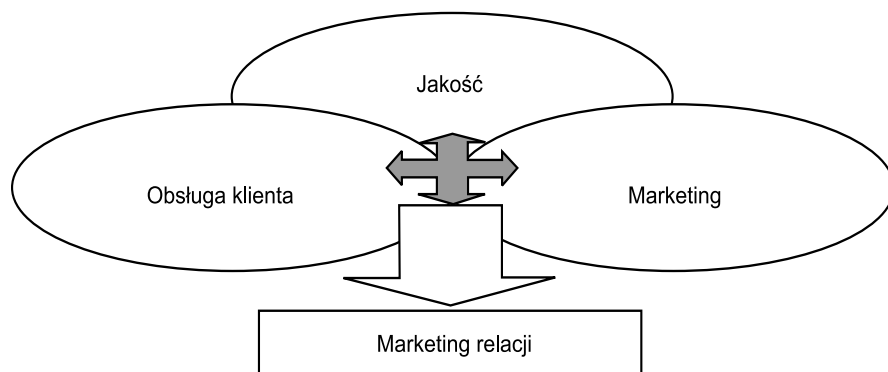
Idea marketingu relacji została wyprowadzona w kontekście marketingu usług. Twórca pierwszej definicji Leonard Berry określił tę nową koncepcję jako „tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem. Pozyskanie nowego klienta jest jedynie pierwszym krokiem w procesie marketingu”¹⁰⁵. Także polscy autorzy wnieśli swój wkład w tworzenie podstaw marketingu relacji. M. Rydel i C. Ronkowski jako pierwsi przedstawili własne pojmowanie tej koncepcji. Według nich marketing partnerski oznacza koncepcję zarządzania i działania na rynku, według której skuteczność rynkowa firm zależy od nawiązania związków lojalnościowych z klientami i aliansów strategicznych z partnerami w biznesie¹⁰⁶.

¹⁰⁴ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *op. cit.*, s. 553–554.

¹⁰⁵ L. Berry, *Relationship Marketing* [w:] L. Berry, G.L. Shostack, G.D. Upah, *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago 1983.

¹⁰⁶ M. Rydel, C. Ronkowski, *Marketing partnerski*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 9.

Na podstawie prezentowanych przez A. Payne'a oraz J. Otto poglądów dotyczących marketingu relacji na uwagę zasługuje stwierdzenie, że jest to koncepcja, zgodnie z którą do tradycyjnego marketingu-mix dodaje się obsługę klienta oraz jakość (rys. 32).



Rys. 32. Istota marketingu relacji

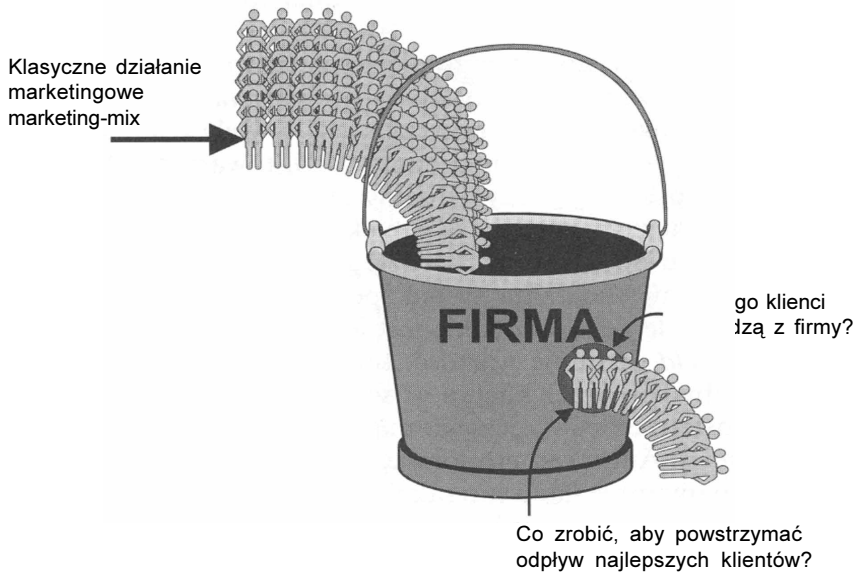
Źródło: A. Payne, *The Essence of Services Marketing*, Prentice Hall, London 1993, s. 216 [za:] J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 59.

Takie ujęcie idei marketingu oznacza szczególne wyeksponowanie procesu obsługi klienta, a więc roli personelu, który poprzez wzajemne współdziałanie z klientem prowadzi do tworzenia wartości oraz jakości usługi, która stanowi priorytetowe zagadnienie w procesie zarządzania marketingowego. Obsługa klienta w wielu przedsiębiorstwach jest rozumiana dość wąsko, głównie z punktu widzenia dystrybucji i logistyki. Jej zasadnicze zadanie polega na dostarczeniu właściwego produktu na właściwe miejsce, we właściwym czasie. Marketing relacji traktuje obsługę klienta znacznie szerzej, wielopłaszczyznowo, ze szczególnym naciskiem kładzionym na budowę relacji z wybranymi grupami klientów docelowych oraz innymi rynkami, przy wykorzystaniu przy tym najróżnorodniejszego wachlarza działań firmy. Obsługa klienta winna być postrzegana jako proces dostarczający nabywcy korzyści, który wymaga przemyśleń przed, w trakcie i po zawarciu transakcji z klientem.

Liczą się tu: niezawodność, właściwe reakcje, pewność i empatia. Nie bez znaczenia jest też rzeczowy aspekt obsługi, tj. udogodnienia techniczne, materiały promocyjne itp.¹⁰⁷

W tym kontekście firmy uprawiające marketing relacji zwracają szczególną uwagę nie tylko na proces pozyskania klienta, ale przede wszystkim na działanie mająca na celu zbudowanie długookresowych relacji z wybranymi grupami nabywców. Zaangażowanie przedsiębiorstwa w ten proces prezentuje teoria „dziurawego wiadra”, która odzwierciedla działania przedsiębiorstwa zorientowanego na tworzenie i kontynuowanie więzi z nabywcami poprzez ustalanie przyczyn ich odejścia oraz sposobów przeciwdziałania temu zjawisku, a w konsekwencji wdrażania działań naprawczych (rys. 33).

¹⁰⁷ U. Kałużna-Drewnińska, *Relacje z klientami jako podstawa kształtowania ich lojalności* [w:] S. Makarski [red.], *Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007, s. 16.



Rys. 33. Teoria dziurawego wiadra

Źródło: J. Otto, *op. cit.*, s. 97.

Poszukując odpowiedzi na pytanie dotyczące przyczyn utraty klientów, warto przyrzeć się wynikom badań empirycznych z tego zakresu. Prace badawcze dowiodły, że brak kontaktu z klientem ze strony firmy oraz jej obojętność stanowią najważniejsze czynniki powodujące, że klienci odchodzą (tabela 10).

Tabela 10. Przyczyny utraty klientów

Przyczyny utraty klientów	Procent
Brak zainteresowania ze strony dostawcy	68
Ignorowanie zażaleń	14
Niższe ceny gdzie indziej	9
Atrakcyjna oferta konkurencji	5
Przeprowadzka klienta	3
Śmierć	1

Źródło: K. Burnett, *Relacje z kluczowymi klientami. Analiza i zarządzanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 392–393.

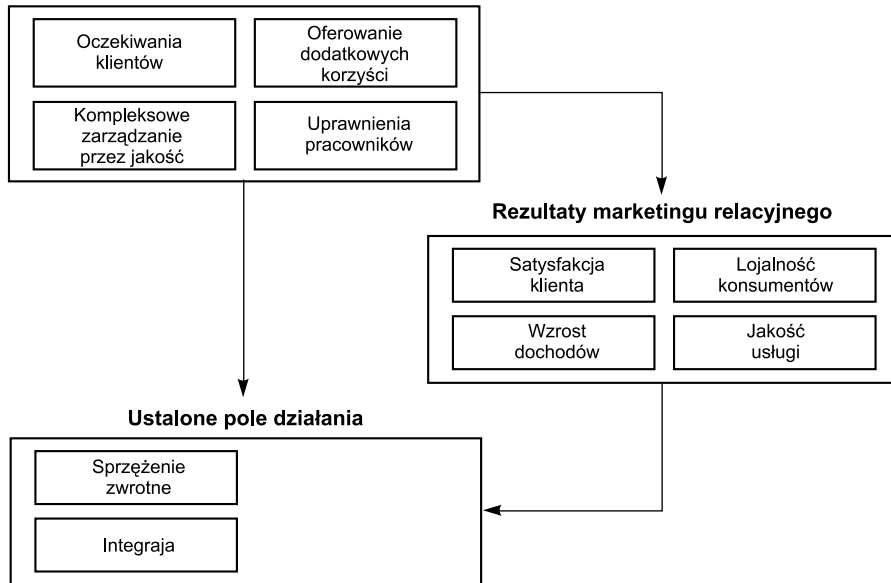
Z kolei wyniki badań przeprowadzonych przez F. Reichhelda i W. Sasserę (w ponad 100 firmach z 12 sektorów amerykańskiej gospodarki) wykazują, że firmy mogą zwiększyć zyski od 25 do 85% w zależności od branży, redukując o 5% efekt ubytku klientów.

Wyodrębniono następujące źródła zysku, jaki wytwarzają lojalni klienci:

- a) zysk ze zwiększających się zakupów,
- b) zysk ze zmniejszających się kosztów operacyjnych,
- c) zysk od klientów poleconych,
- d) zysk z podwyższonej ceny¹⁰⁸.

Należy również zaznaczyć, że lojalność nabywców stanowi silny argument w negocjacjach z pośrednikami, daje firmie czas na zareagowanie na działania konkurentów oraz stanowi znaczącą barierę wejścia dla konkurentów, redukując ich potencjalne zyski.

Mając na uwadze fakt, że dla tworzenia stałych więzi z nabywcami szczególnego znaczenia nabiera potrzeba zachowania ciągłości w procesie komunikowania się przedsiębiorstwa z nabywcami J. R. Evans i R. L. Laskin zaproponowali model marketingu relacyjnego¹⁰⁹ (rys. 34).



Rys. 34. Model marketingu relacyjnego

Źródło: J. R. Evans, R. L. Laskin, *The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application*, „Industrial Marketing Management” 1994, nr 23 [za:] K. Krot, *Marketing relacyjny i proces komunikacji jako determinanty jakości usług profesjonalnych* [w:] K. Rogoziński [red.], *Marketing usług profesjonalnych*, t. II, AE w Poznaniu, Poznań 2000, s. 94.

Wynikiem procesu marketingu relacji są wartość dla klienta i wartość dla firmy. Wartość ta jest tworzona przez relacje zachodzące między tymi podmiotami. To jak wartość jest dzielona między firmę i klientów, jest podstawowym czynnikiem określającym trwałość relacji¹¹⁰.

¹⁰⁸ I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 188.

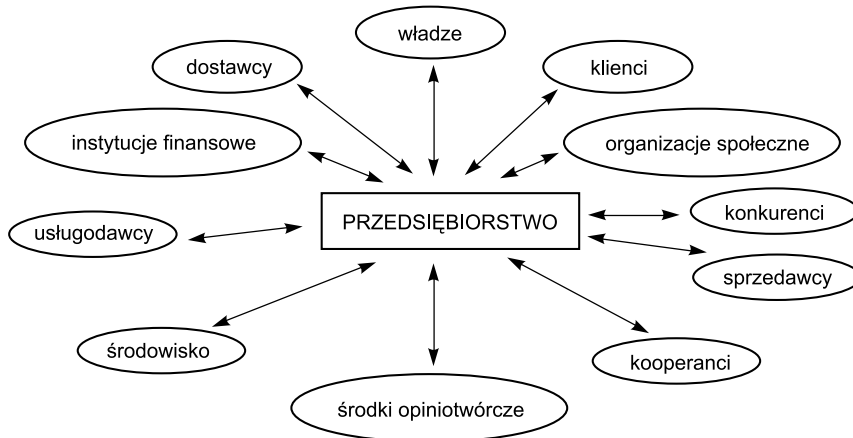
¹⁰⁹ Zob. J. R. Evans, R. L. Laskin, *op. cit.*

¹¹⁰ I. Rutkowski, *Marketingowe koncepcje wartości*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 2.

Więzi łączące firmę z klientem powinny dostarczyć obopólnych korzyści, wynikających z lepszego wzajemnego zrozumienia, a w konsekwencji – lepszego dostosowania oferty do potrzeb i oczekiwań nabywcy. Tym samym będą one stanowiły wartość dodaną do produktu podstawowego, zaś relacje, które ukształtują się w procesie obsługi nabywcy, będą dostarczały odrębną wartość świadczącą o kompleksowej jakości nabywanego produktu. Świadomość istnienia wzajemnych interakcji wpłynie natomiast na sposób postrzegania przedsiębiorstwa, kształtując zarazem jego pozytywny wizerunek.

Trzeba jednak pamiętać, że klient określa korzyści na swój sposób, nie na sposób przedsiębiorstwa. Niekoniecznie jest to absolutny sens korzyści. Te same bowiem dobra i usługi mogą mieć różne oceny korzyści na tle doświadczeń i sytuacji, w jakiej znajduje się konsument. Źródłem korzyści jest taki związek z konsumentem, dzięki któremu rozumiemy rzeczywiste jego potrzeby i przyczyny ich zróżnicowania. Wartość korzyści dla konsumenta może być wyrażona przez niższy koszt, wzrost wartości rynkowej czy wejście na nowe rynki¹¹¹.

Podejmując zagadnienia marketingu partnerskiego, nie sposób pominąć nowych uwarunkowań. Aktualnie w obszarze jego zainteresowań pojawiają się podmioty nie będące, w tradycyjnym sensie, dostawcami ani klientami przedsiębiorstwa. W ślad za L. L. Berry'm oraz A. Parasuramanem można stwierdzić, że zadaniem przedsiębiorstwa, które chce utrzymywać i wzmacniać stosunki partnerskie z tymi podmiotami rynkowymi oraz klientami przedsiębiorstwa, powinno być identyfikowanie problemów związanych z usługą, skuteczne rozwiązywanie tych problemów oraz uczenie się na doświadczeniach związanych z naprawianiem błędów¹¹². Obszar analizy związków marketingowych, które przedsiębiorstwo nawiązuje, prowadząc działalność gospodarczą, ilustruje rys. 35. W przypadku każdej organizacji działającej na rynku może jednak w procesie wymiany dochodzić do błędów i związanego z nimi zagro-



Rys. 35. Związki marketingowe na rynku usług

Źródło: W.M. Do lińska, *Rozwój marketingu relacji*, „Organizacja i Kierowanie” 1998, nr 2.

¹¹¹ Zob. A. Styś, S. Styś, *Lojalność w marketingu – postrzeganie, znaczenie, uwarunkowania*, „Handel Wewnętrzny” 2007, nr 6 (numer specjalny), s. 13.

¹¹² Zob. L.L. Berry, A. Parasuraman, *Services, Competing through Quality*, The Free Press, New York 1991, s. 42.

żenia niewywiązania się ze złożonych przez przedsiębiorstwo obietnic. Dzieje się tak zwłaszcza w przypadku usług, gdzie – w przeciwieństwie do produkcji dóbr materialnych, których wszystkie elementy na wejściu (*input*) są w zasadzie kontrolowane, a produkty końcowe (*output*) idealnie takie same – nie da się uniknąć rozbieżności i błędów. Ochrony przed nimi nie zapewni przedsiębiorstwu usługowemu wprowadzenie nawet najbardziej wyszukanych technologii i rygorystycznych systemów kontroli pracowników. Co więcej, ze względu na udział klienta w procesie wytwarzania usługi niedociągnięcia te mogą zdarzać się w jego obecności. Dlatego proponuje się, by za fundament, na którym można zbudować trwałą, wartościową dla obu stron relację, uznać zaangażowanie. Wsparcia dla tych poglądów należy poszukiwać w poglądach L. L. Berry'ego i A. Parasuramana, którzy obopólne zaangażowanie uczestników traktują jako wyznacznik relacji usługowych. R. M. Morgan i S. D. Hunt definiują zaangażowanie jako wzajemne przekonanie stron, iż wartość upatrywana w długotrwałej relacji jest dla nich na tyle znacząca, że stanowi swoiste zabezpieczenie (gwarancję) dołożenia wszelkich starań, by ją utrzymać. Warunkiem niezbędnym do zaistnienia zaangażowania w relację jest więc postrzeganie jej przez strony w kategoriach ważności. Zaangażowanie można również interpretować jako afektywne przywiązanie klienta, zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego do organizacji¹¹³. Natomiast czynnikiem, który kreuje te relacje, jest proces komunikacji.

Jak wskazują J. N. Sheth oraz A. Parvatiyar zastosowanie koncepcji marketingu relacji zachodzi w obrębie 4 etapów (subprocesów)¹¹⁴:

- a) etapu formacji,
- b) etapu zarządzania,
- c) etapu oceny wyników,
- d) etapu ewolucji.

Etap formacji obejmuje decyzje dotyczące następujących obszarów:

1. Określenie celów działań – ogólnym celem jest zwiększenie wartości dla każdej ze stron relacji i racjonalizacja działań marketingowych. Może się to odbywać albo na drodze maksymalizacji efektów (np. wejście na nowe rynki, lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, poprawa pozycji konkurencyjnej firmy), albo poprzez ograniczenie ponoszonych nakładów (np. redukcję kosztów dystrybucji, integrację procesów składania zamówień i zarządzania zapasami, obniżenie kosztów pozyskiwania klientów).

2. Określenie partnerów działań – należy zdefiniować grupę klientów bądź pojedynczych klientów, na których działania mają być nakierowane. Wymaga to podjęcia decyzji o wyeliminowaniu części klientów z działań z zakresu marketingu relacji (mimo iż w przyszłości zakres grupy docelowej może się zwiększyć). W wielu firmach wybór kluczowych klientów jest dokonywany przez menedżerów intuicyjnie. Mogą oni posługiwać się również różnymi ilościowymi metodami selekcji opartymi na złożonych formułach matematycznych.

¹¹³ Zob. K. Roberts, S. Varki, R. Brodie, *Measuring the Quality of Relations in consumer Services, an Empirical Study*, „European Journal of Marketing” 2003, nr 1/2; R. M. Morgan, S. D. Hunt, *The Commitment – trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing” 1994, Issue3; I. Rudawska, *Kształtowanie zaangażowania w relacjach usługowych*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 3, s. 15.

¹¹⁴ Szerzej na ten temat: J. N. Sheth, A. Parvatiyar, *The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing* [w:] J. N. Sheth, A. Parvatiyar [red.], *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks 2000 [za:] M. Mitrega, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2005, s. 45–50.

3. Określenie programów (schematów) działań – można wyróżnić trzy typy programów marketingu relacji, w zależności od tego, czy są kierowane na konsumentów, firmy dystrybucyjne czy klientów instytucjonalnych:

a) Programy nakierowane na trwałość relacji – na rynku konsumpcyjnym przybierają zwykle formę tzw. programów „lojalnościowych” lub „członkowskich”, w ramach których powtarzalne zakupy są nagradzane dodatkowymi usługami, obniżkami, firmowymi gadżetami. Wobec firm w kanałach dystrybucji programy te przybierają formę różnych udogodnień w procedurze składania zamówień i dostaw (np. system „just in time”, system elektronicznych rozliczeń zamówień). W sferze Business to Business, gdy nabywcą ostatecznym jest przedsiębiorstwo, stosuje się różne udogodnienia z punktu widzenia indywidualnych potrzeb klienta biznesowego (np. ułatwienia w systemie zamówień i dostaw).

b) Programy nakierowane na indywidualizację relacji – ich głównym celem jest zaspokojenie potrzeb kluczowych klientów w sposób unikalny i zindywidualizowany. Wymagają one utrzymywania częstych kontaktów i współpracy ze strony klienta, a także stworzenia technicznych możliwości dostosowania oferty do specyficznych wymagań klienta. Na rynku konsumpcyjnym pozyskanie wiedzy o kliencie jako jednostce możliwe jest dzięki wykorzystaniu mediów interaktywnych i baz danych. W ten sposób identyfikuje się najbardziej opłacalnych konsumentów i czyni się starania w celu wyróżnienia ich spośród innych nabywców. W odniesieniu do pośredników handlowych programy te realizują się poprzez działania wspierające rozwój biznesu dystrybutora. Natomiast na rynku klientów instytucjonalnych programy te są od dawna znane jako tzw. programy ds. kluczowych klientów (*key account programs*) i polegają na tworzeniu grupy zadaniowej lub stanowiska starających się dostosować ofertę przedsiębiorstwa do preferencji nabywcy instytucjonalnego.

Etap zarządzania stanowi nieodzowną kontynuację zastosowania marketingu relacji. Na rynku konsumpcyjnym występuje największa asymetria między stronami, w związku z tym relacje mogą być kształtowane nawet przy pasywnej postawie konsumentów, natomiast jeśli grupę docelową działań stanowią firmy, ich aktywny udział na tym etapie jest nieodzowny. Na etapie zarządzania realizowane są następujące subprocesy:

1. Określenie ról – odnosi się do rozdziału ról pomiędzy firmą i klientem oraz pracownikami przedsiębiorstwa i ewentualnie firmami partnerskimi (kooperantami).

2. Komunikacja – realizuje się w budowie otwartych i interaktywnych kanałów komunikacji pomiędzy wszystkimi podmiotami zaangażowanymi w kształtowanie relacji.

3. Budowa więzów – generalnie polega na utrzymywaniu bezpośrednich kontaktów z klientami (intensywnych zwłaszcza w relacjach B2B) i za pomocą mediów interaktywnych. Istotne znaczenie ma wspieranie różnych przedsięwzięć istotnych dla klientów i dbałość o przekazy o firmie w mediach masowych (public relations).

4. Wspólne planowanie – dotyczy zaangażowania klientów do planowania przedsięwzięć marketingowych. Udział klientów nie zawsze jest możliwy, jednak zwiększa prawdopodobieństwo ich pozytywnej postawy wobec późniejszego wdrażania planu.

5. Zapewnienie spójności operacyjnej – odnosi się do starań na rzecz zintegrowania procesu kształtowania relacji z innymi systemami funkcjonującymi w firmie, np. rozliczeń dostaw i zamówień, sprawozdawczością i planowaniem budżetu, systemami obiegu dokumentów.

6. Motywowanie i szkolenia pracowników – polega na tworzeniu kultury organizacyjnej sprzyjającej kształtowaniu relacji poprzez treningi zdolności interpersonalnych, tzw. *coaching*, oraz odpowiedni system zachęć pracowniczych.

7. Monitorowanie – polega na okresowym porównywaniu celów i osiąganych rezultatów, sprawdzaniu poprawności definicji grupy docelowej oraz tworzeniu procedur umożliwiających podejmowanie dyskusji i rozwiązywanie powstałych problemów.

Etap oceny wyników ma kluczowe znaczenie, ponieważ umożliwia przeprowadzenie działań korekcyjnych w zakresie ustalonych celów, programów oraz sposobu zarządzania całym procesem marketingu relacji. Ocena skuteczności powziętych działań nie może zostać przeprowadzona wyłącznie za pomocą tradycyjnych mierników, takich jak udział w rynku czy wielkość obrotów, gdyż poprzez swą jednostronność nie uwzględniają one celów specyficznych marketingu relacji. Poza tym należy mieć na uwadze, iż zestaw mierników musi odpowiadać dokonany na początku decyzjom odnośnie celów działań. Na przykład obniżeniu kosztów dystrybucji odpowiadać będzie kontrola poziomu kosztów dystrybucji, a zaspokojeniu potrzeb klienta w unikalny sposób – poziom koncentracji zakupów i wskaźnik powtórnych zakupów klientów. Rozwijającą się metodą służącą do pomiaru rezultatów osiąganych przez przedsiębiorstwo w zakresie kształtowania relacji z klientami jest zrównoważona karta wyników Kaplana i Nortona. Obecnie najczęściej wykorzystywaną w praktyce metodą pomiaru kapitału relacji przedsiębiorstwa są tzw. indeksy konsumenckiej satysfakcji.

Etap ewolucji rozpoczyna się zwykle, gdy konkretne relacje z klientami lub sam program marketingu relacji funkcjonują od dłuższego czasu. Proces ewolucji jest tylko w części możliwy do zaplanowania, natomiast w części rozwija się pod wpływem czynników niezależnych od projektanta programu. Najczęściej przesłanką dla przeobrażenia się relacji z klientem jest wysoka satysfakcja z relacji, wyrażona zarówno po stronie klienta, jak i firmy. Jeśli oczekiwania wobec relacji każdej ze stron wymiany zostają spełnione, jest wysoce prawdopodobne, że klient i firma będą podtrzymywać relacje lub starać się je zacieśniać.

W przeciwnym przypadku dojdzie raczej do przerwania relacji lub jej istotnej modyfikacji. Bezpośrednią przyczyną przeobrażenia relacji mogą być również „czynniki zewnętrzne”, takie jak: fuzje bądź przejęcia kapitałowe firm lub zmiany składu naczelnego kierownictwa.

Konkludując, można zatem przyjąć, że marketing partnerski jest współczesną orientacją marketingową polegającą na dążeniu przedsiębiorstw do utworzenia długotrwałych, efektywnych ekonomicznie i wzajemnie korzystnych powiązań z innymi uczestnikami rynku: docelowymi nabywcami, dostawcami, pośrednikami, pracownikami, wpływowymi instytucjami. Relacje te postrzegane są jako strategiczne czynniki sukcesu i przewagi konkurencyjnej osiągniętej poprzez eliminowanie firm spoza partnerskiego układu, co zdecydowanie wpływa na obniżanie kosztów zdobywania rynku. Nowa orientacja znacząco poszerza obszar marketingowych działań firm w porównaniu z klasycznym marketingiem. Obok zasadniczej dla marketingu orientacji na istniejących i potencjalnych docelowych nabywców zakłada się potrzebę prowadzenia działań marketingowych na wielu innych rynkach. Wymaga zaangażowania się przedsiębiorstw w proces komunikacji i dialogu, identyfikacji i selekcji głównych partnerów, badania ich oczekiwań i wymagań, nawiązywania i utrzymywania z nimi trwałych więzi i pożądaných relacji, budowania wizerunku firmy jako pewnego i wiarygodnego partnera.

ROZDZIAŁ 3

Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem

3.1. Badania marketingowe w procesie podejmowania decyzji

W zmieniającej się sytuacji rynkowej powstają nowe problemy decyzyjne, a decyzje są obciążone dużą dozą niepewności co do możliwości skutków. Nic dziwnego, że w takiej sytuacji menedżer pragnie zapewnić sobie informacje konieczne do podjęcia decyzji i zminimalizowania ryzyka¹¹⁵. Luka informacyjna decydenta może być wypełniona informacjami uzyskanymi w efekcie prowadzonych badań marketingowych.

Badania marketingowe obejmują diagnozę potrzeb informacyjnych przedsiębiorstwa (instytucji), selekcję zmiennych oraz gromadzenie, analizowanie i interpretowanie danych służących podejmowaniu decyzji marketingowych¹¹⁶. Przydatność prowadzonych badań marketingowych rośnie proporcjonalnie do wzrostu niepewności działań przedsiębiorstwa. Niepewność ta się zwiększa, gdy:

- a) pojawia się i umacnia konkurencja;
- b) rozszerzają się i pogłębiają rynki zbytu;
- c) rynek sprzedawcy przekształca się w rynek nabywcy;
- d) zmienia się polityka ekonomiczna rządu;
- e) zmieniają się potrzeby i wymagania nabywców¹¹⁷.

Badania marketingowe nie eliminują całkowicie ryzyka związanego z podejmowaniem decyzji marketingowych, ale je minimalizują. Umiejętne wykorzystanie informacji pochodzących z badań może przyczynić się do podejmowania trafnych decyzji.

3.2. Rozwój praktyki i teorii badań

Działania mające na celu zdobywanie informacji o rynku, ze szczególnym uwzględnieniem danych o konkurencji, stosowane były od zamierzchłych czasów. Na uwagę zasługuje fakt, że zapotrzebowanie na informacje związane ze znajomością procesów i stosunków rynkowych zwiększało się wraz z rozwojem i ewolucją gospodarki kapitalistycznej, a okres rewolucji przemysłowej był w tej mierze przełomowy. Dowody pierwszych, bardziej sformalizowanych badań marketingowych pochodzą ze Stanów Zjednoczonych, gdzie na początku XIX wieku prowadzono już badania opinii publicznej na temat kandydatów w wyborach lokalnych. Pierw-

¹¹⁵ Z. Kędzior, K. Karcz, *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa 2001, s. 23.

¹¹⁶ K. Mazurek-Łopacińska [red.], *Badania marketingowe. Podstawowe metody...*, s. 14.

¹¹⁷ S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 2002, s. 17.

sze badania na potrzeby marketingu przeprowadziła w 1879 roku amerykańska agencja reklamowa N.W. Ayer & Son (poszukiwano informacji dotyczących spodziewanej produkcji ziarna). Dane zebrano dzięki zastosowaniu metody ankiety pocztowej, gdzie respondentami byli urzędnicy państwowi i wydawcy¹¹⁸. W latach dwudziestych i trzydziestych XX wieku istotnym dla historii rozwoju badań marketingowych było pojawienie się w firmach amerykańskich działów badań marketingowych. W okresie drugiej wojny światowej ważnym, choć specyficznym czynnikiem przyspieszającym rozwój metodologii badań było zamawianie i finansowanie ich przez rząd amerykański. Były to badania typu socjologicznego, poświęcone przede wszystkim analizom opinii publicznej i postaw ludzi¹¹⁹. Masowy rozwój badań marketingowych nastąpił jednak po II wojnie światowej, gdy okazało się, iż firmy nie mogą już sprzedawać wszystkiego co są w stanie produkować, lecz raczej muszą oceniać potrzeby rynku i do tej oceny dostosować produkcję. Badania marketingowe prowadzono, by oszacować owe potrzeby. Kiedy większej wagi nabrała swoboda wyboru przez konsumenta, nastąpiła również odpowiednia zmiana nastawienia wielu firm. Marketing zyskiwał coraz większe znaczenie. Wyłoniła się koncepcja marketingu, a wraz z jej uściśleniem reorganizowano badania marketingowe w przedsiębiorstwach. Powstało wówczas wiele działów badań marketingowych, czemu sprzyjały nie tylko wcześniejsze sukcesy, ale i rosnące wyrafinowanie zarządzania, a później rewolucja informacyjna wywołana przez rozwój informatyki. Sukcesy firm, w których stworzono działy badań marketingowych, spowodowały organizowanie takich działów w kolejnych firmach¹²⁰. Zapotrzebowanie na prowadzenie badań marketingowych spowodowało, że działalnością tą zaczęły się zajmować agencje rządowe i wyższe uczelnie, w tym czasie powstały także wyspecjalizowane agencje badań marketingowych i konsultingowych. Obok rozwoju badań marketingowych w praktyce z biegiem lat rozwijała się również działalność teoretyczna i edukacyjna. Wśród ludzi nauki panował twórczy zapał, rozwijano nowe idee, toczono żywe dyskusje. Rodziły się nowe poglądy, teoretycy formułowali wiele definicji badania marketingowego – niektórzy skupiali się na opisie czynności lub metod badań, inni próbowali oddać raczej sens badania.

W badaniach społecznych i konsumenckich rozwinęły się dwa odmienne kierunki: pozytywistyczny i humanistyczny¹²¹. W kręgach pozytywistycznych już od XIX wieku próbowano określić reguły naukowego poznania. Charakterystyczną cechą tego nurtu był empiryzm, czyli uznawanie za wiedzę naukową tylko tego, co można rejestrować i badać dzięki doświadczeniu, co skutkowało powstaniem ilościowych metod badań. Jak napisał Willard V. Quine, wybitny amerykański logik i metodolog, w perspektywie pozytywizmu studiowanie zjawisk społecznych czy rynkowych to empiryczne badanie zachowań (empiryzm) jednostek ludzkich (nominalizm), dzięki któremu możliwe jest formułowanie praw przypominających prawa nauk ścisłych czy przyrodniczych (zasada jedności metody)¹²².

¹¹⁸ S. Kaczmarczyk, *op. cit.*, s. 12.

¹¹⁹ M. Prymon, *Współczesne badania marketingowe*, Redakcja Wydawnictw KUL, Lublin 2001, s. 12.

¹²⁰ G.A. Churchill, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, PWN, Warszawa 2002, s. 27.

¹²¹ Por. P. Kwiatkowski, *Konsument w centrum badań jakościowych*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 8, s. 45–48.

¹²² P. Kwiatkowski, *Czy warto prowadzić badania jakościowe*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 4, s. 4.

W dziedzinach nauk humanistycznych (np. ekonomia, psychologia, socjologia) panowało z kolei przekonanie, że wprowadzić naukę należy uprawiać w sposób rzetelny, zgodnie z zasadami logiki i wskazaniem metodologii, to jednak wzory nauk przyrodniczych nie są w tej mierze wystarczające. W kręgach tych podnoszono fakt złożoności życia zbiorowego ludzi. Na przykład polski socjolog Florian Znaniecki twierdził, że świat szeroko rozumianej, ludzkiej kultury (np. gospodarka, język, życie zbiorowe i polityczne) to rzeczywistość posiadająca szczególną cechę, której pozbawiony jest świat przyrody i materii nieożywionej.

Tabela 11. Chronologia rozwoju badań marketingowych

Czas	Narzędzia badawcze, przedmiot, autorzy
Do roku 1920 Okres rozwoju statystyki przemysłowej i spisów powszechnych	1. Karta dziurkowana (Hollerith) 2. Pierwsza książka (C. S. Duncan)
Lata 1920–1940 Okres tworzenia teoretycznych podstaw badań marketingowych	1. Druga książka (P. White) 2. Trzecia książka (L. O. Brown) 3. Rozwój teorii próby losowej 4. Rozwój kwestionariuszy i testów ¹²³
Lata 1940–1950 Okres zrozumienia i akceptacji badań marketingowych przez kierownictwa firm	1. Pomiary postaw i zachowań 2. Wprowadzenie nazwy „badania marketingowe”
Lata 1950–1960 Okres rozwoju metod eksperymentu w badaniach marketingowych	1. JMRS (1958) 2. Czwarta książka (D. J. Luck i inni) 3. Piąta książka (H. Boyd, R. Wesfall) 4. JAR (1960)
Lata 1960–1970 Okres zastosowań komputerowych w badaniach marketingowych	1. JMR (1963) 2. Szósta książka (P. E. Green, D. S. Tull) 3. MRS Newsletter (1966)
Lata 1970–1980 Okres rozwoju teorii konsumenta i szersze wykorzystanie instrumentów mechanicznych w badaniach marketingowych	1. JBR (1972) 2. JCR (1973) 3. MRT (1973)
Po roku 1980 Okres rozwoju metod ilościowych w badaniach marketingowych	1. Mikrokomputery 2. Nowe programy komputerowe 3. Survey (1983) 4. MR (1989)

Źródło: S. Kaczmarczyk, *op. cit.*, s. 16.

¹²³ Jak podaje S. Kaczmarczyk [za:] L. C. Lockley, *History and Development of Marketing Research*, McGraw-Hill Book Co, New York 1974. Pierwsze praktyczne doświadczenia pochodzą z badań realizowanych przez C. C. Parlina w latach 1911–1938 i są traktowane jako najważniejsze w rozwoju badań marketingowych.

Ten unikalny wymiar nazywał współczynnikiem humanistycznym¹²⁴. Klasycznym przykładem pracy empirycznej reprezentującej humanistyczną tradycję w badaniach społeczno-ekonomicznych jest studium niemieckiego uczonego Maxa Webera, przeprowadzone na początku XX wieku¹²⁵. Efektem wymienionych działań i poglądów było powstanie jakościowych metod badań. Chronologiczny opis rozwoju badań marketingowych zaprezentowano w tabeli 11.

W oparciu o przedstawione informacje można zauważyć, że w 1919 roku C. S. Duncan z Uniwersytetu w Chicago opublikował pierwszą książkę z tej dziedziny *Commercial Research An of Working Principles*. Następną, kilkakrotnie wznawianą, była napisana w 1921 roku przez P. Whiite'a praca *Market Analysis*. Największą popularność zdobyła, wydana w 1937 roku, książka L. O. Browna *Market Research and Analysis*, która stała się w tym okresie podstawowym podręcznikiem uniwersyteckim z dziedziny badań rynku. Po roku 1940 nastąpił dalszy wzrost liczby prac wydawanych na ten temat, szczególnie w Stanach Zjednoczonych. W latach sześćdziesiątych American Marketing Association (AMA) zaczęło wydawać czasopismo teoretyczne poświęcone badaniom marketingowym – był to kwartalnik „Journal of Marketing Research” (JMR), a inne zrzeszenie amerykańskie Advertising Research Foundation (ARF) zaczęło publikowanie dwumiesięcznika „Journal of Advertising Research” (JAR). W Europie pierwszym takim czasopismem był kwartalnik „Journal of the Market Research Society” (JMRS), wydawany od 1958 roku przez Market Research Society (MRS) w Londynie. Od 1937 roku ukazuje się kwartalnik „Europen Research” (obecnie „Marketing and Research Today” – MRT), który jest wydawany przez Europejskie Stowarzyszenie Badań Marketingowych i Opinii Publicznej (ESOMAR) z siedzibą w Amsterdamie. Do innych znanych czasopism należy zaliczyć: „Journal of Consumer Research” (JCR), „Journal of Business Research” (JBR) oraz wydawany od 1989 roku przez AMA kwartalnik „Marketing Research” (MR). Obecnie ukazuje się coraz więcej czasopism o tej tematyce.

Zagadnienia związane z rozwojem metod badań rynkowych są także przedmiotem wielu artykułów drukowanych w literaturze poświęconej marketingowi, zarządzaniu, statystyce, psychologii i socjologii¹²⁶.

W ostatnich latach zauważa się wzrost znaczenia badań marketingowych w gospodarkach wolnorynkowych. Przyczyniają się do tego¹²⁷:

1. Szybkość zmian ekonomicznych, technologicznych, politycznych i prawnych otoczenia, która powoduje, że przedsiębiorstwa mają coraz mniej czasu na działania adaptacyjne (środkiem strategicznym stała się zatem zdolność antycypowania zmian w otoczeniu).

2. Zdolność przewidywania popytu, którego rozwój zależy od czynników pozostających poza kontrolą przedsiębiorstwa (liczba tych czynników rośnie wraz z globalizacją gospodarki, rozwojem interwencjonizmu państwowego i czynników socjalnych, a także w miarę wzrostu poziomu zamożności społeczeństw krajów wysoko rozwiniętych).

¹²⁴ Zob. F. Znaniecki, *Zagadnienie wartości w filozofii*. Wydawnictwo „Przeglądu Filozoficznego” [w:] *Pisma filozoficzne*, PWN, Warszawa 1991; F. Znaniecki, *Spoleczna dynamika kultury*, PWN, Warszawa 1977.

¹²⁵ P. Kwiatkowski, *Czy warto prowadzić...*, s. 6.

¹²⁶ Zob. K. Radkowski, *Rozwój praktyki i teorii badań w marketingu usług* [w:] J. Chumiński [red.], *Ekonomiczno-społeczne aspekty sytuacji gospodarczej Polski u progu XXI wieku*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław 2006.

¹²⁷ Szerzej na ten temat: K. Mazurek-Łopacińska [red.], *Badania marketingowe. Podstawowe metody...*, s. 16.

3. Złożoność zachowań zamożnych konsumentów, których podstawowe potrzeby zostały zaspokojone, a rosną ich wymagania dotyczące zaspokajania potrzeb ponadpodstawowych.

4. Rozszerzenie się zasięgu terytorialnego rynku poszczególnych dóbr i usług w związku z nasyconiem się rynków lokalnych, regionalnych, ogólnokrajowych tymi dobrami oraz w związku z potrzebą ekspansji przestrzennej przedsiębiorstw (dążenie do opanowania nowego rynku terytorialnego zmusza do gromadzenia informacji o nim, określenia wielkości i struktury zapotrzebowania na określony produkt/usługę, poznania zachowań nabywców, ich reakcji na ofertę firmy).

5. Rosnące ryzyko w lansowaniu nowych produktów/usług oraz w podejmowaniu innych decyzji marketingowych (badania marketingowe pozwalają zmniejszyć niepewność tych decyzji), stają się formą zabezpieczenia przed ryzykiem.

6. Wykształcenie się gospodarki rynkowej w krajach postkomunistycznych przez pobudzenie rozwoju przedsiębiorczości powoduje wzrost zapotrzebowania na badania marketingowe. Prowadzenie tych badań jest tym bardziej potrzebne, że spadek stopy życiowej ludności zmusza do zmian zachowań konsumenckich, do większej racjonalności w dokonywanych wyborach rynkowych. Dużą niewiadomą pozostają także reakcje konsumentów na stosowane instrumenty marketingowe, a zwłaszcza akcje promocyjne.

7. Coraz bardziej sztuczny wzrost liczby marek wyróżnionych za pomocą cech wtórnych (badania marketingowe pozwalają odkryć nowe strategie pozycjonowania, aby ukierunkować strategię komunikacji marketingowej).

Podsumowując, należy przypomnieć, że w badaniach marketingowych wykorzystywany jest dorobek z innych dziedzin nauki, np. psychologii, socjologii czy metod ilościowych, co w pewnym sensie nadaje badaniom naturę eklektyczną¹²⁸. Jednakże bardzo często w ramach prowadzonych badań rozwija się w sposób twórczy propozycje z tychże dziedzin nauki. Można zatem przyjąć, że badania marketingowe mają charakter interdyscyplinarny, a nie eklektyczny¹²⁹.

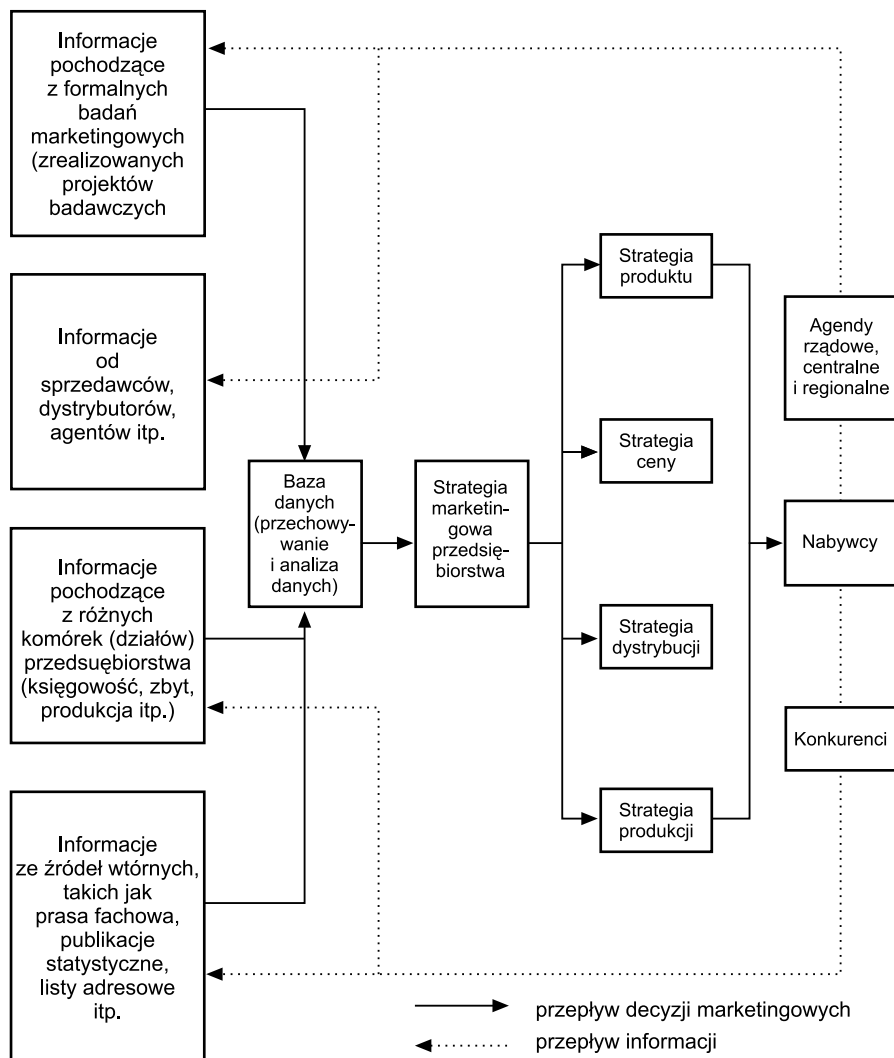
3.3. System informacji marketingowej

Koncepcja zarządzania marketingowego zakłada, że firma funkcjonuje w warunkach zmiennego otoczenia, co wywołuje dużą niepewność funkcjonowania przedsiębiorstwa, stąd też występowanie określonych sytuacji na rynku wymaga od osób zarządzających podejmowania określonego rodzaju decyzji. Powinny być one podejmowane w oparciu o dane pochodzące z różnych źródeł, przy czym podstawowym warunkiem podejmowania słusznych i trafnych decyzji jest szybkie i ukierunkowane przetworzenie informacji dla potrzeb menedżerów. Celowi temu służy system informacji marketingowej (SIM), który jest częścią systemu informacji w przedsiębiorstwie. SIM jest strukturą, w ramach której w interakcje wchodzi

¹²⁸ *eklektyczny* – łączący różne odmienne style, koncepcje, pojęcia itp.; także zawierający w sobie różnorodność obcych stylów, koncepcji, pojęć; kompilacyjny; interdyscyplinarny – obejmujący swoim zakresem przynajmniej dwie dyscypliny naukowe; skupiający specjalistów wielu dziedzin (hasła opracowano na podstawie *Słownika wyrazów obcych* Wydawnictwa Europa, pod redakcją naukową prof. I. Kamińskiej-Szmaj, autorzy: M. Jarosz i zespół, rok wydania 2001, <http://portalwiedzy.onet.pl>)

¹²⁹ Szerzej na ten temat: M. Prymon, *Współczesne badania...*, s. 5.

ludzie, urządzenia i procedury, a w rezultacie powstaje uporządkowany przepływ odpowiednich informacji wewnętrznych i zewnętrznych pomagających w podejmowaniu decyzji.



Rys. 36. Funkcjonowanie SIM w przedsiębiorstwie

Źródło: K. Karcz, Z. Kędzior, *Marketing w firmie. Podstawy teoretyczne studia przypadków*, AE w Katowicach, Katowice 1999, s. 43.

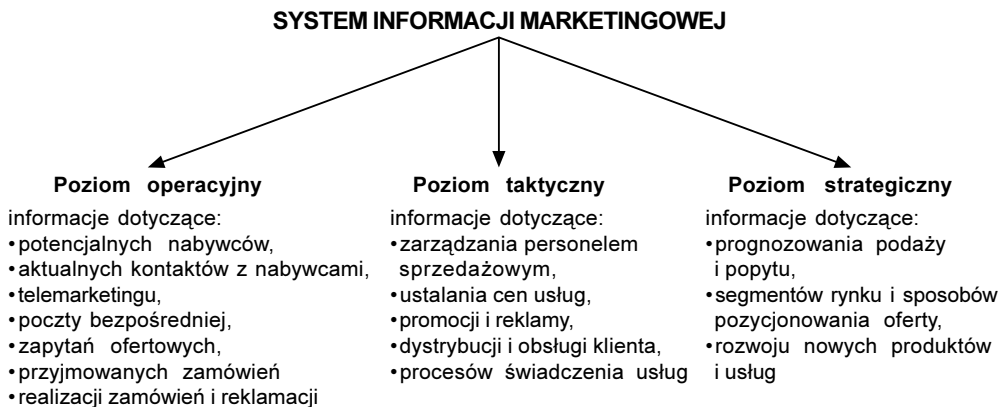
Powodów do tworzenia SIM w przedsiębiorstwie jest kilka. Po pierwsze decyzje marketingowe podejmowane powinny być w sposób ciągły – zatem bez posiadania systemu i jego sprawnego funkcjonowania pojawiałyby się konieczność regularnego poszukiwania i przetwarzania podobnych informacji. Po drugie decyzje w procesie zarządzania marketingowego mają bardzo szeroki zakres (np. wybór rynku docelowego, planowanie w zakresie doboru

instrumentów marketingu-mix), stąd też wymagają informacji bardzo różnorodnych pod względem form i treści. Po trzecie to, że trafne decyzje powinny być oparte na właściwych informacjach implikuje potrzebę nadawania tym informacjom określonej postaci (np. zestawienia, raporty częściowe i zbiorcze, prezentacje efektów promocji, osiąganych efektów prowadzonej działalności, informacje o działaniach konkurentów). Można zatem uznać, że sprawnie funkcjonujący SIM pozwala przewidywać i zapobiegać powstawaniu problemów lub je w porę rozwiązywać¹³⁰. Umożliwia on bowiem:

- a) ustalenie, jakie informacje są potrzebne do podjęcia decyzji;
- b) zgromadzenie tych informacji;
- c) przetworzenie danych, które istniały do tej pory w formie fragmentarycznej, niezorganizowanej, ale dostępnych w różnych miejscach wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu (za pomocą metod ilościowych);
- d) przechowywanie i ponowne wykorzystanie użytecznych informacji.

Istotną częścią SIM są badania marketingowe, ich celem jest pomoc w zrozumieniu zjawisk, podejmowaniu decyzji oraz badanie rezultatów prowadzonych działań (kontrola). Podstawowymi źródłami informacji są natomiast: formalne badania marketingowe, sprzedawcy, dystrybutorzy oraz inne podmioty współpracujące, działy i komórki firmy, źródła wtórne. Omówioną ideę systemu informacji marketingowej w przedsiębiorstwie eksponuje rys. 36.

Skala, złożoność oraz zmienność problemów decyzyjnych związanych z zarządzaniem marketingowym przedsiębiorstwem powoduje potrzebę wyróżnienia w jego strukturze określonych, zróżnicowanych poziomów zarządzania: strategicznego, taktycznego i operacyjnego. Działania te powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie także w kształtowaniu systemu potrzeb informacyjnych i procedurach ich pozyskiwania, przetwarzania oraz przechowywania w zależności od wymienionych sfer zarządzania¹³¹. Omówione zależności prezentuje rys. 37.



Rys. 37. Model systemu informacji marketingowej Schultheisa–Sumnera

Źródło: opracowanie na podstawie R. Schultheis, M. Sumner, *Management Information Systems*, The Manager's View, Irwin, Homewood Boston 1989, s. 349.

¹³⁰ Zob. J. Radkowska, *Analiza otoczenia konkurencyjnego jako warunek uzyskania przewagi rynkowej firmy*, „Gospodarka. Rynek. Edukacja” 2003, nr 8.

¹³¹ Zob. J. Radkowska, K. Radkowski, *Marketing usług w teorii i praktyce*, Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju PWSZ im. Witelona w Legnicy „Wspólnota Akademicka”, Legnica 2006, s. 136–137.

Zatem, aby stworzyć sprawny system informacji marketingowej, należałoby przeprowadzić badania w panelu menedżerów różnych szczebli zarządzania: odpowiedzialnych za marketing, dyrektorów sprzedaży, szefów produktów, nadzorujących pracę przedstawicieli handlowych i sprzedawców itp. Poniżej przedstawiono propozycje pytań, które mogłyby zostać wykorzystane we wskazanym przedsięwzięciu:

1. Jakiego rodzaju decyzji Pan regularnie podejmuje?
2. Jakich rodzajów informacji Pan potrzebuje do podjęcia tych decyzji?
3. Jakimi rodzajami informacji obecnie Pan dysponuje?
4. Jakiego rodzaju badań są Panu najczęściej potrzebne?
5. Jakimi informacjami chciałby Pan dysponować, a którymi Pan nie dysponuje obecnie?
6. Jakie informacje chciałby Pan otrzymywać każdego dnia, każdego tygodnia, miesiąca, roku?
7. Jakiego rodzaju przeglądy i raporty profesjonalne chciałby Pan regularnie otrzymywać?
8. O jakich konkretnych problemach (tematach) chciałby Pan być informowany?
9. Jakiego rodzaju programy analizy danych chciałby Pan mieć do dyspozycji?
10. Jakiego może Pan wskazać cztery główne kierunki udoskonalenia systemu informacji marketingowej w przedsiębiorstwie?

W literaturze przedmiotu spotyka się wiele poglądów na temat podjętych rozważań oraz modeli SIM niemniej jednak zauważyć można dużą zbieżność podejść co do istoty systemu informacji marketingowej, więcej wątpliwości dotyczy natomiast samej struktury SIM¹³². Oczywiście bez względu na rodzaj poglądów reprezentowanych przez różne autorytety i szkoły należy zdawać sobie sprawę, że decydenci potrzebują odmiennych informacji w różnych przedziałach czasowych i że ich potrzeby informacyjne zmieniają się w sposób trudny do przewidzenia. Stąd też każdy system informacji marketingowej powinien być unikatowy (jedyny w swoim rodzaju) i uwzględniać:

- a) potencjał rozwojowy firmy, rozpatrywany poprzez pryzmat posiadanych zasobów oraz zdolność do uczenia się i innowacyjności;
- b) turbulentność otoczenia marketingowego firmy;
- c) opracowaną strategię marketingową przedsiębiorstwa oraz sposoby jej realizacji.

3.4. Etapy badania marketingowego

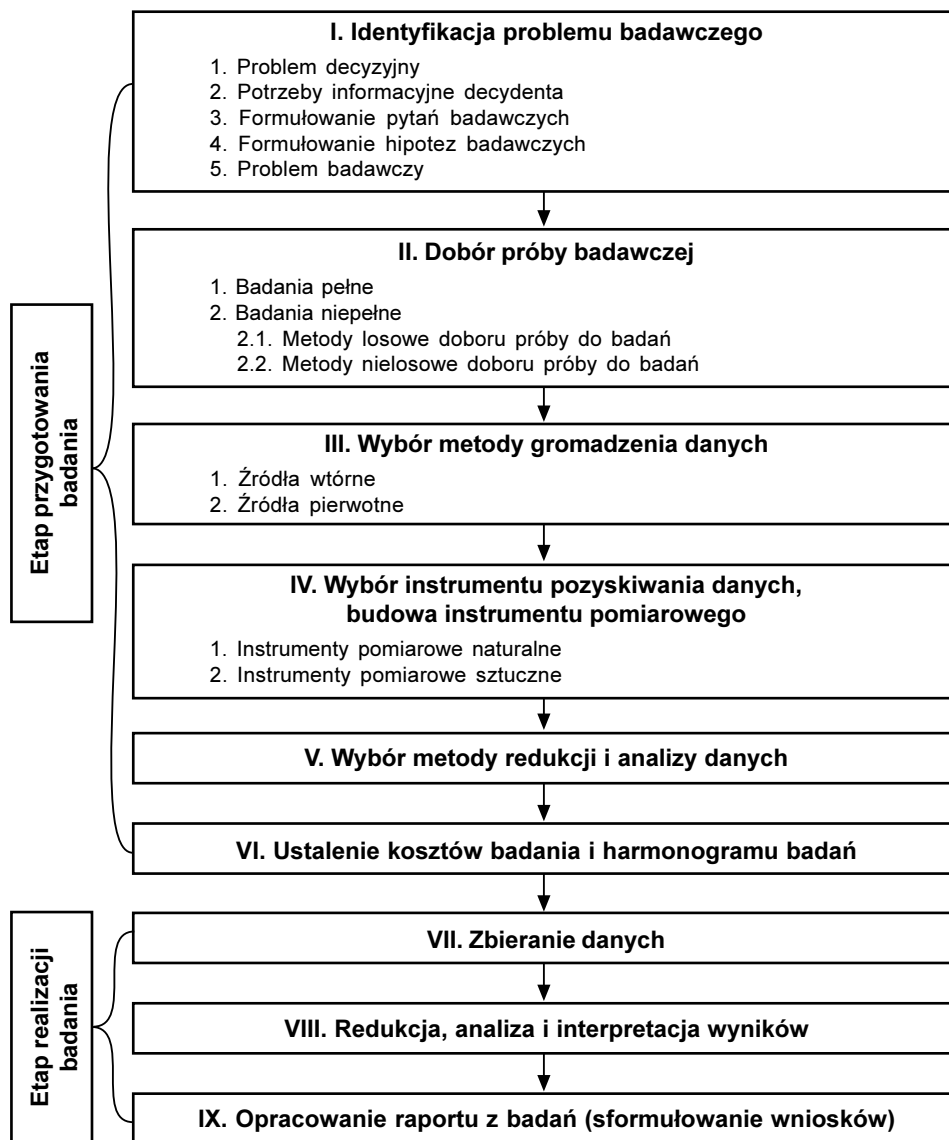
Badania marketingowe powinny być prowadzone zgodnie z procedurą badawczą obejmującą etap przygotowania badania oraz etap realizacji badania. Poszczególne etapy badania marketingowego zostały zaprezentowane na rys. 38.

3.4.1. Identyfikacja problemu badawczego

Definiowanie problemu badawczego to proces, w którym dokonuje się przetransponowania obszaru lub obszarów decyzyjnych na obszar lub obszary badawcze¹³³. Trafne zdefiniowanie problemu badawczego wymaga przede wszystkim nienaganną współpracy między decydentem (zleceniodawcą) a badaczem. Dzięki temu decydent rozumie, co badacz może dać,

¹³² M. Prymon, *Współczesne badania...*, s. 8.

¹³³ D. Sobotkiewicz, P. Waniowski, *op. cit.*, s. 63.



Rys. 38. Etapy badania marketingowego

Źródło: opracowanie własne.

a czego dać nie może; badacz natomiast lepiej zna istotę problemów, z którymi ma do czynienia decydent¹³⁴. Decydent musi zrozumieć istotę problemu badawczego, by analityk na podstawie zrozumienia problematyki decydenta mógł prawidłowo określić jego potrzeby

¹³⁴ S. Kaczmarczyk, *op. cit.*, s. 48

informacyjne i ograniczenia, które trzeba uwzględnić¹³⁵. Problem decyzyjny może na przykład dotyczyć produktu i brzmieć następująco: „Czy wprowadzić na rynek nowy produkt, czy też nie?”, a odpowiadający jemu problem badawczy może być sformułowany w sposób następujący: „Wszechstronna analiza korzyści z wprowadzenia nowego produktu na rynek”. Aby właściwie sformułować problem badawczy na podstawie problemu decyzyjnego, należy zidentyfikować potrzeby informacyjne decydenta, opracować pytania i hipotezy badawcze. Przykład identyfikacji problemu badawczego przedstawiono w tabeli 12.

Tabela 12. Przykład identyfikacji problemu badawczego

<p><u>Problem decyzyjny</u> <i>Jakie ma być opakowanie dla nowego produktu?</i></p> <p><u>Pytania badawcze</u> 1. <i>Jakie funkcje ma spełniać nowe opakowanie?</i> 2. <i>Czy nowe opakowanie ma być kontynuacją starego?</i> 3. <i>Czy powinno to być zupełnie zmienione opakowanie?</i> 4. <i>Czy należy zaprojektować inny zestaw kolorów?</i> 5. <i>Jakie opakowanie stosuje konkurencja?</i></p> <p><u>Hipotezy badawcze</u> Do pytania 5 <i>H1 – Konkurencja stosuje opakowania ekologiczne.</i> <i>H2 – Opakowania konkurencji są w różnych kolorach.</i></p> <p><u>Problem badawczy</u> <i>Ocena efektywności opakowań alternatywnych.</i></p>
--

Źródło: opracowanie na podstawie S. K a c z m a r c z y k, *op. cit.*, s. 49.

3.4.2. Dobór próby badawczej

Po sformułowaniu problemu badawczego badacz ustala, kto lub co będzie źródłem niezbędnych informacji, a więc identyfikuje badaną populację (zbiorowość). Każda zbiorowość składa się z jednostek.

W przypadku badań pełnych wszystkie jednostki tworzące populację badaną są poddawane pomiarowi. Najczęściej ma to miejsce wówczas, gdy prowadzone są badania na małych lub bardzo małych zbiorowościach, na przykład w sytuacji gdy badanie dotyczy „Stopnia rozwoju marketingu w polskich kopalniach”. Z tego względu, że liczba kopalni w Polsce jest niewielka, można takie badania przeprowadzić wśród wszystkich kopalni.

W przypadku badań niepełnych pomiarowi poddaje się niektóre jednostki z badanej populacji. W związku z tym szczególnie ważne jest odpowiednie dobranie próby, aby można było wyniki pomiaru odnieść do całej zbiorowości.

Próba jest to część populacji badanej faktycznie poddanej pomiarowi (badaniu). Proces doboru próby składa się z następujących etapów:

a) określenie populacji badanej (zbiorowości);

¹³⁵ K. Mazurek-Łopacińska [red.], *Badania marketingowe. Podstawowe metody...*, s. 25.

- b) określenie jednostki próby;
- c) sporządzenie wykazu populacji badanej;
- d) ustalenie liczebności próby;
- e) wybór metody doboru próby;
- f) pobranie próby.

Profesjonalne zdefiniowanie populacji badanej sprowadza się do określenia: podmiotu (elementu badania), jednostki próby, zakresu przestrzennego oraz czasu¹³⁶. Przykład zdefiniowania populacji badanej dla przedsiębiorstw produkcyjnych można przedstawić w sposób następujący:

- a) podmiot (element) badania – kierownik działu marketingu;
- b) jednostka próby – przedsiębiorstwo zatrudniające powyżej 250 pracowników;
- c) zakres przestrzenny – Polska;
- d) czas – czerwiec 2009.

Szczególnie ważnym etapem w procesie doboru próby do badań jest wybór metody doboru próby. Wyróżnia się dwa rodzaje metod:

- a) metody doboru losowego oraz
- b) metody doboru nielosowego (celowego).

Pierwsza grupa metod oparta jest na rachunku prawdopodobieństwa. Każda jednostka tworząca zbiorowość ma taką samą szansę znalezienia się w próbie. Druga grupa metod nie jest oparta na rachunku prawdopodobieństwa, a jedynie na subiektywnych decyzjach badacza.

Do metod losowych doboru próby do badań zalicza się nieograniczony dobór losowy (losowanie bezpośrednie, wybór za pomocą liczb losowych, dobór systematyczny), dobór warstwowy i dobór wielostopniowy. Natomiast wśród metod nielosowych wyróżniamy: dobór jednostek typowych, dobór kwotowy, metodę eliminacji oraz metodę kuli śniegowej.

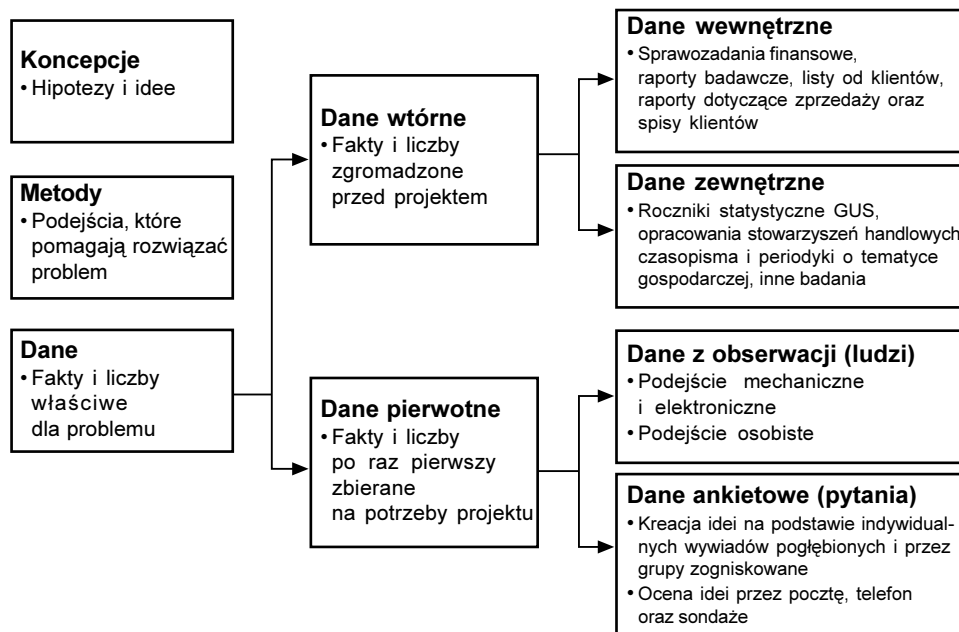
3.4.3. Wybór metod gromadzenia danych

W warunkach współczesnej gospodarki rynkowej informacja jest jednym z najcenniejszych zasobów przedsiębiorstwa. Zarządzanie przedsiębiorstwem nie może się opierać wyłącznie na doświadczeniu i intuicji niezbędnej w prowadzeniu interesów, lecz powinno bazować także na profesjonalnie zbieranych i przetwarzanych informacjach. Umiejętność wykorzystania informacji w procesie podejmowania decyzji jest jedną z ważnych cech współczesnego menedżera i przedsiębiorcy działającego w warunkach zmieniającego się otoczenia. Wiedza o rynkach, (nabywcach, konkurentach, pośrednikach) pozwala menedżerowi podejmować decyzje obciążone mniejszym ryzykiem, bez względu na to, czy działa na rynku dóbr konsumpcyjnych, przemysłowych czy rynku usług.

Ze względu na organizację badań badacz powinien podjąć decyzję, czy korzystać z danych, które w wybranym czasie są już dostępne (dane wtórne), czy podjąć specjalne nakłady, metody i techniki, żeby takie dane uzyskać (dane pierwotne). Dane wtórne to fakty i liczby zgromadzone już wcześniej, natomiast dane pierwotne to fakty i liczby zbierane po raz pierwszy na potrzeby analizowanego problemu. Ze względów oszczędnościowych bardzo często przedsiębiorstwa korzystają z danych wtórnych – charakteryzuje je bowiem niski koszt i szybki czas uzyskania. Niestety dane te nie zawsze są wystarczające w procesie podejmowania de-

¹³⁶ Opracowanie na podstawie: Z. Kędziór, K. Karcz, *op. cit.*, s. 82.

czyż marketingowych. Informacje w nich zawarte mogą nie być wystarczająco dokładne, aktualne, wiarygodne lub podane w niewłaściwej formie, przekrojach lub też mało przydatne ze względu na specyfikę prowadzonego projektu. Niektórych informacji ponadto nie da się pozyskać z danych wtórnych (np. na temat postaw wybranych zidentyfikowanych przez przedsiębiorstwo grup konsumentów), bo nikt jeszcze ich nie zbierał. W takiej sytuacji przedsiębiorstwa mogą pozyskiwać potrzebne informacje ze źródeł pierwotnych. Jednocześnie zauważyć należy, że istnieją dwa sposoby zbierania danych pierwotnych: obserwacja ludzi i uzyskiwania odpowiedzi na zadawane im pytania (rys. 39)¹³⁷.



Rys. 39. Rodzaje informacji marketingowych

Źródło: K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius, *op. cit.*, s. 174.

W ramach informacji pochodzących ze źródeł wtórnych można wyróżnić informacje pochodzące:

a) ze źródeł wtórnych wewnętrznych (sprawozdania finansowe – bilans, rachunek wyników; raporty zakupów, produkcji, sprzedaży, stanów magazynowych; spisy klientów itp.);

b) ze źródeł wtórnych zewnętrznych (dane publikowane przez różnego rodzaju organizacje, np.: Główny Urząd Statystyczny, ministerstwa, stowarzyszenia, uczelnie wyższe, inne organizacje prowadzące badania marketingowe oraz czasopisma i periodyki o tematyce gospodarczej);

c) informacje ze źródeł wtórnych zagranicznych (czasopisma i periodyki o tematyce gospodarczej, opracowania i raporty organizacji międzynarodowych).

¹³⁷ Zob. K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius, *op. cit.*, s. 178–187.

Do przedmiotów badań charakterystycznych dla danych pierwotnych zalicza się:

- a) dane demograficzne i socjoekonomiczne: cechy konsumentów – płeć, wiek, stan rodziny, dochody, przynależność do danej klasy społecznej;
- b) dane dotyczące stylu życia: przedmiot ten obejmuje trzy grupy cech, które pozwalają wnioskować o zachowaniach ludzi; są to: czynności, zainteresowania oraz opinie;
- c) osobowość konsumentów, rozumiana jako zespół cech psychologicznych pozwalających odróżnić daną jednostkę od innych, np.: rozważa, spontaniczność, skłonność do nawiązywania kontaktów lub samotności;
- d) postawy i opinie: preferencje, skłonności do zachowania jednostki wobec określonego zjawiska, np. wobec produktów, opakowań, marek;
- e) wiedza i świadomość: wiedza na temat produktu czy danego zjawiska;
- f) intencje i zamiary: sposób postępowania konsumentów na rynku, skłonność do ponoszenia ryzyka;

Tabela 13. Wybór metod gromadzenia danych ze źródeł wtórnych i pierwotnych

Rodzaje źródeł	Rodzaje pomiarów	Formy pomiarów	Wybrane metody pomiarów
źródła wtórne	pomiary wtórne	zbieranie danych wewnętrznych zbieranie danych zewnętrznych	wybór, kolekcjonowanie, studiowanie różnych źródeł wtórnych wewnątrz firmy wyszukiwanie, kompilacja, kopiowanie, notowanie, kupno gotowych zbiorów danych
źródła pierwotne	pomiary pierwotne	ankiety	ankieta pocztowa ankieta prasowa ankieta audytoryjna ankieta ogólna ankieta bezpośrednia
		inne sondaże pośrednie	metoda delficka wywiad telefoniczny pozostałe metody sondaży pośrednich
	pierwotne sondaże bezpośrednie	wywiady inne sondaże pośrednie	wywiad osobisty wywiad grupowy metody projekcyjne pomiar fizjologiczne metody obserwacji rejestracja i spis (panele) degustacje i oceny próbek
	eksperymenty	laboratoryjne terenowe metody symulacji	test audytoryjny test tachistoskopowy metoda STM test rynkowy standardowy test rynkowy kontrolowany metody ręczne metody komputerowe metody mieszane

Źródło: S. Kaczmarczyk, *op. cit.*, s. 51.

g) motyw: przesłanki, którymi kierują się konsumenci w różnych sytuacjach rynkowych¹³⁸.

Decydując się na badanie marketingowe, staje się przed koniecznością wyboru jednej spośród możliwych metod zbierania danych. Wybór podstawowych metod zbierania danych ze źródeł wtórnych i pierwotnych przedstawiono w tabeli 13.

Proces zbierania informacji może być w dzisiejszych czasach realizowany „zza biurka”, zwłaszcza gdy posiadamy komputer z dostępem do Internetu. Walory nowych technologii umożliwiają pozyskiwanie, gromadzenie i przetwarzanie informacji zarówno ze źródeł wtórnych, jak i pierwotnych, zmieniając w ten sposób także jakość zarządzania przedsiębiorstwem w turbulentnych warunkach otoczenia marketingowego.

3.4.4. Wybór instrumentu pozyskiwania danych (kwestionariusz ankietowy)

Wybór metody gromadzenia danych determinuje jednocześnie wybór odpowiedniego instrumentu pomiarowego. Jeżeli badacz zdecyduje się na pozyskiwanie danych ze źródeł wtórnych, wówczas instrumentem pomiarowym będzie wzrok, słuch, dotyk, czyli instrumenty naturalne, tzw. zmysły. W przypadku gromadzenia danych ze źródeł pierwotnych można wykorzystać następujące instrumenty pomiarowe (sztuczne):

- a) kwestionariusz ankiety – w przypadku prowadzenia badań metodą ankiety;
- b) test – podczas prowadzenia eksperymentów;
- c) scenariusz – gdy stosowane są wywiady grupowe;
- d) dziennik – podczas prowadzenia badań panelowych;
- e) kamera – w trakcie obserwacji;
- f) komputer – podczas metody symulacji;
- g) skaner – w sytuacji prowadzenia paneli sklepowych.

Bardzo często w badaniach marketingowych wykorzystuje się kwestionariusz ankiety. Jest to zbiór odpowiednio ułożonych pytań, zapisanych na kartach papieru, na które odpowiada osoba poddana badaniu (pomiarowi). Kwestionariusz składa się z dwóch części. Pierwsza została zilustrowana w tabeli 14.

Tabela 14. Elementy składowe pierwszej części kwestionariusza ankiety

Nazwa organizacji prowadzącej badanie	Ankieta jest anonimowa i służy wyłącznie celom marketingowym
Kwestionariusz ankietowy	
Temat ankiety	
Cel ankiety	
Prośba skierowana do respondentów	
Instrukcja – w jaki sposób udzielać odpowiedzi	

Źródło: opracowanie własne.

¹³⁸ Szerzej na ten temat: M. P r y m o n, *Współczesne badania...*, s. 25–26.

W drugiej części kwestionariusza zawarte są pytania charakteryzujące osobę badaną (respondenta) lub też badaną firmę oraz pytania szczegółowe pozwalające rozwiązać problem badawczy. Pytania opisujące respondenta dotyczą m.in. płci, wieku, dochodu, wielkości rodziny, wykształcenia, zawodu, miejsca zamieszkania. Natomiast w przypadku firm niniejsze pytania odnoszą się np. do formy prawno-organizacyjnej firmy, jej wielkości, obszaru działania, przedmiotu działalności.

W kwestionariuszu ankietowym stosuje się następujące pytania:

Pytania zamknięte – respondent ma możliwość wyboru jednej lub kilku odpowiedzi spośród podanych gotowych odpowiedzi.

1. Czy posiada Pan (-i) komputer?
 - A. tak
 - B. Nie
2. Jak często kupuje Pan (-i) buty sportowe?
 - A. bardzo często
 - B. często
 - C. czasami
 - D. rzadko
 - E. bardzo rzadko

Pytania otwarte – respondent samodzielnie formułuje odpowiedź.

Proszę wymienić nazwy samochodów, które Pana (-i) zdaniem są bezpieczne?

.....

Proszę podać, jakie są korzyści z posiadania karty kredytowej?

.....

Pytania półotwarte – respondent oprócz możliwości wyboru jednej lub kilku odpowiedzi z podanych gotowych wariantów ma także możliwość wpisania swobodnie swojej odpowiedzi.

1. Co skłania Pana(-ią) do dokonywania zakupów w markecie X?
 - A. atrakcyjne ceny
 - B. wysoka jakość produktów
 - C. różnorodność produktów
 - D. miła obsługa
 - E. parking przed marketem
 - F. inne przyczyny (jakie?)
2. W jaki sposób Państwa Firma konkuruje na rynku?
 - A. często obniża ceny produktów
 - B. podnosi kwalifikacje pracowników
 - C. wprowadza na rynek nowe produkty
 - D. oferuje klientom karty lojalnościowe
 - E. stale reklamuje swoje produkty w mediach
 - F. w inny sposób (jak?)

Pytania filtrujące – pozwalają zidentyfikować respondentów, którzy będą odpowiadać na konkretne pytanie(-a), oraz wskazać respondentów, których te pytania nie dotyczą.

1. Czy dokonuje Pan (-i) zakupów w markecie X?
 - A. Tak (proszę przejść do pytania 2)
 - B. Nie (proszę przejść do pytania 20)
2. Jak ocenia Pan (-i) szybkość obsługi w markecie X?
 - A. bardzo dobrze
 - B. dobrze
 - C. średnio
 - D. źle
 - E. bardzo źle
- 3...
- 4...
- ...
20. Dlaczego Pan/Pani nie dokonuje zakupów w markecie X?
.....

Formułując pytania zamknięte i półotwarte, tworzy się odpowiedzi wyskalowane. Wyróżnia się cztery podstawowe rodzaje skal:

- a) nominalną,
- b) porządkową,
- c) przedziałową,
- d) stosunkową.

Wyskalowane odpowiedzi mogą być opisane werbalnie, numerycznie, graficznie oraz w sposób kombinowany, a więc łączący te trzy formy. W tabeli 15 przedstawiono przykłady zastosowania różnych skal opisanych werbalnie i numerycznie.

Pytania kwestionariusza ankiety powinny być sporządzone zgodnie z następującymi zasadami:

- a) pytania kwestionariusza powinny być podawane we właściwej kolejności – najpierw pytania ogólne, później szczegółowe.
- b) pytanie powinno dotyczyć tylko jednej sprawy.
- c) pytania powinny dotyczyć faktów, które respondenci mogą sobie łatwo przypomnieć.
- d) nie należy wymagać uogólnień w odpowiedzi na pytania.
- e) pytania powinny być zrozumiałe i jasne dla każdego uczestnika badań.
- f) należy unikać pytań sugerujących, naprowadzających respondenta na odpowiedzi oczekiwane przez organizatorów badań.
- g) należy unikać pytań kłopotliwych dla respondenta.
- h) układ i prezentacja graficzna kwestionariusza powinny ułatwiać udzielenie odpowiedzi¹³⁹.

Formułując kwestionariusz ankiety, należy także pamiętać o tym, że:

1. Najczęściej osoby odpowiadające na pytania kwestionariusza, zwłaszcza pracownicy przedsiębiorstw, w tym szczególnie menedżerowie, dysponują ograniczonym czasem, co niekiedy może powodować brak zainteresowania z ich strony wypełnieniem kwestionariusza.

2. Zbyt długa lista pytań może już na samym początku zniechęcić respondenta do udzielania odpowiedzi.

¹³⁹ K. Mazurek-Łopacińska [red.], *Badania marketingowe. Podstawowe metody...*, s. 126–128.

Tabela 15. Przykłady skalowania odpowiedzi

Rodzaje skal	
Nominalna	<p>Czy Pan (-i) pali papierosy?</p> <p>A. Tak B. Nie</p> <p>Który z poniższych czynników zdecydował o wyborze przez Pana (-ią) hotelu X?</p> <p>A. cena B. bliskość morza C. atrakcje oferowane przez hotel D. jakość obsługi E. inne czynniki (jakie?)</p>
Porządkowa	<p>Jak ocenia Pan (-i) szybkość obsługi w marcecie X?</p> <p>A. bardzo dobrze B. dobrze C. średnio D. źle E. bardzo źle</p> <p>Jak ocenia Pan (-i) szybkość obsługi w marcecie X?</p> <p>bardzo dobrze <input type="checkbox"/>5 <input type="checkbox"/>4 <input type="checkbox"/>3 <input type="checkbox"/>3 <input type="checkbox"/>1 bardzo źle</p>
Przedziałowa	<p>W którym roku zamierza Pan (-i) kupić nowy komputer?</p> <p>A. 2010 B. 2011 C. 2012 D. nie wiem</p>
Stosunkowa	<p>Jaki procent dochodów Pan (-i) przeznacza na zakup produktów spożywczych?</p> <p>A. 1–20% B. 21–40% C. 41–60% D. 61–80% E. więcej niż 80%</p>

Źródło: opracowanie własne.

3. Najlepiej jest układać pytania zamknięte, a także półotwarte, ponieważ respondenci z reguły preferują ten rodzaj pytań, a nie pytania otwarte, które niestety wiążą się z wpisaniem samodzielnej odpowiedzi, co związane jest z dłuższym zastanawianiem się osoby poddanej pomiarowi nad właściwą odpowiedzią. Ponadto o wiele łatwiej przetwarza się dane ilościowe niż jakościowe.

4. Przed przeprowadzeniem badań właściwych za pomocą kwestionariusza należy przeprowadzić testowaniu kwestionariusza (badanie pilotażowe) w celu wyeliminowania błędów powstałych w trakcie jego formułowania. Najczęściej takie badanie przeprowadza się na małej grupie respondentów.

Podczas badania pilotażowego osoba przeprowadzająca badanie zwraca uwagę na:

- a) zrozumienie (czy pytania mają taki sens jak w zamierzeniu?);
- b) język i wyrażenia (czy są jakieś słowa, które sprawiają kłopot?);

- c) swobodę wypowiedzi (czy respondenci są w stanie odpowiedzieć na pytania?);
 d) współpracę (czy na wszystkie pytania uzyskano odpowiedź?)¹⁴⁰.

3.4.5. Wybór metody redukcji i analizy danych

Zebrane w wyniku pomiaru dane surowe dają więcej informacji po ich redukcji i analizie. Analiza polega na przetworzeniu zebranych danych na opisowe twierdzenia i wnioski dotyczące wzajemnych zależności między analizowanymi zmiennymi. Wybór metod analizy zależy od zastosowanego procesu doboru próby, użytego instrumentu pomiarowego oraz form pomiaru¹⁴¹.

3.4.6. Ustalenie kosztów badania i harmonogramu prac

Ostatni etap przygotowania badania sprowadza się do opracowania planu zawierającego niezbędne czynności, które należy wykonać, aby pozyskać informacje stanowiące podstawę podejmowania decyzji marketingowych. W planie zawarte są także terminy realizacji czynności oraz koszty związane z badaniem. Przykładowy plan badań zaprezentowano w tabeli 16.

Tabela 16. Fragment przykładowego planu badań

Lp.	Czynności do wykonania	Termin realizacji czynności
1.	Opracowanie kwestionariusza ankiety	2–31 styczeń 2009 r. (29 dni)
2.	Dobór próby badawczej	22–31 styczeń 2009 r. (9 dni)
3.	Testowanie kwestionariusza ankiety	2–7 luty 2009 r. (5 dni) 300 PLN
4.	Przygotowanie właściwego kwestionariusza ankiety	09–13 luty 2009 r. (4 dni)
n...

Źródło: opracowanie własne.

3.4.7. Zbieranie danych

Etap realizacji badania rozpoczyna się od zbierania danych. W przypadku prowadzenia pomiaru wtórnego szczególną rolę odgrywają instrumenty naturalne, a w szczególności wzrok. Niewątpliwie badacz powinien się wykazać konkretnymi umiejętnościami w zakresie: szybkiego czytania, sporządzania notatek, bibliografii, zapamiętywania. Wykorzystanie odpowiednich instrumentów naturalnych oraz umiejętności pozwolą badaczowi dokonać trafnego wyboru i oceny dostępnych informacji. Natomiast zbieranie danych w trakcie pomiaru pierwotnego ma różny charakter i zależy od wybranej metody badawczej. I tak w przypadku:

¹⁴⁰ P. Hague, N. Hague, C-A. Morgan, *Badania rynkowe w praktyce*, Helion, Gliwice, 2005, s. 111.

¹⁴¹ S. Kaczmarczyk, *op. cit.*, s. 53.

- a) ankiety – sprowadza się do przekazania kwestionariuszy ankiet np. bezpośrednio przez ankiera czy też za pomocą poczty respondentom, a następnie oczekiwanie na ich zwrot;
- b) obserwacji – polega na rejestrowaniu zjawisk obserwowanych za pomocą kamery, sporządzaniu notatek w dzienniku obserwacji;
- c) wywiadu – sprowadza się do rejestrowania prowadzonego wywiadu za pomocą kamery, dyktafonu, notowania odpowiedzi respondentów.

3.4.8. Redukcja, analiza i interpretacja wyników

Uzyskane dane z przeprowadzonych badań mają postać danych surowych. Przykładem takich danych są wypełnione kwestionariusze ankiet, dzienniki obserwacji, nagrane płyty DVD z wywiadu czy też notatki z pomiaru wtórnego. Celem redukcji jest dostosowanie danych surowych do ich analizy. Poszczególne elementy procesu redukcji danych zostały zaprezentowane w tabeli 17.

Tabela 17. Elementy procesu redukcji danych i ich charakterystyka

Elementy procesu redukcji danych	Charakterystyka
Kontrola pomiaru	Celem procesu kontroli jest uzyskanie pewności, że cały proces badania, a zwłaszcza pomiar, został przeprowadzony i zorganizowany właściwie oraz całkowicie.
Redakcja danych	Sprawdzenie otrzymanych danych z punktu widzenia ich czytelności i dokładności.
Klasyfikacja i zliczanie danych	Segregowanie danych zgodnie z określonymi kryteriami np. wieku, płci, stanu cywilnego, dochodów.
Tabulacja danych	Przenoszenie danych na arkusze, w których przyjmują postać szeregów statystycznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Kaczmarczyk, *op. cit.*, s. 252–261.

Efektom końcowym redukcji są dane prezentowane w formie opisowej, tabelarycznej lub w postaci graficznej. Kolejnym krokiem jest poddanie ich analizie. W przypadku badań jakościowych analiza informacji ma charakter subiektywny. Bardzo wiele zależy od doświadczenia, kwalifikacji, umiejętności osoby prowadzącej badane i analizujące dane. W związku z tym w raporcie z badań powinno się zamieszczać krótkie wypowiedzi respondentów (cytaty). Analiza danych ilościowych sprowadza się najczęściej do analizy statystycznej. W tym celu wykorzystuje się ogólnie dostępne na rynku programy komputerowe i narzędzia analizy statystycznej.

3.4.9. Opracowanie raportu z badań (sformułowanie wniosków)

Wyniki uzyskane w trakcie prowadzonych badań marketingowych najczęściej prezentowane są w postaci pisemnego raportu z badań. Raport składa się z trzech części:

- a) wstępnej, w której jest zawarty cel badania, zakres badania oraz sposób przeprowadzenia badania, a także główne kierunki wykorzystania wyników;
- b) analitycznej, zawierającej prezentację uzyskanych wyników;
- c) końcowej (wnioskowej), przedstawiającej wnioski z badań.

Ponadto w raporcie powinno się zamieścić streszczenie dla kierownictwa, zawierające najważniejsze informacje z przygotowanego raportu, jak również, jeżeli istnieje taka potrzeba, załączniki (np. kwestionariusz ankietowy, plan doboru próby, tablice z wynikami).

Wyniki badań marketingowych mogą być prezentowane w postaci:

- a) opisowej,
- b) tabelarycznej (tabele, tablice),
- c) graficznej (rysunki, wykresy, mapy graficzne).

W przypadku prezentowania danych liczbowych najczęściej stosuje się wykresy, w tym liniowe, słupkowe oraz kołowe. Jeżeli pojawiają się trudności z zaprezentowaniem wielu danych liczbowych na wykresie, stosuje się tabele (tablice).

Podczas pisania raportu szczególnie ważne jest dostosowanie jego treści do odbiorcy. W związku z tym w raporcie należy stosować terminologię znaną adresatowi raportu, pisać w przystępnym stylu, stosować metody graficzne przy prezentowaniu wyników badań. Ponadto należy ograniczać treści związane z metodologią badania, gdyż dla decydenta najważniejsze są wyniki i wnioski, na podstawie których podejmuje decyzję, a nie szczegóły dotyczące przeprowadzenia badania.

Wyniki i wnioski z badań mogą być także przedstawione w formie prezentacji ustnej. Aby profesjonalnie przeprowadzić taką prezentację, warto postępować zgodnie z następującymi zasadami.

- a) przygotować salę do prezentacji,
- b) unikać czytania raportu,
- c) używać konspektów,
- d) używać środków wizualnych,
- e) utrzymywać uwagę słuchaczy¹⁴².

Nie ulega wątpliwości, że obecnie podczas tworzenia prezentacji zawierającej wyniki i wnioski z badań powinno się stosować ogólnie dostępne na rynku programy komputerowe. Najczęściej, ze względu na łatwość obsługi, a zarazem dostępność na rynku, wykorzystuje się program z pakietu Microsoft Office – PowerPoint. Poznanie jedynie kilku podstawowych funkcji tego programu i zastosowanie ich przy wykonywaniu prezentacji multimedialnej w efekcie końcowym będzie zwiększało uwagę i wzbudzało zainteresowanie audytorium.

3.5. Internet jako nowa technologia pozyskiwania i gromadzenia danych

Globalna sieć komunikacyjna, jaką jest Internet, nie zmienia istoty badań marketingowych, ale wywołuje istotne zmiany w metodach i technikach badań – stwarza bowiem możliwości niemal nieograniczonego dostępu do informacji na całym świecie. Dzieje się tak dzięki łatwemu dostępowi do sieci, prostej obsłudze oraz niskim kosztom, co wpływa na stosunkowo szybki i prosty sposób pozyskiwania informacji wtórnej, ale także pierwotnej.

¹⁴² S. Kaczmarczyk, *op. cit.*, s. 329–330.

Globalna sieć umożliwia prowadzenie badań marketingowych na skalę dotąd niemożliwą nawet dla największych korporacji międzynarodowych działających na rynku. Nie było to podyktowane kosztami prowadzenia badań, ale brakiem warunków do wykorzystania tradycyjnych metod i procedur badawczych w tak szerokim zakresie. Badania marketingowe, jakie przedsiębiorstwa przeprowadzają w sieci, coraz częściej służą do podejmowania decyzji marketingowych zarówno o charakterze strategicznym, jak i operacyjnym. Przeprowadzanie badań marketingowych w sieci coraz częściej jest stosowane w procesie tworzenia nowych produktów czy usług. Nowy kanał komunikacji pozwala na „permanentną inwigilację” zachowań konsumentów. Należy jednak pamiętać, że skomplikowany system może generować zbyt wiele informacji, które w następstwie mogą przeistaczać się w tak zwany „szum informacyjny”, natomiast niedostateczne rozbudowanie systemu komunikacji marketingowej opartej na Internecie powoduje niewystarczający przepływ użytecznych informacji.

Środowisko internetowe zapewnia selektywność komunikacji w stopniu, który wielokrotnie przewyższa możliwości innych mediów. Daje to przedsiębiorstwu możliwość zastosowania w badaniach strategii *pull* – informacja jest pozyskiwana wtedy, gdy potrzebują jej decydenci, lub w strategii *push* – informacja jest serwowana odbiorcy. Istotną cechą w strategii *pull* jest to, że informacja odpowiada w sposób precyzyjny zapotrzebowaniu, a zarazem umożliwia minimalizowanie szumów informacyjnych. W środowisku internetowym obie strategie są stosowane naprzemiennie, chociaż coraz częściej użytkownicy Internetu wymuszają stosowanie strategii *pull*. Jest to podyktowane sytuacją coraz częstszego poszukiwania w sieci precyzyjnych informacji. Tradycyjne narzędzia komunikacji nie dają takiej możliwości¹⁴³.

Znaczenie środowiska internetowego dla zintegrowanej komunikacji marketingowej, której częścią są badania marketingowe, można wyrazić poprzez następujące cechy:

a) wielość możliwych relacji występujących w tym procesie – „jeden do jeden”, „jeden do wielu”, „wielu do wielu”;

b) selektywność i identyfikacja przekazu – informacja coraz częściej jest pozbawiona szumów, a przedsiębiorstwo kreuje i pozyskuje informacje, które w sposób precyzyjny odpowiadają potrzebom;

c) możliwości wejścia w obszar komunikacji globalnej przez każdą firmę, bez względu na jej wielkość, profil działania, sytuację finansową itp.;

d) wzrastający zasięg i dostępność przekazu oraz szybkość i elastyczność komunikacji¹⁴⁴.

Zastosowanie Internetu w procesie gromadzenia informacji marketingowej daje przedsiębiorstwu możliwość korzystania z informacji pochodzących ze źródeł wtórnych oraz prowadzenia ilościowych i jakościowych badań marketingowych w przestrzeni wirtualnej (tabela 18).

Źródłem danych wtórnych są witryny WWW przedsiębiorstw, organów administracji państwowej, samorządów lokalnych, samorządów gospodarczych, szkół wyższych, instytutów naukowych, agencji badań rynkowych, urzędów statystycznych, a także bazy danych o klientach, serwisy informacyjne, wydania *on-line* czasopism oraz wypowiedzi uczestników grup dyskusyjnych. Przykłady ogólnie dostępnych adresów internetowych oraz dysponentów baz danych prezentuje tabela 19 i 20.

¹⁴³ M. R e m i, *Internet jako narzędzie komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstwa* [w:] Z. K ę d z i o r [red.], *Marketing – współczesne obszary badania i zastosowania*, CBiE, Katowice 2000, s. 135.

¹⁴⁴ Szerzej na ten temat: J. W i k t o r, *Promocja, System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa 2001, s. 235–238.

Tabela 18. Możliwości wykorzystania Internetu w zakresie pomiarów wtórnych i pierwotnych

Metody pomiaru	Charakterystyka
Pomiary wtórne	
Zbieranie informacji wtórnych	– bardzo duże (szybki i wygodny dostęp do źródeł informacji wtórnej na całym świecie)
Pomiary pierwotne	
Obserwacja	– bardzo duże, zarówno z zaangażowaniem respondenta, jak i bez zaangażowaniem respondenta
Wywiady	– ograniczone możliwościami technicznymi (kamery internetowe) uniemożliwiającymi kontakt ankietera i respondenta
Ankieta	– bardzo duże, z wykorzystaniem poczty elektronicznej lub strony WWW
Metody projekcyjne	– duże, pod warunkiem zapewnienia opartego na zaufaniu kontaktu z badaczem
Metody heurystyczne (twórczego myślenia)	– bardzo duże (umożliwienie dotarcia do ekspertów zwykle trudnych do zgromadzenia w jednym miejscu i czasie)

Źródło: K. Karcz, A. Bajdak [red.], *Badania marketingowe w Internecie*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2005, s. 35.

Tabela 19. Przykłady adresów internetowych

Wyszczególnienie		Adres internetowy
1		2
Rząd i jego agendy	Kancelaria Prezesa Rady Ministrów Ministerstwo Finansów Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi	www.kprm.gov.pl www.mofnet.gov.pl www.mpips.gov.pl www.minrol.gov.pl
Urzędy statystyczne	Polska Statystyka Publiczna (portal GUS) Brytyjska Statystyka Publiczna EUROSTAT Urzędy statystyczne na świecie	www.stat.gov.pl www.statistics.gov.uk http://europa.eu.int/eurostat.html statliblstat.gov.pl/other_st.html
Agencje badań rynku	TNSOBOP SMG KRC Instytut Badania Rynku i Opinii Publicznej CBOS GtKPolonia Instytut Badania Opinii i Rynku Pentor Grupa Ipsos	www.tns-global.pl www.smgkrc.pl www.cbos.pl www.gfk.pl www.pentor.com.pl www.demoskop.pl
Uniwersytety i szkoły wyższe	Amerykańska Akademia Marketingu Akademia Ekonomiczna w Katowicach Biblioteka Akademii Ekonomicznej w Krakowie	www.bus.miami.edu/ams www.ae.katowice.pl kangur.ae.krakow.pl

1	2
Biblioteka Uniwersytetu w Jonkoping w Szwecji Uniwersytet Harvarda Uniwersytet Koloński Uniwersytet w Hanowerze Uniwersytet Humboldta w Berlinie	romeo.hj.se/aleph harvard.edu www.uni-koeln.de www.uni-hanover.de www.hu-berlin.de

Źródło: Z. Kędzior [red.], *Badania rynku. Metody, zastosowania*, PWE, Warszawa 2005, s. 46–47.

Tabela 20. Dysponenci baz danych – przykłady

Wyszczególnienie	Strona WWW	Charakterystyka dostępnych informacji
1	2	3
Krajowa Izba Gospodarcza INFO-NET KIG Sp. z o.o.	www.kig.pl	Baza Polskich Firm; raporty handlowe o firmach; Bank ofert kupna, sprzedaży i współpracy; katalog Polscy Eksporterzy
Główny Urząd Statystyczny	www.stat.gov.pl	Bank Danych Regionalnych; Baza Demografia (Ludność, Zdrowie, Trwanie życia, Prognozy demograficzne); Wykaz Podmiotów Gospodarki Narodowej REGON; Krajowy Rejestr Urzędowy Podziału Terytorialnego Kraju TETRYT
Ośrodek Przetwarzania Informacji – Ministerstwo Nauki i Informatyzacji RP	www.opi.pl	Baza „Nauka Polska”; Baza „Jednostki naukowo-badawcze”; Baza „Konferencje, wystawy targi”; Baza „POLSIGLE” (różne rodzaje dokumentów niekonwencjonalnych i trudno dostępnych); Baza „Biotechnologia w Polsce”; w opracowaniu „Baza wiedzy o nauce polskiej”
Polskie Bazy Danych Sp. z o.o.	www.polskiebazydanych.pl	Baza Danych Decydentów w Firmach (prezisi, informatycy); Baza Danych Firm – duże; Baza Danych Firm – małe i średnie; Baza Danych E-mail; strony WWW z bazami danych
Kompass Poland Sp. z o.o.	www.kompass.com.pl www.kompass.com	Światowa Baza Firm (wg klasyfikacji Kompass: sektor gospodarki, branża, produkt lub usługa)
Claritas Polska Sp. z o.o.	www.claritas.pl	Baza adresowa zawierająca informacje o konsumentach i gospodarstwach domowych z całej Polski
Consumer Data Sp. z o.o.	www.consumerdata.pl	Baza Danych Lifestyle (dane adresowe i informacje o gospodarstwach domowych: dane demograficzne, dochody, aktywność zawodowa, stan posiadania, formy spędzania czasu wolnego, miejsce i częstotliwość robienia zakupów)

1	2	3
AMBmedia Centrum Baz Danych Firm i Analiz Rynku	www.abmmedia.com.pl	Baza Danych Firm Sukces, Baza Danych Firm B2B, Baza Danych wg rodzaju działalności przedsiębiorstwa (podział na 43 rynki), wg obszaru geograficznego, wg wielkości, wg formy prawnej
BiznesPolska	www.biznespolska.pl	Baza Firm wg katalogu: Budownictwo i nieruchomości, Edukacja i szkolenia, Finanse, Franchising, Internet/Informatyka, Marketing/Reklama, Media, Przemysł stoczniowy, Sektor paliwowy, Transport, Urzędy centralne i regionalne, Organizacje społeczne i pozarządowe, Elektroniczna Baza Wpisów do KRS
Hoppenstedt Bonnier Information Polska Sp. z o.o.	www.hbi.pl www.firmy.hbi.pl	Baza Firm (dane o firmach oraz osobach zarządzających): Katalogi: Przedsiębiorstwo, ISO GUIDE (Polscy Liderzy Jakości)

Źródło: Z. Kędzior [red.], *Badania rynku. Metody...*, s. 46–47.

Do niewątpliwych zalet baz danych zawartych w Internecie należą:

- dostęp do ogromnego, a do tego stale powiększającego się zasobu na każdy temat;
- pokonywanie barier przestrzennych, dzięki czemu można dotrzeć do każdego źródła bez względu na jego geograficzną lokalizację;
- możliwość zbierania danych w dowolnym czasie bez względu na dzień tygodnia i porę dnia;
- oszczędność czasu;
- łatwość dostępu do informacji dzięki wygodnemu oprogramowaniu;
- niski koszt pozyskiwania danych¹⁴⁵.

Internet tworzy także nowe możliwości w zakresie prowadzenia badań bezpośrednich. Pokonując bariery czasu, przestrzeni i kosztów, pozwala na większą dostępność usług agencji badawczych oraz prowadzenie badań własnych przez przedsiębiorstwa. Możliwość zapewnienia stałego, a zarazem taniego dopływu danych marketingowych sprawia, że wyłania się tendencja polegająca na przechodzeniu od realizacji pojedynczych projektów do systemów badań marketingowych przez Internet¹⁴⁶.

Można zatem stwierdzić, że dzięki informacjom, skumulowanym na określonych portalach informatycznych, pozyskiwanych poprzez dostęp do Internetu można podejmować decyzje marketingowe różnego typu i na różnych poziomach zarządzania przedsiębiorstwem.

Informacje te mogą zapewnić:

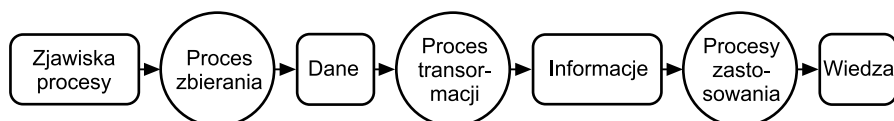
- pomoc przy identyfikowaniu problemów zarządzania i sytuacji decyzyjnych;

¹⁴⁵ A. Bajdak [red.], *Internet w marketingu*, PWE, Warszawa 2003, s. 90.

¹⁴⁶ A. Sagan, *Dylematy rozwoju badań marketingowych w Polsce – teoria i praktyka* [w:] *Marketing koncepcje, badania, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2002. s. 132.

b) szybką analizę sytuacji marketingowej przedsiębiorstwa oraz wsparcie przy ocenie i wyborze możliwości decyzyjnych¹⁴⁷.

Zauważa się bowiem, że wiedza marketingowa jest kształtowana na podstawie różnego typu badań, a także poprzez edukację i doświadczenie personelu. W kontekście rozwoju technologii informatycznej transformacja danych w informacje odbywa się z wykorzystaniem narzędzi informatycznych, a Internet obok gromadzenia danych pozwala na komunikowanie efektów badań innym użytkownikom. Proces transformacji danych w informacje i wiedzę marketingową prezentuje rys. 40.



Rys. 40. Proces transformacji informacji

Źródło: D. Chaffey, S. Wood, *Business Information Management. Improving Performance Using Information Systems*, Prentice Hall, „Financial Times”, International Edition 2005 [za]: M. Sobocińska, *Zastosowanie Internetu w międzynarodowych badaniach marketingowych* [w:] K. Mazurek-Łopacińska, *Badania marketingowe w przestrzeni europejskiej*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 617.

Konkludując, należy podkreślić, że rozwój technologii informatycznych, w tym Internetu, implikuje szereg różnych skutków dla funkcjonowania przedsiębiorstwa w zmiennych warunkach otoczenia marketingowego¹⁴⁸. Najistotniejszym wydaje się być kreowanie nowego modelu zarządzania przedsiębiorstwem, opartego na swobodnym przepływie informacji między uczestnikami gry rynkowej – przedsiębiorstwa i partnerzy w biznesie pełnią wobec siebie funkcje nadawców i odbiorców informacji rynkowej, a Internet można traktować jako miejsce gromadzenia, przetwarzania, prezentacji oraz dystrybucji wyników badań.

¹⁴⁷ Szerzej na ten temat: U. Kałużna-Drewińska, *Wykorzystanie Internetu w tworzeniu inteligentnych systemów wspomagania decyzji marketingowych w przedsiębiorstwie* [w:] E. Zeman-Miszewska [red.], *Wykorzystanie Internetu w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2005, s. 23–32.

¹⁴⁸ Zob. U. Kałużna-Drewińska, J. Radkowska, K. Radkowski, *Technologia informatyczna w zarządzaniu relacjami z klientem* [w:] G. Rosa, A. Smalec [red.], *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Interakcje w tworzeniu partnerstwa organizacji z otoczeniem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 485–490.

ROZDZIAŁ 4

Jakość w zarządzaniu marketingowym przedsiębiorstwem

Idea jakości jest obecna w świadomości człowieka od zarania dziejów. Od początku świata istniały rzeczy jakościowo dobre i te gorsze albo zły jakości. Już w biblijnym opisie stworzenia świata pojawia się element jakości: „A Bóg wiedział, że wszystko, co uczynił, było bardzo dobre”¹⁴⁹.

Jakość jest pojęciem nadzwyczaj pojemnym i wieloznacznym. Kategoria ta może przyjmować różne znaczenia w zależności od kontekstu, w jakim zostanie użyta. W potocznym rozumieniu pojęcie to wydaje się łatwe do zdefiniowania, a jego treść wręcz oczywista. Próby zdefiniowania jakości ujawniają jednak z pełną wyrazistością, że omawiana kategoria należy do tych, które tylko pozornie wydają się być nieskomplikowane, a w rzeczywistości są wyjątkowo trudne do jednoznacznego określenia. Wynika to z faktu, że jakość może być postrzegana w wielu wymiarach¹⁵⁰.

4.1. Wielowymiarowe pojęcie jakości

Pierwszym, często niedocenianym wymiarem jakości jest jakość wzornictwa i grafiki jako elementów pierwszego kontaktu klienta z produktem. Zachodnie koncerny, które doceniły wagę tego elementu, kupują usługi projektowe w renomowanych firmach zajmujących się identyfikacją wizualną, projektowaniem opakowań i wzornictwem przemysłowym.

Drugim wymiarem jakości jest proces kontaktu z klientem – od zakupu, poprzez użytkowanie aż po serwis. Badania przekonują, iż lojalność i satysfakcję klienta można zdecydowanie podnieść nie tyle w dostarczaniu coraz lepszych produktów i usług, ale poprzez coraz lepszy proces obsługi klienta. Wiąże się to bezpośrednio z fizycznymi ograniczeniami tego procesu, zmuszającymi firmy do podnoszenia jakości w pozostałych sferach.

Trzecim wymiarem jakości jest wsparcie klienta. Jednorazowy kontakt może zniszczyć dobrą reputację firmy/produktu, jeżeli spowoduje uciążliwość lub frustrację klienta. Ze względu na swój komfort klient zacznie poszukiwać oferty lepszej, mniej uciążliwej. Odzyskanie jego zaufania w takiej sytuacji okazuje się zazwyczaj bardzo ciężkim i kosztownym zadaniem. Dłate-

¹⁴⁹ *Księga Rodzaju* 1,31, *Biblia Tysiąclecia*, wyd. 3 [za:] E. Konarzewska-Gubała [red.], *Zarządzanie przez jakość*, AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 17.

¹⁵⁰ R. Karaszewski, *Systemy zarządzania jakością największych korporacji świata i ich dyfuzja*, Wydawnictwo Uniwersytetu im. M. Kopernika w Toruniu, Toruń 2003, s. 35–36.

go tak ważne jest znalezienie odpowiedzi na pytanie: czy jesteśmy opiekuńczy, kompetentni, odpowiedzialni?

Czwarty wymiar jakości znajduje odzwierciedlenie w cechach oferty. Porównywanie jest naturalnym procesem w naszym codziennym życiu. Dlatego w tym wymiarze podstawą będą pytania o elementy naszej oferty „przerastające” oferty konkurencji. To oczywiście wymusza stałą pogoń za byciem na czasie, ale takie są wymagania klientów w epoce szerokiego i łatwego dostępu do informacji.

Piątym wymiarem jakości jest działanie, a więc odpowiedź na pytania: czy to, co obieca- ne, jest faktycznie dostarczone; czy działa tak dobrze, jak powinno? Jest to podstawowy i chy- ba najważniejszy wymiar jakości. Postawiony został na końcu, aby uzmysłwić, że wszystko, co zrobimy, nie przyniesie oczekiwanego rezultatu, jeżeli sam produkt i usługa nie spełnią obietnicy zarówno tej materialnej, funkcjonalnej, jak i emocjonalnej. Nie wolno całego proce- su rozpoczynać, gdy obietnice stawiane w reklamie nie zostaną dotrzymane, gdy opis pro- duktu (usługi) odbiega od jego faktycznego stanu. Uzasadnia to konieczność procesu budowania jakości, a nie tylko jego prezentowania¹⁵¹.

O jakości można mówić w ujęciach: filozoficznym, socjologicznym, humanistycznym, praw- nym, technicznym i ekonomicznym¹⁵². W literaturze przedmiotu zdarzają się również poglą- dy, aby jakość uznać za pojęcie pierwotne, niedefiniowalne, ze względu na fakt, że „jego sens jest intuicyjnie zrozumiały i za każdym razem wynika z kontekstu, a stworzenie uniwersalnej definicji mija się z celem”¹⁵³. Współczesna terminologia w dziedzinie jakości rozwija się dy- namicznie od czasów drugiej wojny światowej, co powoduje, że ze względu na różnorodność podejść oraz złożoność tematyki, powstaje szereg nowych definicji terminu „jakość”, często wywołujących wiele dyskusji i polemik. Istotnym pozostaje natomiast fakt, że w większości przypadków podkreśla się ściśle powiązanie jakości z oczekiwaniami nabywcy oraz zgodno- ścią wyrobów ze specyfikacją – projektem.

Według T. Borysa wszystkie proponowane w literaturze przedmiotu określenia jakości można podzielić na dwie grupy (tabela 21):

1. Definicje wyrażające treść opisową (deskryptywną, niewartościującą), wskazujące jaka jest natura obiektu lub zbioru obiektów. Wśród tych definicji można wyróżnić definicje jako- ści produktu – rozumianej jako zespół cech wpływających na jego zdolność do zaspokajania potrzeby oraz definicje jakości technicznej – rozumianej jako zbiór wymagań stawianych pro- duktowi przeznaczonemu do określonego użytkowania.

2. Definicje wyrażające treść wartościującą (oceniającą, aksjologiczną, komparatywną, pre- ferencyjną), wskazujące jaka jest ocena obiektu czy zbioru obiektów. W tym podejściu w cen- trum rozważań znajduje się jakość w ujęciu wartościującym i to z trzech powodów: warunkuje ona możliwość zdobywania przewagi konkurencyjnej. Tylko w tym ujęciu na podstawie oce- ny jakości można dokonywać oceny dostarczonej klientom wartości. Jakość jest tu traktowa- na jako podstawowy instrument kreowania wartości dla klienta¹⁵⁴.

¹⁵¹ J. Filippek, F. Siedlok, *Jakość – wyróżnik nie do podrobienia*, „Marketing w Praktyce” 2004, nr 1, s. 21–22.

¹⁵² R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsię- biorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Kopernika w Toruniu, Toruń 2002, s. 58.

¹⁵³ E. Kindlarski, *Jakość wyrobów*, PWN, Warszawa 1988, s. 19.

¹⁵⁴ Zob. T. Borys, *Jakość jako jedna z podstawowych wartości gospodarczych i społecznych* [w:] T. Borys, S. Sudol [red.], *Strategia i sterowanie w przedsiębiorstwie przemysłowym*, AE w Krakowie, Kraków 1992, s. 13; R. Haffer, *op. cit.*, s. 58–59.

Tabela 21. Zestawienie wybranych definicji jakości

Ujęcie opisowe	Ujęcie wartościujące
Jakość – cecha lub zespół cech (istotnych dla danego wyrobu) dających się wyodrębnić. J. M. Juran	Jakość – przewidywany stopień jednorodności i niezawodności przy możliwie niskich kosztach i dopasowaniu do wymagań rynku E. Deming
Jakość – zbiór cech. A. Hamrol	Jakość – zgodność z wymaganiami. P. Crosby
Jakość – zbiór przeróżnych właściwości, które decydują o tym, czym jest dany przedmiot. R. Kolman	Jakość – zdolność jaką ma zestaw naturalnych właściwości wyrobu, systemu lub procesu do spełnienia wymagań klienta lub innych stron zainteresowanych. PN-EN ISO 9000:2001

Źródło: opracowanie na podstawie P. R o g a l a, *Podstawy nauki o jakości* [w:] *Zarządzanie jakością i środowiskiem*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Jelenia Góra 2003, s. 84–85.

W związku z tym, że pojęcie jakości ciągle ewoluuje, często dochodzi do korekty kontekstu, w jakim definiowana i analizowana była i jest jakość. Warto zwrócić uwagę na sposób postrzegania jakości z punktu widzenia uczestników wymiany rynkowej.

Jakość z punktu widzenia konsumenta to spełnienie potrzeb, które można zgrupować w potrzeby funkcjonalne i potrzeby niefunkcjonalne. Pierwsze są związane z eksploatacją i dyspozycyjnością produktu i obejmują komfort użytkowania (konsumpcji), spełnienie funkcji użytkowych (np. niezawodność, naprawialność i gwarancję). Potrzeby niefunkcjonalne są związane z estetyką i wizerunkiem produktu, obejmują również potrzeby ergonomiczne.

Jakość z punktu widzenia producenta dotyczy spojrzenia na zyskowność wyrobów oraz ich pozycję rynkową. W pierwszym przypadku należy zauważyć, że prowadzona działalność gospodarcza pociąga za sobą konieczność ponoszenia kosztów, a więc dla osiągania zysku istotnym elementem będą koszty wykonania, materiałów, pracy, energii i inne związane z produkcją, sprawność systemu bankowego i warunki finansowe (upusty, promocje). Istotne wydaje się więc dążenie do optymalizowania kosztów wytwarzania przy jednoczesnym eliminowaniu kosztów złej jakości. W przypadku określenia jakości poprzez pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku istotnymi elementami wpływającymi na jakość są: wizerunek przedsiębiorstwa na rynku oraz przywództwo technologiczne, rozumiane jako ciągłe doskonalenie procesów produkcji oraz zarządzania przedsiębiorstwem. Na pozycję rynkową przedsiębiorstwa wpływ będą miały również takie czynniki jak: rzetelność, wielkość potencjalnych wad wyrobów, sposób załatwiania reklamacji i skarg, warunki dostaw.

Można zatem stwierdzić, że sposób postrzegania jakości przez producenta i konsumenta jest odmienny – w zależności od roli i miejsca tych podmiotów na rynku. Z racji tego, że dotyczą tego samego wyrobu, ujmowanego z innej perspektywy, tylko w części są zbieżne. Wydaje się więc, że jedni i drudzy powinni dokładać wszelkich starań, aby tę wspólną strefę zbieżności poszerzać poprzez lepsze zrozumienie poglądów drugiej strony.

4.2. Koncepcje i modele zarządzania jakością

Współtwórcami dotychczasowych osiągnięć w zakresie zarządzania (sterowania) jakością są głównie badacze praktycy i teoretycy ze Stanów Zjednoczonych, Japonii i Europy Zachodniej. Występujący tam system dynamicznie rozwijającej się gospodarki rynkowej wywierał presję na praktyczny i modelowy postęp w zakresie jakości produktów i usług¹⁵⁵. W literaturze przedmiotu można znaleźć opisy różnych podejść do problematyki zarządzania jakością. Zarówno między poszczególnymi krajami (np. USA, Japonia, Niemcy, Polska), jak i uznanymi autorytetami (np. E. W. Deming, J. J. Juran, P. Crosby, A. V. Feigenbaum, K. Ishikawa, G. Taguchi). W zrozumieniu ewolucji koncepcji może pomóc wykazanie wspólnych cech i odrębności w podejściach uznanych autorytetów do problematyki kreowania jakości przez restrukturyzację zarządzania. Konceptualizację poszczególnych podejść określa się mianem modelu zarządzania jakością¹⁵⁶. Syntetyczne zestawienie najważniejszych dokonań wymienionych twórców koncepcji w dziedzinie zarządzania jakością przedstawia tabela 22.

Tabela 22. Dokonania w zakresie zarządzania jakością wybranych twórców koncepcji

Twórcy	Dokonania
1	2
W. E. Deming	<ul style="list-style-type: none"> – zainicjował programy szkoleniowe dla szkół i przedsiębiorstw amerykańskich podczas II wojny światowej, – stworzył definicję statystycznej kontroli jakości, – sformułował „14 punktów” (obowiązków) leżących w zakresie kierowniczej odpowiedzialności za jakość i zarządzanie przedsiębiorstwem, – stworzył schemat rozwiązywania problemów i stałej poprawy jakości zwany „cyklem (pętlą) Deminga”: Zaplanuj–Wykonaj–Sprawdź–Koryguj (<i>Plan–Do–Check–Act</i>), – zidentyfikował dwa rodzaje przyczyn zmienności jakości: specjalne i pospolite, – upowszechnił stosowanie statystycznych metod kontroli jakości w Japonii;
J. M. Juran	<ul style="list-style-type: none"> – stworzył definicję jakości jako „przydatności użytkowej produktu”, – w swoich pracach stworzył podwaliny japońskiego podejścia do zarządzania jakością, – zidentyfikował dwa rodzaje przyczyn zmienności jakości: sporadyczne i chroniczne, – rozwinął koncepcję trylogii jakości;

¹⁵⁵ A. Hamroł, W. Mantura, *Zarządzania jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 93.

¹⁵⁶ Przez model należy rozumieć uproszczone odwzorowanie obiektu (systemu, zjawiska lub procesu), zarówno rzeczywistego, jak i abstrakcyjnego, istniejącego realnie lub tylko w wyobraźni, zgodnie z obiektem pod względem podstawowych własności. Model spełnia z jednej strony funkcję teoretyczną – ponieważ dostarcza szczególnego obrazu badania zjawisk, z drugiej praktyczną – ponieważ może być wykorzystany jako narzędzie w prowadzeniu badań. Zob. np. K. Zimniewicz, *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa 1991, s. 20; J. Machaczka, *Metoda modelowania w projektowaniu systemów zarządzania*, AE w Krakowie, Kraków 1984, s. 11 [za:] K. Lisiecka, *Kreowanie jakości*, AE w Katowicach, Katowice 2002, s. 117–118.

1	2
P. B. Crosby	<ul style="list-style-type: none"> – stworzył definicję jakości jako „zgodności z wymaganiami”, – sklasyfikował koszty jakości w trzy kategorie: koszty prewencji, koszty oceny i koszty defektu (złej jakości), – rozwinął podejście „z góry na dół” do doskonalenia jakości, w którym edukacja powinna zaczynać się od menedżerów, odpowiedzialnych w 80% za powstające w przedsiębiorstwie problemy w obszarze jakości, – sformułował „14-etapowy Program Poprawy Jakości”, – wprowadził koncepcję „zero defektów” jako jedyne go możliwego do przyjęcia standardu jakości w epoce podboju kosmosu (podczas prac nad pierwszym pociskiem Pershing), – ukuł slogan „zrób to dobrze za pierwszym razem”, – ukuł slogan „jakość jest za darmo” (<i>quality is free</i>), co oznacza, że ponoszone koszty podwyższonej jakości równoważone są przez eliminowanie kosztów złej jakości;
A. V. Feigenbaum	<ul style="list-style-type: none"> – stworzył koncepcję „Totalnej Kontroli Jakości” (<i>Total Quality Control</i>) będącej protoplastą kompleksowego zarządzania jakością (TQM), – zidentyfikował pięć etapów w historycznej ewolucji kontroli jakości;
K. Ishikawa	<ul style="list-style-type: none"> – wprowadził kartę kontrolną do przemysłu japońskiego, – stworzył diagram przyczyn i skutków („rybiej ości”), – stworzył koncepcję kół jakości, – wprowadził pojęcie kontroli jakości obejmującej całe przedsiębiorstwo (<i>Company-Wide Quality Control</i>);
G. Taguchi	<ul style="list-style-type: none"> – rozwinął metody doskonalenia jakości wykorzystujące procedury projektowania eksperymentów (<i>Design of Experiments</i>), – stworzył koncepcję kontroli jakości poza linią produkcyjną (<i>off-line quality control</i>).

Źródło: opracowanie na podstawie J. Banks, *Principles of Quality Control*, John Wiley & Sons, New York 1986, s. 24–26; H.M. Wadsworth Jr., K.S. Stephens, A.B. Godfrey, *Modern Methods for Quality Control and Improvement*, John Wiley & Sons, New York 1986, s. 6–9; S.K. Ho, *TQM. An Integrated Approach. Implementing Total Quality through Japanese 5-S and ISO 9000*, Kogan Page, London 1995, s. 22–36 [za:] R. Haffer, *op. cit.*, s. 128.

Zastosowanie regionalnej perspektywy w badaniu zarządzania jakością powoduje, że można wyróżnić trzy charakterystyczne koncepcje tego zarządzania: amerykańską, japońską oraz zachodnioeuropejską. Ze względu na relatywnie mniejsze różnice pomiędzy amerykańską (model liberalny) i zachodnioeuropejską (model biurokratyczny) kulturą zarządzania zasygnalizowano różnice występujące w tych kulturach (model zachodni) w stosunku do kultury japońskiej. Oto najważniejsze z tych różnic¹⁵⁷:

1. Model zachodni zawiera elitarne podziały społeczne w przedsiębiorstwie, budowane na zasadzie ciągłej rywalizacji oraz stymulacji indywidualnych wyników pracowników. W model japoński jest wkomponowany egalitaryzm, oparty na zbiorowym współdziałaniu w małych

¹⁵⁷ Zob. T. Koch i inni, *Integracja metody FMEA z projektowaniem procesu technologicznego*, Materiały VI Konferencji Naukowo-Technicznej „Metrologia w technikach wytwarzania”, Rzeszów 1995 [za:] A. Hamrol, W. Mantura, *op. cit.*, s. 98.

grupach (np. koła jakości) i na kolektywnym podejmowaniu decyzji. Nie stosuje się akordowych systemów pracy i indywidualnego współzawodnictwa.

2. W modelu zachodnim występuje orientacja produktowa (na ilość i jakość rezultatów pracy), a w modelu japońskim – orientacja procesowa (na jakość procesów pracy). Dużą wagę przywiązuje się do ciągłego doskonalenia procesów pracy i świadczenia usług (np. metoda KAIZEN¹⁵⁸).

3. Zachodnie systemy wynagradzania opierają się na wartościowaniu wyników pracy i usług indywidualnych dla przedsiębiorstwa, są dynamiczne i silnie różnicują wynagrodzenie. Systemy japońskie stosują zasadę stażu pracy, powolnego awansu pionowego oraz słabo różnicują wynagrodzenie w zależności od wykształcenia i miejsca pracy.

4. Model zachodni preferuje zawężanie profilu specjalizacji oraz zasady „przyjmuj i zwalnij”, która wywołuje znaczną fluktuację kadr (nadmierną fluktuację kadr kierowniczych bardzo negatywnie ocenia W. E. Deming). Model japoński popiera wielozawodowość pracowników oraz zatrudnienie na całe życie, co zwiększa mobilność, lojalność oraz identyfikowanie się pracowników z firmą.

5. W modelu zachodnim oceny pracowników dokonuje się na podstawie dyscypliny wykonywania poleceń służbowych, przy szerokim stosowaniu systemu nagród i kar. W modelu japońskim ceni się zaangażowanie, pomysłowość, aktywność grupową i uczestnictwo w szkoleniach, przy wykluczaniu stosowania systemu nagród i kar. Zaleca się przywództwo bez stosowania przymusu.

6. W modelu zachodnim postęp techniczny ma charakter skokowy, zindywidualizowany i dynamiczny, gdzie po okresach dużych przełomów następują okresy stagnacji. W firmach japońskich postęp techniczny to strumień ciągłych zmian wszystkich procesów, wzbudzany okresowo znaczącej zmianami innowacjami.

7. W modelu zachodnim dominuje zarządzanie od góry i więzi pionowe, a od pracowników oczekuje się tylko ścisłego wykonywania poleceń. Model japoński charakteryzuje zarządzanie partycypacyjne, więzi poziome, a od pracowników oczekuje się pełnego zaangażowania w sprawę przedsiębiorstwa.

Na przestrzeni ostatnich lat koncepcja zarządzania jakością uległa znaczącym przeobrażeniom i podlegać będzie dalszej transformacji. Amerykańskie Stowarzyszenie na rzecz Jakości (American Society of Quality – ASQ) określiło podstawowe czynniki determinujące dalszy rozwój tej orientacji. Wskazać można siedem takich podstawowych „sił sprawczych”¹⁵⁹. Są to:

1. Jakość musi przynosić zyski – musi zapewniać konkretne i wymierne efekty.
2. System zarządzania obejmuje (wchłania) zarządzanie jakością – w związku z tym należy

¹⁵⁸ KAIZEN jest słowem pochodzącym z języka japońskiego i oznacza stopniowe i uporządkowane oraz ciągle ulepszenie, podnoszenie wartości, poprawę, postęp, udoskonalenie [za:] <http://bp2000.wepark.pl/kaizen.html>.

¹⁵⁹ ASQ podejmuje działania na rzecz określenia przyszłości i możliwości rozwoju zarządzania jakością od 1996 roku. Ze względu na jej ponadnarodowy zakres działania jest to obecnie jedna z najbardziej znanych organizacji na świecie których działalność koncentruje się na zagadnieniach związanych z zarządzaniem jakością. Główne obszary jej działalności dotyczą prowadzenia działalności szkoleniowej i certyfikacyjnej, wydawniczej, współdziałaniu przy określaniu Wskaźnika Satysfakcji Amerykańskiego Konsumenta (*American Customer Satisfaction Index*), administrowaniu Nagrodą im. Malcolma Bridgea oraz w pośrednictwie pracy, najczęściej dla specjalistów od spraw jakości [za:] www.asq.org. – strona internetowa American Society for Quality.

oczekiwać np. zmniejszenia liczby ekspertów ds. jakości, gdyż ich obowiązki będą spełniane przez innych pracowników.

3. Jakość jest zadaniem każdego – coraz większa liczba osób będzie wykorzystywała narzędzia doskonalenia jakości i coraz powszechniejsze będą zaawansowane techniki rozwiązywania problemów. Zasada ta szczególnie silnie dotyczy kadry kierowniczej (nie tylko pracowników zatrudnionych w komórkach ds. jakości).

4. Zarządzanie jakością musi być oparte na ekonomicznych realiach – efekty zarządzania jakością muszą być możliwe do wskazania w kategoriach ekonomicznych (np. na podstawie przeprowadzonych w USA badań stwierdzono, że każdy dolar zainwestowany w firmę, która została uhonorowana Nagrodą im. M. Baldrigea przynosi o 20%–30% większe zyski niż dolar zainwestowany na giełdzie papierów wartościowych).

5. Wymagania dotyczące jakości wzrastają wraz z postępującą globalizacją rynku – globalizacja powoduje pojawianie się międzynarodowych i międzykulturowych standardów.

6. Powszechnie spadające zaufanie do organizacji i produktów – rosnąca świadomość konsumentów i wzrastająca ich siła oddziaływania przy jednoczesnych licznych i silnie nagłaśnianych nieprawidłowościach w działalności sektora biznesu.

7. Rosnące oczekiwania klientów (wraz z podnoszącymi się poziomem wykształcenia, jakością życia, dostępem do informacji powodują wzrost wymagań klientów)¹⁶⁰.

Podsumowując, należy zauważyć, że koncepcja zarządzania jakością podlega ewolucji, przy czym można postrzegać ją jako typowy przykład, kiedy to jedno z narzędzi zarządzania przechodzi poprzez kolejne etapy rozwoju, stając się koncepcją samodzielną. Jakkolwiek ewolucja ta przebiegała w sposób zróżnicowany w Stanach Zjednoczonych, Japonii i Europie, to jednak idee i poglądy przenikają się i stopniowo integrują, uwypuklając ponadnarodowy charakter zarządzania jakością. Można zatem przyjąć, że przedsiębiorstwa, chcąc zająć i utrzymać korzystną pozycję rynkową oraz zapobiegać niekorzystnym tendencjom występującym na rynku, będą zmuszone do wdrażania i ciągłego udoskonalania koncepcji zarządzania jakością.

4.3. Kompleksowe zarządzanie jakością – TQM

Przedsiębiorstwa dążąc do polepszenia swojej sytuacji konkurencyjnej powinny wdrażać wewnętrzne standardy jakości usług oraz systemy zarządzania jakością, wśród których najczęściej wymienianym systemem zarządzania jakością jest *Total Quality Management* (TQM). TQM jako pewna koncepcja filozoficzna jest trudny do zdefiniowania. Podwaliny jej wdrażania stanowią działania, często również nazywane praktykami „5-S” – będące akronimem japońskich słów, które łącznie określają wzorowe utrzymanie domu i miejsca pracy. Są to¹⁶¹:

Seri – selekcja, posortowanie rzeczy na potrzebne i niepotrzebne, usunięcie rzeczy niepotrzebnych ze stanowiska pracy.

Seiton – systematyka, właściwe ułożenie, przygotowanie rzeczy do szybkiego użytku.

Seiso – sprzątnięcie, wykorzeniecie wszelkiego pyłu, brudu, usunięcie zbędnych materiałów ze stanowiska pracy.

¹⁶⁰ *State of the Society*, American Society of Quality, 2003 [za:] T. Buchacz, P. Rogala, *Zarządzanie jakością – spojrzenie w przyszłość*, „Problemy Jakości” 2004, nr 2, s. 6.

¹⁶¹ Por. K. Sato, *Wprowadzenie do ruchu*, „Problemy Jakości” 1995, nr 3, s. 37.

Seiketsu – schludność, utrzymywanie czystości oraz schludnych warunków.

Shitshuke – samodyscyplina, przestrzeganie wszystkich obowiązujących zasad pracy.

J. M. Juran, oraz F. M. Gryna definiują TQM jako system działań ukierunkowanych na osiągnięcie zadowolenia klientów, zaangażowanie zatrudnionych, wzrost dochodów i obniżkę kosztów¹⁶². R. L. Flood natomiast dokonuje opisu TQM poprzez sformułowanie podstawowych jego zasad, do których zaliczył:

- a) uzgadnianie wymagań, zarówno klientów wewnętrznych, jak i zewnętrznych;
- b) spełnianie wymagań klientów za pierwszym i każdym następnym razem;
- c) doskonalenie jakości w celu zmniejszenia marnotrawstwa i kosztów całkowitych;
- d) koncentrowanie działań na zapobieganiu powstawania problemów zamiast na poczynaniach typu „gaszenie pożaru”;
- e) planowanie przedsięwzięć w zakresie zarządzania, które tylko może przynieść rezultaty związane z doskonaleniem jakości;
- f) każdą pracę, która musi podwyższyć wartość;
- g) zaangażowanie pracowników na wszystkich szczeblach zarządzania i na każdym stanowisku;
- h) położenie nacisku na pomiar pomagający ocenić spełnienie wymagań i realizację celów;
- i) stworzenie kultury ciągłego doskonalenia;
- j) położenie nacisku na promowanie kreatywności¹⁶³.

J. S. Oakland wskazuje natomiast, że TQM jest sposobem zarządzania podwyższającym efektywność, elastyczność i konkurencyjność organizacji jako całości, który w gruncie rzeczy polega na planowaniu, organizowaniu i zrozumieniu każdego rodzaju działalności, której realizacja zależy od każdej osoby na wszystkich poziomach organizacyjnych¹⁶⁴. Uważa on, że organizacja, aby być efektywną w działaniu, musi akceptować konieczność współpracy wszystkich komórek przy realizacji wspólnego celu, uznając, że każda osoba i każdy rodzaj działalności wzajemnie na siebie oddziałują¹⁶⁵. Taki sposób pojmowania zaowocował opracowaniem modelu TQM, przy czym J. S. Oakland zwracał uwagę, że większość przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych mogłaby skorzystać z poprawy jakości, wykorzystując zaprezentowane podejście (rys. 41)¹⁶⁶.

TQM cechuje pięć zasad, takich jak: zaangażowanie liderów organizacji usługowej (kierownictwo – przywództwo), koncentracja na klientach i pracownikach, koncentracja na faktach, ciągłe doskonalenie (KAIZEN) oraz powszechne uczestnictwo, które tworzą tzw. piramidę TQM (rys. 42).

Prezentowany sposób pojmowania filozofii TQM powoduje, że stosownym działaniem wydaje się być dążenie organizacji do tworzenia i utrzymania właściwego środowiska dla upowszechniania filozofii skierowanej ku totalnej satysfakcji klienta oraz osiąganiu przez przedsiębiorstwo sukcesu. Środowisko TQM wymaga potraktowania organizacji jako całości, w związku z tym do środowiska tego należeć będą: kierownictwo, pracownicy, dostawcy

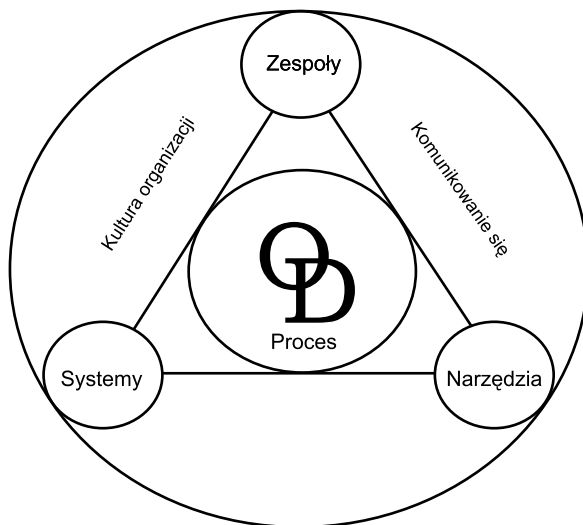
¹⁶² Zob. J. M. Juran, F. M. Gryna, *Quality Planning and analysis*, McGraw-Hill, Inc. 1993.

¹⁶³ Zob. R. L. Flood, *Beyond TQM*, John Wiley & Sons 1993.

¹⁶⁴ Zob. J. S. Oakland, *Total Quality Management*, Butterworth, Heinemann 2000, s. 30.

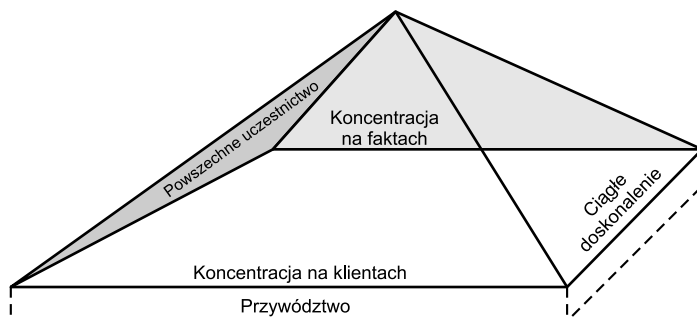
¹⁶⁵ J. Łańcucki [red.], *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością. TQM*, AE w Poznaniu, Poznań 2003, s. 25.

¹⁶⁶ A. P. Muhlemann, J. S. Oakland, K. G. Locker, *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, PWN, Warszawa 2001, s. 131.



Rys. 41. Model TQM wg J. S. Oaklanda

Źródło: J. S. Oakland, *Kompleksowe zarządzanie jakością* [w:] D. L. Lock [red.], *Podręcznik zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2002, s. 43.



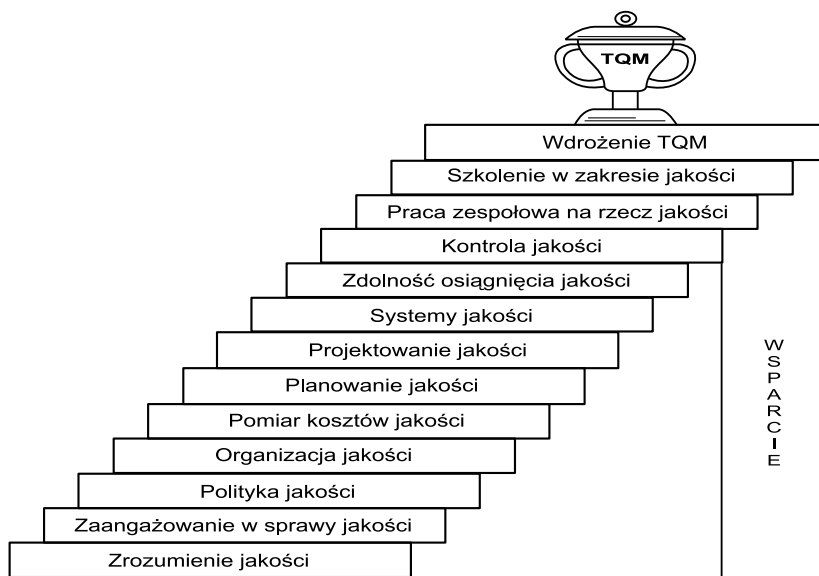
Rys. 42. Piramida TQM

Źródło: J. J. Dahlgaard, K. Kristensen, G. K. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2002, s. 30.

i klienci, zespoły – wewnętrzne organizacyjne grupy, które działają w sposób funkcjonalny, ale przede wszystkim interdyscyplinary, środowisko zarządzania – właściwe środki dla wykonywania zadań, systemy, wyposażenie, oprzyrządowanie oraz informacje¹⁶⁷. Należy jednak pamiętać, że TQM nie da się wdrożyć natychmiast czy też w bardzo krótkim okresie. Można

¹⁶⁷ Szerzej na ten temat: H. Kubera, *Zachowanie jakości produktu*, AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 19–21.

raczej mówić o stopniowym dochodzeniu do niego w wyniku wykonywania kolejnych etapów czynności. Opracowany przez J. S. Oaklanda proces dochodzenia do TQM w organizacji obejmuje kilkanaście etapów prac, które w przedsiębiorstwie należy wykonać (rys. 43).



Rys. 43. Schemat kroków wprowadzania TQM w przedsiębiorstwie

Źródło: J. S. Oakland, *op. cit.* [za:] L. Dwiliński, *Zarządzanie jakością i niezawodnością wyrobów*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s. 226.

Zauważa się, że wymienione czynności muszą obejmować między innymi prace dotyczące zapewnienie jakości oraz niezawodności wyrobów i usług, zarządzanie i sterowanie jakością wyrobów i usług, zarządzanie jakością wytwarzania, a następnie zarządzanie jakością wszystkich prac w przedsiębiorstwie. Można zatem stwierdzić, że dochodzenie w organizacji do kompleksowego zarządzania jakością jest procesem, który w związku z jego istotą praktycznie nie ma końca. Raz osiągnięty poziom jakości wszystkich wykonywanych czynności powinien być ciągle poprawiany (udoskonalany), TQM jest bowiem sposobem zarządzania, którego ideą jest ciągle poprawianie jakości, elastyczności oraz konkurencyjności przedsiębiorstwa¹⁶⁸.

Koncepcja TQM nie traci nic ze swojej atrakcyjności wobec współczesnych wyzwań. Jest ona w dalszym ciągu bardzo użyteczna, a nawet stwierdzić można, że coraz bardziej użyteczna ze względu na rolę jakości (bardzo szeroko rozumianej), wiedzy i czynnika ludzkiego, tak podkreślanych we wszystkich organizacjach pragnących konkurować w zakresie międzynarodowym i globalnym. Trudno bowiem znaleźć dziś cywilizowany kraj, którego

¹⁶⁸ Zob. J. Radkowska, K. Radkowski, *Kompleksowe zarządzanie jakością usług – TQM* [w:] *Rynkowe mechanizmy kształtowania jakości*, red. S. Makarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2005, s. 322–329.

struktury władzy nie wspierałyby działań ukierunkowanych na promowanie jakości¹⁶⁹. Przykładem takich działań mogą być krajowe i międzynarodowe nagrody jakości. Wśród najważniejszych wymienić można Japońską Nagrodę Jakości (*Deming Application Prize – DAP*), Amerykańską Nagrodę Jakości im. Malcolma Baldrige'a (*Malcom Baldrige National Quality Award – MBNQA*) czy Europejską Nagrodę Jakości (*European Foundation for Quality Management*)¹⁷⁰. Ważną inicjatywą na tym polu działań stała się również idea ustanowienia Polskiej Nagrody Jakości przez Krajową Izbę Gospodarczą, Polskie Centrum Badań i Certifikacji oraz Fundację „Teraz Polska”¹⁷¹. Wydaje się więc, że doskonalenie jakości i efektywności powinno być nieodłącznym elementem strategii każdego przedsiębiorstwa, a posiadanie wiedzy na temat dostępnych metod i narzędzi służących do oddziaływania i kształtowania jakości może być czynnikiem, który w zasadniczy sposób będzie wpływał na realizowanie zadań i osiąganie celów związanych z zarządzaniem jakością w przedsiębiorstwie.

4.4. Metody i narzędzia stosowane w zarządzaniu jakością

Zarządzanie jakością odgrywa pierwszoplanową rolę w procesie zarządzania marketingowego firmą. Obejmuje planowanie, kontrolę i doskonalenie jakości (tzw. trylogię jakości J. M. Jurana¹⁷²). Jednakże wstępnym warunkiem do wdrożenia zarządzania jakością pozostaje nieustanne, codzienne zaangażowanie najwyższego kierownictwa w kwestię ciągłego doskonalenia jakości oraz umiejętność myślenia, czyli znajomość pewnych metod i narzędzi połączona ze zdolnością interpretacji uzyskanych wyników¹⁷³. Najczęściej obrana droga jest adaptacją istniejących i sprawdzonych już w praktyce modeli. Powinno się jednak pamiętać, że nie można ich stosować bezkrytycznie, bowiem specyfika prowadzonej działalności przedsiębiorstwa, posiadane zasoby i zdolność uczenia się organizacji są zróżnicowane, stąd też podejmowane próby nie zawsze kończą się powodzeniem. Wyraźniej to widać, kiedy przyjrzymy się bliżej metodom i narzędziom zarządzania jakością, których przykłady zostały przedstawione w tabeli 23.

¹⁶⁹ R. Karaszewski, *Programy nagród jakości – instrument stymulujący dyfuzję systemów zarządzania jakością*, „Problemy Jakości” 2004, nr 7, s. 18.

¹⁷⁰ Szerzej na ten temat np.: H. S. Steinebeck, *Total quality management – kompleksowe zarządzanie jakością*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998; J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002; K. Lisiecka, *op. cit.*; J. Tkaczyk, *Droga do doskonałości w świetle wybranych firm*, „ABC Jakości” 2003, nr 1.

¹⁷¹ A. Pukas, *Standardy jakości w przedsiębiorstwie usługowym. Spojrzenia marketingowe* [w:] *Teoria i praktyka marketingu*, AE we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 174.

¹⁷² Por. J. Bank, *The Essence of Total Quality Management*, Prentice Hall International (U.K.) Ltd. 1992, s. 71.

¹⁷³ W. E. Deming, *Principles of Professional Statistical Practice* [w:] *Encyclopedia of statistical Sciences*, t. 7, New York, John Wiley 1986 [za:] W. Ostasiewicz, *Ocena i analiza jakości życia*, AE we Wrocławiu, Wrocław, 2004.

Tabela 23. Przykłady metod i narzędzi stosowanych w zarządzaniu jakością

Metody zarządzania jakością	Narzędzia zarządzania jakością	
	Tradycyjne	Nowoczesne
<ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking • Outsourcing • Just in Time • Reengineering • X-Engineering • FMEA • QFD • DOE • SPC • Six Sigma 	<ul style="list-style-type: none"> • Histogram • Diagram Ishikawy • Diagram Pareto • Wykres korelacji • Arkusz kontrolny • Karty kontrolne • Schemat blokowy 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagram pokrewieństwa • Diagram relacji • Diagram systematyki • Diagram macierzowy • Macierz analizy danych • Diagram programowania procesu decyzji PDPC • Diagram strzałkowy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: I. Poniowska, A. Styś, B. Iwankiewicz-Rak, *Typowanie głównych parametrów jakości w lecznictwie uzdrowiskowym*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001; W. Ostasiewicz [red.], *Ocena i analiza jakości życia*, AE we Wrocławiu, Wrocław 2004; E. Konarzewska-Gubała, *op. cit.*; K. Opolski, G. Dykowska, M. Możdżonek, *Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2003; A.P. Muhlemann, J.S. Oakland, K.G. Locker, *op. cit.*; J.J. Dahlgaard, K. Krstensen, G.K. Kanji, *op. cit.*

4.4.1. Metody zarządzania jakością

Benchmarking

Benchmarking jest to porównywanie się z najlepszymi, uczenie się od nich lepszych metod rozwiązywania problemów oraz sposobów osiągania celów¹⁷⁴. Można więc powiedzieć, że benchmarking to metoda polegająca na wyborze wzorcowego przedsiębiorstwa oraz porównywania z nim własnej organizacji w celu poprawienia jej funkcjonowania. Za firmę wzorcową uznaje się tę, która osiąga dużo lepsze wyniki niż analizowane przedsiębiorstwo, przy czym istota polega nie na znajdowaniu i przenoszeniu gotowych wzorców, lecz na sposobie dochodzenia do najlepszych rozwiązań.

Proces porównywania się z najlepszymi obejmuje:

1. Planowanie:
 - a) analizę mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa,
 - b) identyfikacja przedsiębiorstw do porównań,
 - c) wybór metody zbierania danych.
2. Analizę:
 - a) ustalenie odchyleń w zakresie parametrów efektywności,
 - b) określenie poziomów przyszłych wyników.
3. Integrację:
 - a) ustalenie celów,
 - b) komunikowanie wyników benchmarkingu i powodowanie ich akceptacji.

¹⁷⁴ J. Skalik, *Metody i techniki organizatorskie*, AE we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 109.

4. Wdrożenie:

- a) opracowanie planu wdrożenia
- b) uruchomienie działań wdrożeniowych,
- c) określenie nowych „benchmarków”¹⁷⁵.

W literaturze przedmiotu można znaleźć różne próby klasyfikacji tej metody, jedną z ciekawszych wydaje się być klasyfikacja benchmarkingu przeprowadzona w oparciu o następujące kryteria:

1. Kryterium obiektu, w stosunku do którego dana organizacja jest porównywana (kto służy za wzorzec w badaniach benchmarkingowych).

2. Kryterium przedmiotu, jaki jest porównywany przez daną organizację (co jest przedmiotem benchmarkingu)¹⁷⁶.

W oparciu o przedstawione kryteria można zatem wyróżnić¹⁷⁷:

Benchmarking wewnętrzny – skupia się głównie na badaniu oraz ocenie procesów i metod stosowanych w danym przedsiębiorstwie posiadającym w ramach struktury gałęziowej pewną liczbę rozproszonych filii lub oddziałów, można więc je ze sobą porównać. Jego wdrożenie wymaga spełnienia następujących warunków: uwaga kierownictwa powinna być skierowana najpierw do wewnątrz, a dopiero później na zewnątrz organizacji, sekwencje procesów i metod powinny być obiektywnie rejestrowane i dobrze zrozumiane (tak zdobywa się informacje potrzebne do skupienia badań na istotnych aspektach), procesy i obiekty poddane benchmarkingowi wewnętrznemu muszą być porównywalne i zgodne z kierunkiem określonym przez główne cele strategiczne organizacji.

Benchmarking zewnętrzny konkurencyjny – stanowi technikę, dzięki której metody stosowane we własnym przedsiębiorstwie mogą być porównywane z metodami stosowanymi przez inne przedsiębiorstwa produkujące te same wyroby lub świadczące podobne usługi. Dostarcza informacji o aktualnych i przyszłych działaniach konkurentów, ich silnych i słabych stronach, jak i możliwej reakcji na poszczególne zachowania. Pozwala też na dokonanie porównania z firmami, które najlepiej opanowały dane działania.

Benchmarking zewnętrzny ogólny – jest to najpowszechniej stosowany typ benchmarkingu, w którym jedna ze stron biorących udział w procesie uczy się w oparciu o najsukcesywniejsze metody stosowane przez drugą stronę, bez względu na rodzaj prowadzonej działalności. Jego celem jest rozpoznanie wzoru idealnego postępowania bez względu na miejsce, w którym powstaje. Koncepcja realizacji zadań powinna się sprowadzać do prowadzenia porównań w odniesieniu do tej części organizacji, a dokładniej – realizowanych procesów i powiązanych z nimi czynności, które nawet w różnych gałęziach mogą wykazywać podobieństwo co do logiki działania.

Benchmarking strategiczny – w tym typie benchmarkingu przedmiotem porównań są różne procedury i procesy stosowane na poziomie strategicznym. Jest to porównanie firmy

¹⁷⁵ Opracowanie na podstawie: H. Langner, „Benchmarking” ist mehr als der bekannte Vergleich mit der Konkurrenz, „Marketing Journal” 1994, vol. 1; R. C. Camp, *Learning from the Best Leads to Superior Performance*, „Journal of Business Strategy” 1992, vol. 4. [za:] Z. Martyniak, *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, AE w Krakowie, Kraków 2002, s. 61.

¹⁷⁶ B. Andersen, *Benchmarking* [w:] A. Rolstadas [red.], *Performance Management*, Chapman & Hall, London 1995, s. 213–216 [za:] W. M. Grudzewski, I. K. Hajduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 175.

¹⁷⁷ Por. W. M. Grudzewski, I. K. Hajduk, *op. cit.*, s. 176–178; A. Węgrzyn, *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Kluczbork–Wrocław 2000.

z liderem z branży w celu ustalenia segmentu rynku, na jakim skupił się konkurent, rodzaju stosowanej strategii, poziomu realizowanych inwestycji oraz obszarów działania, których one dotyczą.

Benchmarking wyników działania – oznacza dokonywanie porównań wyłącznie z zakresu danych świadczących o poziomie efektywności działania organizacji, zarówno w aspekcie ekonomicznym, jak i operacyjnym, w celu uszeregowania kilku przedsiębiorstw pod względem osiąganych rezultatów i wyznaczenia własnej pozycji zajmowanej na tle innych przedsiębiorstw danego sektora.

Benchmarking procesów – w metodzie tej przedmiotem porównań są procedury i procesy stosowane przez różne organizacje lub sposoby skutecznego wykorzystania i organizowania procesów, które pozwalają na osiągnięcie wysokiego poziomu efektywności.

Reengineering

Reengineering¹⁷⁸, a ściślej Business Process Reengineering (BPR) jest filozofią i strategią działania innowacyjnego, a także metodą radykalnego przeprojektowania i modernizacji procesów biznesowych przedsiębiorstw (instytucji) przy wykorzystaniu postępów technologii informatycznej w celu osiągnięcia istotnych efektów ekonomicznych oraz znacznej poprawy obsługi klientów w firmie, prowadzących do znacznej poprawy osiąganych wyników, takich jak koszty, jakość, serwis i szybkość. Zazwyczaj rozróżnia się trzy sposoby organizacji procesów: reengineering ciągły (istniejące procesy poddawane są korekcie w sposób ciągły), reengineering w sytuacjach krytycznych (reorganizacja funkcjonowania przedsiębiorstw spowodowana znacznymi zmianami wewnątrz i poza nim, odnoszącymi się do zysków, rynków, prawnych warunków funkcjonowania itp.), reengineering ukierunkowany na wyniki (reorganizacja procesów zmierzająca do zmiany celów przedsiębiorstwa, np., wprowadzanie nowych usług na rynek). BPR, zgodnie z sugestiami M. Hammera i T. Stewarta, należy wdrażać poprzez następujące etapy:

- a) opracowanie jasnej strategii działania przedsiębiorstwa;
- b) rozpoczęcie usprawnień od góry, od procesów najtrudniejszych i najistotniejszych z punktu widzenia klienta zewnętrznego i wewnętrznego (chodzi o grupy procesów podstawowych, pomocniczych i zarządzania);
- c) działania związane ze stworzeniem poczucia konieczności zmian i przyzwolenia na ich dokonanie;
- d) projektowanie od zewnątrz do wewnątrz, to znaczy od analizy potrzeb klienta i projektowanego poziomu jego satysfakcji do wewnętrznych procesów przetwarzania informacji i świadczenia usług, które zapewnią satysfakcję;
- e) ocena zaprojektowanych rozwiązań przez kierownictwo, konsultantów zewnętrznych i potencjalnych realizatorów;
- f) tworzenie zespołu zarządzającego realizacją projektu;
- g) podjęcie decyzji o przystąpieniu do realizacji projektu, ewentualnie kolejnej fazy projektowania¹⁷⁹.

¹⁷⁸ Szerzej na ten temat: R. Müller, P. Rupper, *Process Reengineering*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000, s. 13.

¹⁷⁹ I. Durlik, *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering teoria i praktyka*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 59.

Konkludując, BPR można uznać za nową i znaczącą koncepcję służącą restrukturyzacji i transformacji zarządzania jakością. Wdrażanie przedstawionej metody prowadzi do skoncentrowania przedsięwzięć polegających na poprawie kluczowych procesów mających miejsce w przedsiębiorstwie, radykalnym ich przemyśleniu i przeprojektowaniu, udoskonaleniu i unowocześnieniu (w jak najkrótszym czasie), między innymi w celu ograniczenia kosztów i czasu realizacji zamówień oraz wprowadzania nowych usług na rynek czy zmniejszenia zapasów. Podjęte kroki podporządkowane są zaś nadrzędemu celowi, którym jest dostarczenie klientom usług o najwyższej jakości, zaspokajających ich oczekiwania i preferencje.

Metoda analizy rodzajów i skutków uszkodzeń (FMEA)

Metoda ta opiera się na:

- a) rozpoznaniu i ocenie potencjalnych błędów, mogących wystąpić w wyrobie – usłudze (FMEA wyrobu/usługi) lub procesie (FMEA procesu) oraz skutków ich wystąpienia;
- b) identyfikacji działań, które mogłyby wyeliminować lub przynajmniej ograniczyć szanse wystąpienia potencjalnych błędów;
- c) udokumentowaniu procesu¹⁸⁰.

Skutki wynikające z zastosowania metody FMEA, obok dogłębnej zmiany struktury kosztów w przedsiębiorstwie, powodują konkretne efekty ekonomiczne, przyczyniając się do znaczącego ograniczenia kosztów jakości¹⁸¹.

Koncepcja ta opiera się na dokonywaniu usprawnień, np. w usługach, oraz procesów ich świadczenia w oparciu o ciągłe monitorowanie. W tym celu wykorzystuje się arkusz prowadzonych działań (stanowiący narzędzie tej metody), na którym przedstawia się między innymi dane odnoszące się do zidentyfikowanych rodzajów błędów, przyczyn ich występowania i znaczenia z punktu widzenia klienta oraz określenia prawdopodobieństwa wystąpienia tych samych błędów w przyszłości. Przejawem prawidłowego zastosowania FMEA powinien być wzrost efektywności działań podjętych na rzecz poprawy jakości, możliwość spełnienia oczekiwań klientów, obniżenie kosztów funkcjonowania przy określonym zamierzonym poziomie jakości, wzrost niezawodności usług, pogłębienie integracji pracowników, ułatwianie zespołowego rozwiązywania problemów poprzez szybką identyfikację rodzajów błędów i miejsc ich występowania oraz usprawnienie przepływu informacji, w konsekwencji zaś – szeroko rozumiana satysfakcja klientów prowadząca do lojalności.

Six Sigma

Six Sigma zdobyła powszechne uznanie dzięki skuteczności i bardzo dobrym wynikom ekonomicznym¹⁸². M. Harry i R. Schroeder uznają Six Sigma za nowatorską metodę poprawy rentowności firmy, pozwalającą ograniczyć liczbę błędów we wszystkich sferach działalności przedsiębiorstwa dzięki wykrywaniu i rozwiązywaniu problemów związanych z jakością na

¹⁸⁰ J. Ł a ń c u c k i [red.], *op. cit.*, s. 233.

¹⁸¹ E. K r z e m i e ń, R. W o l n i a k, *Wpływ zastosowania metody FMEA na koszty jakości w przedsiębiorstwie*, „Problemy Jakości” 2002, nr 5, s. 37.

¹⁸² A. W a l a n u s, *Czym się różni Sześć Sigma od Trzy Sigma dla jakości produktów i usług*, Statsoft Polska, Kraków 2002, s. 5.

możliwie najwcześniejszym etapie każdego procesu¹⁸³. Można ją zdefiniować jako kompleksowy i elastyczny system osiągania, utrzymywania i maksymalizowania sukcesu w biznesie, kierowany zrozumieniem potrzeb klientów, zdyscyplinowanym wykorzystaniem faktów, danych, wyników analiz statystycznych, którego podstawą jest zarządzanie, usprawnianie i ciągłe tworzenie nowych, coraz doskonalszych rozwiązań w odniesieniu do wszelkich procesów zachodzących w organizacji¹⁸⁴. Należy ją zaliczyć do grupy obecnie najpopularniejszych rozwiązań w zakresie zarządzania jakością w ujęciu kompleksowym¹⁸⁵. Termin Sześć Sigma (znak handlowy, własność Motorola, gdzie powstał ponad 12 lat temu) nie pozostawia wątpliwości, że podstawą podejścia zmierzającego do osiągnięcia minimalnej liczby niezgodności jest statystyka. Cel, jakim jest Sześć Sigma, osiągnięty jest wtedy gdy niezgodności (defektów) jest nie więcej niż 3,4 na milion możliwości ich powstania¹⁸⁶. Siłą Sześć Sigma jest „empiryczne”, bazujące na danych, podejście do poprawy procesu i redukcji jego zmienności oraz orientacja na ilościową, ścisłą ocenę działania procesu. Cel osiąga się, stosując tzw. „Plan poprawy Sześć Sigma”, czyli sekwencję: Definiuj, Mierz, Analizuj, Poprawiaj, Sprawdzaj (DMAPS, lub angielskojęzyczne DMAIC) – opartą na założeniach cyklu doskonalenia W. E. Deminga, co oznacza:

D – Definiuj (*Define*). Na tym etapie określa się cele i ograniczenia, identyfikuje się zagadnienia, którymi trzeba się zająć, by osiągnąć wyższy poziom sigma.

M – Mierz (*Measure*). W tej fazie planu Sześć Sigma zbiera się informacje o aktualnym stanie procesu, by ustalić poziom odniesienia oraz by rozpoznać skalę problemu.

A – Analizuj (*Analyse*). Celem tej fazy jest wskazanie krytycznych przyczyn kłopotów z jakością i potwierdzenie, z użyciem odpowiednich analiz, ich wpływu na proces.

P – Poprawiaj (*Improve*). Na tym etapie wprowadza się rozwiązania usuwające analizowane wcześniej, krytyczne problemy.

S – Sprawdzaj (*Control*). W tej fazie sprawdza się i monitoruje wyniki osiągnięte w poprzednim etapie¹⁸⁷.

Wśród korzyści wynikających z jej wykorzystania, obok zapewnienia najwyższego poziomu jakości, wymienić można między innymi: poprawę wydajności, zyskowności i efektywności, wzrost udziału w rynku, wzrost satysfakcji i utrzymania klientów, skrócenie czasu trwania cyklu (np. wykonania usługi), rozwój innowacyjności, podnoszenie kwalifikacji pracowników, a w konsekwencji ewolucję przedsiębiorstwa prowadzącą do zmiany kultury organizacji. Należy zauważyć, że metoda ta, powszechnie stosowana od kilku lat, staje się przedmiotem zainteresowania coraz liczniejszych korporacji reprezentujących różnorodne dziedziny produkcji i usług. W dniach 19–20 stycznia 2004 r. odbyła się pierwsza w Polsce Międzynarodowa Kon-

¹⁸³ M. Harry, R. Schroeder, *Six Sigma. Wykorzystanie programu jakości do poprawy wyników finansowych*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.

¹⁸⁴ Zob. P. S. Pande, R. P. Neuman, R. C. Cavanagh, *The Six Sigma way: GE, Motorola and other top companies are honing their performance*, New York 2000, s. 11.

¹⁸⁵ Szerzej na ten temat: R. Karaszewski, *Wykorzystanie TQM i Six Sigma przez największe korporacje świata*, „Problemy Jakości” 2004, nr 2, s. 16.

¹⁸⁶ Konieczna jest tu uwaga techniczna o tym, że liczba 3,4 na milion (ppm) odpowiada wartości zmiennej normalnej $z = 4,5$, gdyż w podejściu Sześć Sigma dopuszcza się „dryf” albo fluktuacje średniej procesu o wartości 1,5 sigma [za:] <http://www.sixsigma.com.pl/sixsigma.html> – strona internetowa StatSoft Polska.

¹⁸⁷ Por. M. Kaźmierczak, *Sześć Sigma – niezbędne elementy doskonalenia procesów i budowy przewagi na rynku*, „Problemy Jakości” 2002, nr 7, s. 30–31.

ferencja Six Sigma, której zasadniczym celem było upowszechnianie tej ciągle jeszcze mało znanej i rzadko stosowanej w Polsce strategii¹⁸⁸.

Just in Time (JIT)

Podejście Just in Time, czyli „dostawy na czas – «ściśle na czas»” zrodziło się w Japonii, kraju stosunkowo małym i gęsto zaludnionym, gdzie powierzchnie magazynowe stanowią luksus. Metoda ta kojarzona jest z redukcją zapasów do minimalnego poziomu, a w przypadku usług – zsynchronizowaniem zaopatrzenia z aktem świadczenia usługi. Do charakterystycznych cech JIT zalicza się: ciągłą redukcję kosztów działalności przy zachowaniu wysokiej jakości, eliminację błędów w procesie, krótki czas reakcji na potrzeby rynku, nastawienie na klienta, dużą elastyczność, przeszkolenie pracowników w wielu dziedzinach w celu zapewnienia uniwersalności działania komórek roboczych, pewność dostaw, ścisłą – długoterminową współpracę z dostawcami, wspólne rozwiązywanie problemów, zapewnienie terminowości produkcji – świadczenia usługi i zaopatrzenia¹⁸⁹. Wdrażanie JIT wymaga od 5 do 7 lat, a opiera się na: właściwym zarządzaniu zasobami ludzkimi, pełnym zaangażowaniu wszystkich zatrudnionych (w tym kierownictwa), przekonaniu o celowości dokonanych zmian, posiadaniu środków finansowych, wysokim stopniu standaryzacji usług. JIT oferuje wiele korzyści, do których należą między innymi: redukcja poziomu zapasów traktowanych jako marnotrawienie zasobów – co powoduje ograniczenie znacznych środków finansowych zamrażanych w zapasach, poprawa jakości – minimalizacja i eliminacja strat, osiągnięcie znacznych korzyści (poprzez: likwidację powierzchni magazynowych, zmniejszenie zatrudnienia, zwiększenie elastyczności organizacji, uproszczoną komunikację, poprawę motywacji i zaangażowanie pracowników, lepsze wykorzystanie zasobów ludzkich), zwiększenie zysków i udziału w rynku¹⁹⁰.

W metodzie tej przebieg procesu wytwarzania produktu lub świadczenia usługi sterowny jest przez ostatnią operację, którą stanowi zamówienie klienta („system ssący”). Jak wskazują A. P. Muhlemann, J. S. Oakland oraz K. G. Locker, JIT to filozofia, która jednakowo dobrze sprawdza się w warunkach produkcyjnych, działalności usługowej czy też nie polegającej na wytwarzaniu¹⁹¹. Aktualnie JIT przeżywa burzliwy rozwój, dzięki coraz doskonalszym systemom informacyjnym możliwe jest lepsze dostosowanie harmonogramu dostaw do oczekiwań odbiorcy. Wspólny system informacyjny tworzony z klientem jest coraz częstszym elementem tej współpracy¹⁹².

X-engineering

X-engineering jest nową koncepcją radykalnych zmian restrukturyzacyjnych sformułowaną przez J. Champiego. X-engineering jest filozofią, sztuką i nauką używania technologii informatycznych i technologii sterowania numerycznego, aby umożliwić procesom gospo-

¹⁸⁸ Szerzej na ten temat: <http://www.camt.pl/NewsAndEvents/show1.htm?ident=5010fd43e3> – strona internetowa Centrum Zaawansowanych Systemów Produkcyjnych.

¹⁸⁹ B. Milewska, D. Milewski, *Just in Time*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001, s. 20.

¹⁹⁰ Por. *ibidem*, s. 12–15, s. 85.

¹⁹¹ A. P. Muhlemann, J. S. Oakland, K. G. Locker, *op. cit.*, s. 454.

¹⁹² M. Błoński, K. Kondracki [red.], *Zarządzanie na przełomie wieków*, Wydawnictwo Hays Personnel, Warszawa 2004, s. 58.

darczym powiązanie jednych biznesów z innymi, a także firmom z ich klientami, aby osiągnąć radykalne postępy w produktywności i stworzyć nową wartość dla wszystkich zaangażowanych w te procesy. Motorem tej przełomowej zmiany jest kombinacja nacisku globalnej konkurencji oraz nieefektywności i niepełnego wykorzystania zasobów, którymi cechują się nadal relacje zarówno między samymi organizacjami, jak i między organizacjami i klientami. Zmiana stała się oczywiście możliwa dzięki wszechstronnemu i wszechobecnemu medium informacyjnemu, Internetowi oraz związanym z nim technologiom. Rezultatem tych działań będą przełomowe innowacje w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i nowe korzyści dla ich klientów, prowadzące do uzyskania przewagi rynkowej¹⁹³. Przewaga ta będzie się wyrażać poprzez: wzrost produktywności, radykalną poprawę jakości produktów i usług dzięki modernizacji procesów badań i rozwoju, wytwórczych lub usługowych, dystrybucji i obsługi klientów oraz poprawę funkcjonowania organizacji w warunkach tzw. „nowej globalnej ekonomii”.

Metoda DOE

Metoda DOE (*Design of Experiments*). Projektowanie eksperymentów jest metodą testowania i optymalizowania wyników procesu, produktu, usługi czy rozwiązania. Opiera się o takie techniki jak: testy istotności, korelacja, regresja. Daje możliwość planowania i kontroli zmiennych, korzystając z doświadczeń – eksperymentów i prób¹⁹⁴. Znalazły one głównie rozgłos za sprawą G. Taguchi’ego oraz D. Shainina, których metody charakteryzują się prostotą i przejrzystością w stosunku do metod klasycznych – wysoce teoretycznych (jednak uniwersalnych). Powstały one bowiem podczas implementacji proponowanych technik w różnych dziedzinach działalności, między innymi w produkcji przemysłowej, astronautyce, usługach – co umożliwiło zaproponowanie procedur uproszczonych¹⁹⁵.

Metoda SPC

Metoda SPC (*Statistical Process Control*) bada wyniki procesu w określonym czasie w celu określenia granic stabilnych procesów. Jeżeli wyniki procesu wychodzą poza te granice, należy przeanalizować, co się zmieniło, co wpłynęło na takie wyniki¹⁹⁶. Ta informacja może być następnie szybko sprzężona z funkcjami projektowania konstrukcji i technologii, co w efekcie prowadzi do poprawy. SPC wspomagana zaangażowaniem ze strony kierownictwa oraz dobrą organizacją dostarcza obiektywnych sposobów kontroli jakości procesu w każdym procesie wytwarzania, bez względu na to, czy jest to produkcja wyrobów, czy świadczenie usług. Techniki SCP mogą być wykorzystane do pomiaru stopnia zgodności dostarczonych materiałów, usług, procesów i wyrobów z wcześniej uzgodnioną specyfikacją. Zmienność właściwa każdemu procesowi transformacji powoduje, że produkty tego procesu różnią się nieznacznie w ciągu pewnego okresu. Jeżeli ta różnorodność jest znaczna, to niemożliwe jest

¹⁹³ J. Champy, *X-Engineering przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2003, s. 16–17.

¹⁹⁴ *Ibidem*, s. 140.

¹⁹⁵ Szerzej na ten temat: J. Bizon-Górecka, *Menedżer jakości w nowoczesnie zarządzanym przedsiębiorstwie*, OPO Bydgoszcz, Bydgoszcz 2002, s. 128.

¹⁹⁶ J. Tkaczyk, 45 Kongres Europejskiej Organizacji Jakości. *Jakość – pomostem do globalnej konkurencji*, cz. II., „ABC Jakości” 2002, nr 1.

przewidzenie charakterystyki żadnego z wyrobów lub charakterystyki w którymkolwiek okresie. Konieczność istnienia metody SPC, wspomaganiej narzędziami statystycznymi, podyktowana jest zmiennością charakterystyk wyrobów i usług¹⁹⁷.

Metodologia QFD

Metodologia QFD (*Quality Function Development*). Głównym celem metody jest przetłumaczenie wymagań klienta na język wymagań technicznych, które doprowadzą do wykonania projektu wyrobu lub usługi¹⁹⁸. Metoda QFD składa się z następujących etapów¹⁹⁹:

- a) przełożenia cech pożądaných przez klienta na cechy preferowanego produktu lub usługi;
- b) przełożenie cech produktu lub usługi na części składowe produktu lub usługi zapewniające występowanie pożądaných cech;
- c) przedstawienie procesów koniecznych do wykonania danych części składowych produktu lub usługi;
- d) planowanie wytwarzania zapewniającego wystąpienie pożądaných procesów²⁰⁰.

Właściwe przeprowadzenie procesu QFD jest bardzo opłacalne, ponieważ gwarantuje satysfakcję klienta, mniejszą liczbę zmian do procesu, skrócenie czasu trwania cyklu oraz niższe koszty²⁰¹. Podstawowym narzędziem tej metody jest diagram w postaci tzw. „domu jakości” (*Quality House*).

4.4.2. Tradycyjne narzędzia zarządzania jakością

Histogram

Histogram jest graficznym obrazem przedstawiającym w postaci wykresu słupkowego zmienności określonego zbioru danych. Służy do prezentacji danych w postaci rysunkowej zamiast tabelarycznej, tak by można było dostrzec oczywiste wnioski, które nie zawsze są widoczne w kolumnach liczb. Ten prosty sposób to ważne działanie na rzecz poprawy jakości. Wykorzystywany bywa najczęściej do nadzorowania przebiegu procesu oraz stwierdzenia, czy skutecznie spełnia on wymagania klientów.

Diagram Ishikawy

Diagram Ishikawy znany jest również pod nazwą diagram wykresu przyczynowo-skutkowego lub diagramu ryby (rybich ości – ze względu na jego kształt). Jest wykorzystywany do analizy złożonych problemów organizacyjnych. Przedstawia w sposób graficzny wzajemne

¹⁹⁷ A. Muhlemann, J. S. Oakland, K. G. Lockyer, *op. cit.*, s. 312.

¹⁹⁸ A. Hill, *Dekomponowanie funkcji jakości* [w:] D. L o c k [red.], *op. cit.*, s. 343.

¹⁹⁹ Zob. M. Guhl, *TQM im Dienstleistungsbereich*, Bad Urach 1998, s. 102.

²⁰⁰ M. Kachniewska, *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 142.

²⁰¹ K. Opołski, G. Dykowska, M. Możdżonek, *Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2003, s. 139.

powiązane ze sobą przyczyny niepowodzeń – obrazuje związki przyczynowo-skutkowe poprzez uszeregowanie przyczyn i pokazuje ich wzajemne zależności. W toku specyfikacji tych przyczyn można przedstawić ich podział na sześć głównych grup (tzw. 6 M): ludzie (*men*), maszyny (*machines*), metody (*methods*), materiały (*materials*), zarządzanie (*management*), środowisko (*milieu*).

Lista przyczyn jest otwarta, następnie określa się czynniki drugorzędne, kolejno – trzeciorzędne itd., bezpośrednio związane z czynnikami głównymi²⁰². Diagram ten często jest wykorzystywany do badania przebiegu procesów lub zjawisk towarzyszących defektom i niedociągnięciom mogącym wystąpić podczas produkcji lub świadczenia usług²⁰³.

Diagram Pareto–Lorenza

Diagram Pareto–Lorenza opiera się na stwierdzonej empirycznie prawidłowości, że w przyrodzie, technice, działalności człowieka itp. zazwyczaj 20–30% przyczyn decyduje o 70–80% skutków (sposstrzeżenia tego dokonał włoski ekonomista i socjolog V. Pareto). Obrazuje względny i bezwzględny rozkład ważności przyczyn, problemów, błędów związanych z jakością, pomaga skoncentrować się na najistotniejszych czynnikach mających wpływ na jakość usług. Kluczem do uzyskania istotnej poprawy w jakiejś dziedzinie jest odnalezienie owych 20% najważniejszych błędów i ich eliminacja. Używany jest zwykle jako pierwsze narzędzie służące ustalaniu programu poprawy jakości, gdyż pokazuje, jakie typy błędów (problemów) należy najpierw zmniejszyć, by poprawić proces obsługi lub świadczenia usług²⁰⁴. Punktem wyjścia do jego opracowania może być tzw. burza mózgów²⁰⁵.

Wykres korelacji

Wykres ten jest graficzną ilustracją związku przyczynowo-skutkowego zachodzącego pomiędzy dwiema zmiennymi. Budowanie wykresu rozpoczyna się od zebrania danych, następnie pary wyników przedstawia się we współrzędnych prostokątnych. Liczbę wyników ustala się statystycznie (zwykle wymagane jest co najmniej 30 par danych). Jeśli punkty na wykresie układają się w pobliżu pewnej linii (prostej lub krzywej), znaczy to, że pomiędzy badanymi zmiennymi zachodzi współzależność²⁰⁶. Kiedy badane szeregi zmiennych równocześnie rosną lub maleją to istnieje korelacja dodatnia, jeśli ze wzrostem wartości danych jednego szeregu obserwujemy spadki w drugim, to występuje korelacja ujemna. Można więc powiedzieć, że wskazuje on, obok ich identyfikacji, zależności między kolejnymi parami czynników, które mają zasadniczy wpływ na przebieg procesu.

²⁰² J. Skalik [red.], *op. cit.*, s. 55.

²⁰³ Szerzej na ten temat: K. Opolski, P. Modzelewski, *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2004, s. 127–128.

²⁰⁴ Zob. K. Opolski, G. Dykowska, M. Możdżonek, *op. cit.*, s. 155.

²⁰⁵ Jest to metoda kreowania jakości polegająca na dyskusji w zespole pracowników nad nieuporządkowanymi pomysłami w celu wyboru najciekawszego rozwiązania problemów.

²⁰⁶ J. Bizon-Górecka, *op. cit.*, s. 132.

Arkusz kontrolny

Arkusze kontrolne pomagają w zbieraniu i porządkowaniu informacji dotyczących konkretnego wyrobu, usługi lub procesu. Na arkusze nanosi się dane o zdarzeniach związanych z rozpatrywanym wyrobem lub procesem, w szczególności o częstotliwości i miejscu ich występowania. Należy wyraźnie podkreślić, że mimo swej prostoty arkusze kontrolne są bardzo skutecznym narzędziem zbierania i porządkowania danych z pomiarów i obserwacji, możliwym do stosowania w różnorodnych warunkach²⁰⁷.

Karty kontrolne

Karty kontrolne służą częściowo do kontroli nad zmiennością, a częściowo do identyfikacji i kontroli przyczyn, które powodują wzrost tej zmienności. Jest to graficzna ilustracja pomiarów procesu w czasie (zwykle wartości średnie), dzięki której można zidentyfikować problemy procesu – dokonuje się kontroli świadczenia usług w ustalonych (regularnych) odstępach czasowych, oblicza się miary statystyczne (np. średnia arytmetyczna, mediana, odchylenie standardowe), następnie tworzy się wykres przedstawiający wyniki procesu²⁰⁸.

Schemat blokowy

Schemat blokowy to graficzny sposób ilustrowania wszystkich następujących po sobie etapów procesu usługowego. Jest stosowany w celu zidentyfikowania problemu poprzez analizę kolejno następujących po sobie zdarzeń. Umożliwia zbadanie czynności, które mają największy wpływ na efekty końcowe procesu, a także wskazuje te, które są zbędne. Punktem wyjścia do jego opracowania jest jednoznaczne zdefiniowanie zakresu czynności, jakie ma on objąć, może być bardziej rozbudowany lub uproszczony. Jego konstruowanie należy traktować jako wprowadzenie i punkt wyjścia do analizy procesu.

Tradycyjne narzędzia zarządzania jakością zostały zilustrowane na rysunku 44.

4.4.3. Nowoczesne narzędzia zarządzania jakością

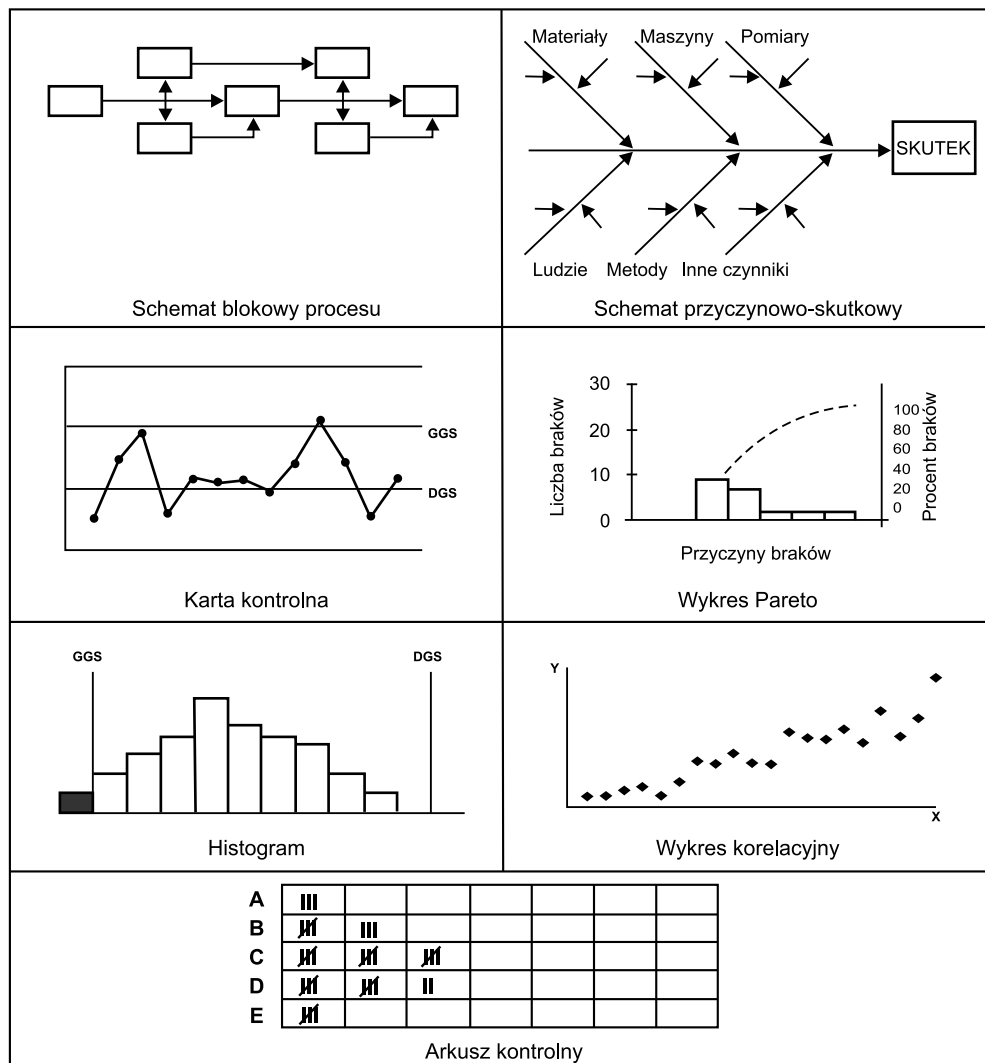
Diagram pokrewieństwa

Jest narzędziem opracowanym przez japońskiego antropologa J. Kawakitę w celu szybkiego i efektywnego porządkowania informacji zbieranej w trakcie badań. Dobrze nadaje się również do analizowania danych otrzymanych w wyniku burzy mózgów. Odpowiada na pytanie: „Co się dzieje?”²⁰⁹. Bywa wykorzystywany jako podstawa do pracy z diagramem Ishikawy oraz diagramem relacji.

²⁰⁷ A. Hamrol, W. Mantura, *op. cit.*, s. 221.

²⁰⁸ Zob. A. D. A c z e l, *Statystyka w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 2000, s. 673.

²⁰⁹ *Proactive Improvement. Limerick: Center for Quality Management 1992* [za:] C. K o z y r a, *Statystyczne i menedżerskie techniki zarządzania jakością* [w:] M. P r z y b y ł a [red.], *Wybrane aspekty zarządzania*, AE we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 179.



Rys. 44. Tradycyjne narzędzia zarządzania jakością

Źródło: D. C. Montgomery, *Introduction to Statistical Quality Control*, New York, John Wiley 1997 [za:] W. Ostasiewicz [red.], *op. cit.*, s. 133.

Diagram relacji

Diagram relacji, nazywany jest także wykresem współzależności przyczyn. Jest on podobny do diagramu Ishikawy, definiuje jednak nie tylko powiązania na linii „przyczyna–skutek”, ale określa także powiązania „przyczyna–przyczyna”²¹⁰. Stanowi punkt wyjścia do podjęcia działań korygujących w zakresie kształtowania procesu.

²¹⁰ A. Nieścior, *TQM – podejście systemowe*, „Problemy Jakości” 2000, nr 1, s. 29.

Diagram systematyki

Diagram systematyki ma zastosowanie do analizy problemu lub procesu. Jego celem jest usystematyzowanie informacji o czynnikach powodujących problem lub przedstawienie wszystkich etapów działań w analizowanym procesie. Istotą diagramu systematyki jest rozdzielanie w sposób pełny i rozłączny czynników problemu lub czynności procesu na obiekty niższego rzędu aż do uzyskania wystarczająco elementarnego poziomu. Jest budowany zgodnie z zasadą „od ogółu do szczegółu” i pozwala rozwiązać lub zrealizować proces przez podejmowanie kolejnych zadań zgodnie z dokonanym podziałem²¹¹.

Diagram macierzowy (tablicowy)

Celem zastosowania tego diagramu jest przedstawienie powiązań i zależności między zadaniami, czynnościami, procesami, proponowanymi rozwiązaniami problemu itd. Ukazywane są one w postaci par czynników rozmieszczonych w rzędach i kolumnach. Obecność strzałki wskazuje na powiązania w danej grupie czynników i, odwrotnie, jej brak świadczy o niezależności elementów. Jest wykorzystywany w szeroko rozumianej sferze zarządzania jakością usług, produkcji, administracji, kadrach itd.²¹²

Macierzowa analiza danych

Celem tego narzędzia jest analiza danych zawartych w diagramach macierzowych. Ukazuje zależności między dwoma zbiorami danych nie powiązanymi ze sobą funkcjonalnie. Ma na celu redukcję danych i identyfikację niejawnych struktur kryjących się za obserwowanymi danymi. Pokazuje nam związki pomiędzy danymi na podstawie wybranych kryteriów²¹³.

Diagram programowania procesu decyzji (PDCP)

Celem tego diagramu jest zmniejszenie zagrożenia przy podejmowaniu decyzji w niepewności poprzez symulację i analizę alternatywnych skutków podjętej decyzji oraz zapobieganie potencjalnym problemom. Istotą wykresu PDCP jest zaznaczanie na wszystkich etapach wykonywania analizowanego procesu potencjalnych problemów oraz środków zaradczych odnoszących się do każdej sytuacji. Odpowiada na ogólne pytanie: „Co się stanie, jeżeli...?” i jest uzupełnieniem metody analizy przyczyn i skutków wad (FMEA)²¹⁴.

Diagram strzałkowy

Za pomocą wykresu planuje się działania i ustala kolejność zadań. Tworzy się go w oparciu o podział i kolejność realizacji poszczególnych czynności, określając je w chronologicznej kolejności. Swoją budową jest zbliżony do wykresów sieciowych, określanymi jako metoda ścieżki krytycznej. Diagram strzałkowy jest powszechnie stosowany w planowaniu projektów²¹⁵.

²¹¹ C. Kozyra, *op. cit.*, s. 179

²¹² J. Łańcucki, *op. cit.*, s. 248.

²¹³ K. Opolski, G. Dykowska, M. Możdżonek, *op. cit.*, s. 165.

²¹⁴ C. Kozyra, *op. cit.*, s. 180.

²¹⁵ H. Kubera, *op. cit.*, s. 33.

Wymienione narzędzia to nie wszystkie spośród stosowanych w zarządzaniu jakością. Można wskazać jeszcze bardziej zaawansowane i skomplikowane, których wykorzystanie wymaga zastosowania pakietów statystycznych i ekonometrycznych oraz odpowiedniego sprzętu i oprogramowania. Mogą być stosowane samodzielnie, najczęściej są jednak wykorzystywane wraz metodami zarządzania jakością²¹⁶.

Podsumowując podjęte rozważania, można stwierdzić, że w ślad za dynamicznymi zmianami w otoczeniu, co wiąże się z potrzebą wdrażania w przedsiębiorstwach koncepcji zarządzania marketingowego, nieodzownym wydaje się być poszukiwanie i wypracowywanie sposobów zarządzania jakością. Dlatego też zarządzający powinni wykorzystywać metody i narzędzia zarządzania służące temu celowi, wykorzystując je do polepszenia funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz tworzenia jego przewagi konkurencyjnej na rynku.

²¹⁶ Zob. U. Kałużna-Drewińska, K. Radkowski, *Metody i narzędzia stosowane w zarządzaniu jakością usług* [w:] *Rynkowe mechanizmy kształtowania jakości...*, s. 313–321.

Bibliografia

- Aczel A.D., *Statystyka w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 2000.
- Altkorn J. [red.], *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo oo. Franciszkanów, Kraków 2001.
- Altkorn J., Kramer T. [red.], *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa 1998.
- Altkorn J., *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2004.
- Altkorn J. [red.], *Podstawy marketingu*, Instytut marketingu, Kraków 2003.
- Bajdak A. [red.], *Internet w marketingu*, PWE, Warszawa 2003.
- Bank J., *The Essence of Total Quality Management*, Prentice Hall International (U.K.) Ltd. 1992.
- Baruk A., *Cele marketingowe i ich określanie w teorii i praktyce*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 2.
- Bennet P. [red.], *Dictionary of Marketing Terms*, A.M.A., Chicago 1988.
- Bizon-Górecka J., *Menedżer jakości w nowoczesnie zarządzanym przedsiębiorstwie*, OPO Bydgoszcz, Bydgoszcz 2002.
- Błoński M., Kondracki K. [red.], *Zarządzanie na przełomie wieków*, Wydawnictwo Hays Personnel, Warszawa 2004.
- Borys T., *Jakość jako jedna z podstawowych wartości gospodarczych i społecznych* [w:] T. Borys, S. Sudół [red.], *Strategia i sterowanie w przedsiębiorstwie przemysłowym*, AE w Krakowie, Kraków 1992.
- Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Camp R. C., *Learning from the Best Leads to Superior Performance*, „Journal of Business Strategy” 1992.
- Champy J., *X-Engineering przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2003.
- Churchill G. A., *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, PWN, Warszawa 2002.
- Lock D. [red.], *Podręcznik zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2002.
- Dajan J. i inni, *Marketing*, Paris 1985.
- Daszkowska M., Gołąb E., *Edukacja w aspekcie marketingu społecznego* [w:] G. Świątowy [red.], *Polskie szkolnictwo wyższe w procesie budowania europejskiego społeczeństwa wiedzy*, Wydawnictwo Continuo, Wrocław 2001.
- Deming W. E., *Principles of Professional Statistical Practice* [w:] *Encyclopedia of Statistical Sciences*, t. 7, New York, John Wiley 1986.
- Dietl J., *Marketing*, PWE, Warszawa 1981.
- Donald M., Dunbar I., *Segmentacja rynku*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Drażek Z., Niemczynowicz B., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003.

- Dwiliński L., *Zarządzanie jakością i niezawodnością wyrobów*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.
- Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering teoria i praktyka*, Agencja Wydawnicza, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
- Filipek J., Siedlok E., *Jakość – wyróżnik nie do podrobienia*, „Marketing w Praktyce” 2004, nr 1.
- Flood R.L., *Beyond TQM*, John Wiley&Sons 1993.
- Frąckiewicz E., Karwowski J., Karwowski M., Rudawska E., *Zarządzanie marketingowe*, PWE, Warszawa 2004.
- Garbarski L., Kołosiewicz U., Nowacki R., Olejniczuk-Merta A., Słomińska B., Strużycki M., *Zarządzanie marketingowe małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1999.
- Garbarski L. [red.], *Marketing – przewodnik*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997.
- Grudzewski W.M., Hajduk I.K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
- Guhl M., *TQM im Dienstleistungsbereich*, Bad Urach 1998.
- Haffer R., *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Kopernika w Toruniu, Toruń 2003.
- Hague P., Hague N., Morgan C-A., *Badania rynkowe w praktyce*, Helion, Gliwice 2005.
- Hahn D., *US-amerikanische Konzepte strategischer Unternehmensführung* [w:] D. Hahn, B. Taylor, *Strategische Unternehmensführung*, Physica-Verlag, Heidelberg 1999.
- Hamrol A., Mantura W., *Zarządzania jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Harry M., Schroeder R., *Six Sigma. Wykorzystanie programu jakości do poprawy wyników finansowych*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Jobber B., *Principles and Practice of Marketing*, McGraw-Hill, London 1995.
- Juran J.M., Gryna F.M., *Quality Planning and Analysis*, McGraw-Hill Inc. 1993.
- Kachniewska M., *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.
- Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 2002.
- Kałężna-Drewińska U., Iwankiewicz-Rak B., *Marketing w handlu*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1997.
- Kałężna-Drewińska U., Radkowski K., *Metody i narzędzia stosowane w zarządzaniu jakością usług* [w:] *Rynkowe mechanizmy kształtowania jakości*, red. S. Makarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2005.
- Kałężna-Drewińska U., Radkowska J., Radkowski K., *Technologia informa-*

- tyczna w zarządzaniu relacjami z klientem [w]: G. Rosa, A. Smalec [red.], *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Interakcje w tworzeniu partnerstwa organizacji z otoczeniem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
- Kałużna-Drewińska U., *Wykorzystanie Internetu w tworzeniu inteligentnych systemów wspomagania decyzji marketingowych w przedsiębiorstwie* [w]: E. Zeman-Miszewska [red.], *Wykorzystanie Internetu w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2005.
- Karaszewski R., *Programy nagród jakości – instrument stymulujący dyfuzję systemów zarządzania jakością*, „Problemy Jakości” 2004, nr 7.
- Karaszewski R., *Systemy zarządzania jakością największych korporacji świata i ich dyfuzja*, Wydawnictwo Uniwersytetu im. M. Kopernika w Toruniu, Toruń 2003.
- Karaszewski R., *Wykorzystanie TQM i Six Sigma przez największe korporacje świata*, „Problemy Jakości” 2004, nr 2.
- Kaźmierczak M., *Sześć Sigma – niezbędne elementy doskonalenia procesów i budowy przewagi na rynku*, „Problemy Jakości” 2002, nr 7.
- Kędzior Z., Karcz K., *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa, 2001.
- Kindlarski E., *Jakość wyrobów*, PWN, Warszawa 1988.
- Kłeczek R., Kowal W., Woźniczka J., *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 2001.
- Kłeczek R., *Orientacja rynkowa w przedsiębiorstwie – podejścia metodologiczne i kierunki rozwoju badań*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Knecht Z., *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Koch T. i inni, *Integracja metody FMEA z projektowaniem procesu technologicznego*, Materiały VI Konferencji Naukowo-Technicznej Metrologia w Technikach Wytwarzania, Rzeszów, 2001.
- Kotler Ph., Armstrong G., Sounders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, Warszawa–Kraków 2002.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- Kozyra C., *Statystyczne i menedżerskie techniki zarządzania jakością* [w:] M. Przybyła [red.], *Wybrane aspekty zarządzania*, AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Krzemień E., Wolniak R., *Wpływ zastosowania metody FMEA na koszty jakości w przedsiębiorstwie*, „Problemy Jakości” 2002, nr 5.
- Krzyżanowska M., Tkaczyk J., *Wybór rynku docelowego* [w:] L. Garbarski [red.], *Marketing – przewodnik*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- Konarzewska-Gubała E. [red.], *Zarządzanie przez jakość*, AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Kubera H., *Zachowanie jakości produktu*, AE w Poznaniu, Poznań 2002.
- Kwiatkowski P., *Czy warto prowadzić badania jakościowe*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 4.

- Kwiatkowski P., *Konsument w centrum badań jakościowych*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 8.
- Langner H., „Benchmarking” ist mehr als der bekannte Vergleich mit der Konkurrenz, „Marketing Journal” 1994, vol. 1.
- Lisiecka K., *Kreowanie jakości*, AE w Katowicach, Katowice 2002.
- Lockley L. C., *History and Development of Marketing Research*, McGraw-Hill Book Co, New York 1974.
- Łańcucki J. [red.], *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością. TQM*, AE w Poznaniu, Poznań 2003.
- Machaczka J., *Metoda modelowania w projektowaniu systemów zarządzania*, AE w Krakowie, Kraków 1984.
- Martyniak Z., *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, AE w Krakowie, Kraków 2002.
- Mazur J. [red.], *Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.
- Mazurek-Łopacińska K. [red.], *Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- Mazurek-Łopacińska K., *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002.
- Michalski E., *Marketing*, PWN, Warszawa 2003.
- Milewska B., Milewski D., *Just in Time*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
- Mruk H., Pilarczyk B., Szulce E., *Marketing. Uwarunkowania i instrumenty*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2005.
- Muhlemann A.P., Oakland J.S., Locker K.G., *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, PWN, Warszawa 2001.
- Müller R., Rupper P., *Process Reengineering*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000.
- Mynarski S. [red.], *Analiza Rynku – systemy i mechanizmy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1993.
- Niestrój R., *Koncepcja marketingowa a profil strategiczny przedsiębiorstwa* [w:] L. Żabiński [red.], *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwami w realiach gospodarki polskiej*, PTE, Katowice 1995.
- Nieścior A., *TQM – podejście systemowe*, „Problemy Jakości” 2000, nr 1.
- Oakland J.S., *Total Quality Management*, Butterworth, Heinemann 2000.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.
- Opolski K., Dykowska G., Moździonek M., *Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2003.
- Opolski K., Modzelewski P., *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2004.
- Ostasiewicz W., *Ocena i analiza jakości życia*, AE we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Pande P.S., Neuman R.P., Cavanagh R.C., *The Six Sigma way: GE, Motorola and other top companies are honing their performance*, New York 2000.

- Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996.
- Piercy N., *Marketing strategiczna reorientacja firmy*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003.
- Pomykałski A., *Nowoczesne strategie marketingowe*, Wydawnictwo Infor, Warszawa 2003.
- Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa–Kraków 2002.
- Ponikowska I., Styś A., Iwankiewicz-Rak B., *Typowanie głównych parametrów jakości w lecznictwie uzdrowiskowym*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001.
- Porter M., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1998.
- Prymon M., *Menedżerskie i społeczne aspekty współczesnego marketingu*, Wydawnictwo Ekspert, Wrocław 1999.
- Prymon M., *Współczesne badania marketingowe*, Redakcja Wydawnictw KUL, Lublin 2001.
- Przybyłowski K., Hartley S., Kerin R., Rudelius W., *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Pukas A., *Standardy jakości w przedsiębiorstwie usługowym. Spojrzenia marketingowe [w:] Teoria i praktyka marketingu*, AE we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Radkowska J., *Analiza otoczenia konkurencyjnego jako warunek uzyskania przewagi rynkowej firmy*, „Gospodarka. Rynek. Edukacja” 2003, nr 8.
- Radkowska J., Radkowski K., *Kompleksowe zarządzanie jakością usług – TQM [w:] Rynkowe mechanizmy kształtowania jakości*, red. S. Makarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2005, s. 322–329.
- Radkowska J., Radkowski K., *Marketing usług w teorii i praktyce*, Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju PWSZ im. Witelona w Legnicy „Wspólnota Akademicka”, Legnica 2006.
- Radkowski K., *Rozwój praktyki i teorii badań w marketingu usług [w:] J. Chumiński [red.], Ekonomiczno-społeczne aspekty sytuacji gospodarczej Polski u progu XXI wieku*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Remi M., *Internet jako narzędzie komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstwa [w:] Z. Kędzior [red.], Marketing – współczesne obszary badania i zastosowania*, CBiE, Katowice 2000.
- Richard M.D., *Setting Hardsting Strategic Goals and Objectives*, wyd. 2, West, St. Paul, Minn. 1986.
- Sagan A., *Dylematy rozwoju badań marketingowych w Polsce – teoria i praktyka [w:] Marketing koncepcje, badania, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2002.
- Sato K., *Wprowadzenie do ruchu*, „Problemy Jakości” 1995, nr 3.
- Shapiro B., *Rejuvenating the Marketing Mix*, „Harvard Business Review”, September–October 1985.
- Skalik J., *Metody i techniki organizatorskie*, AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Sławińska M., Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1996.

- Słownik wyrazów obcych*, pod redakcją naukową prof. I. Kamińskiej-Szmaj, Wydawnictwa Europa, Warszawa 2001.
- Sobotkiewicz D., Waniowski P., *Marketing. Zagadnienia podstawowe*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2006.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TONiK, Toruń 2005.
- State of the Society*, American Society of Quality, 2003 [za:] T. Buchacz, P. Rogala, *Zarządzanie jakością – spojrzenie w przyszłość*, „Problemy Jakości” 2004, nr 2.
- Steinbeck H.S., *Total quality management – kompleksowe zarządzanie jakością*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
- Strużycki M., *Przedsiębiorstwo a rynek*, PWE, Warszawa 1992.
- Styś A. [red.], *Marketing usług*, PWE, Warszawa 2003.
- Tkaczyk J., *45 Kongres Europejskiej Organizacji Jakości. Jakość – pomostem do globalnej konkurencji*, cz. II., „ABC Jakości” 2002, nr 1.
- Tkaczyk J., *Droga do doskonałości w świetle wybranych firm*, „ABC Jakości” 2003, nr 1.
- Walanus A., *Czym się różni Sześć Sigma od Trzy Sigma?*, Statsoft Polska, Kraków 2002.
- Węgrzyn A., *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Drukarnia Anktywa, Kluczbork–Wrocław 2000.
- Wiktor J., *Promocja, System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa 2001
- Wrzosek W., *Strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2004.
- Zieniewicz K., *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa 1991.
- Znanięcki F., *Spółeczna dynamika kultury*, PWN, Warszawa 1977.
- Znanięcki F., *Zagadnienie wartości w filozofii*, Wydawnictwo „Przeglądu Filozoficznego” [w:] *Pisma filozoficzne*, PWN, Warszawa 1991
- Żabiński L., [red.], *Modele strategii marketingowych. Wybrane ujęcia paradygmatyczne i sektorowe*, AE w Katowicach, Katowice 2000.
- Żabiński L., *Analiza i kierunki rozwoju zachowań rynkowych przedsiębiorstw w warunkach transformacji do gospodarki rynkowej* [w:] J. Kramer [red.], *Zachowania podmiotów rynkowych*, PWE, Warszawa 1999.
- Żabiński L., *Rozwój strategicznych zachowań marketingowych przedsiębiorstw w dobie transformacji gospodarki* [w:] J. Altkorn [red.], *Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce*, AE w Krakowie, Kraków 1999.

Źródła internetowe

- www.sixsigma.com.pl/sixsigma.html – strona internetowa StatSoft Polska
- www.camt.pl/NewsAndEvents/show1.htm?ident=5010fd43e3 – strona internetowa Centrum Zaawansowanych Systemów Produkcyjnych
- www.mostostal-kielce.com.pl/dzialy.html (28.11.2008 r.)

Spis treści

Wstęp	3
ROZDZIAŁ 1	
Marketing w działalności przedsiębiorstw	5
1.1. Ewolucja przedsiębiorstw w kierunku orientacji marketingowej	5
1.2. Istota i znaczenie marketingu	11
1.3. Otoczenie marketingowe przedsiębiorstwa	15
1.4. Zachowania nabywców	21
1.4.1. Nabywcy indywidualni	22
1.4.2. Nabywcy instytucjonalni	27
1.5. Segmentacja rynku i wybór rynku docelowego	29
ROZDZIAŁ 2	
Zarządzanie i planowanie marketingowe	35
2.1. Zarządzanie marketingiem a zarządzanie marketingowe	35
2.2. Proces i funkcje zarządzania marketingowego	36
2.3. Strategiczne planowanie marketingowe	38
2.3.1. Etapy procesu strategicznego planowania marketingowego	39
2.3.2. Wizja i misja przedsiębiorstwa	41
2.3.3. Strategiczne jednostki biznesu	44
2.4. Marketingowa analiza sytuacji	46
2.4.1. Rynek przedsiębiorstwa	47
2.4.2. Wielkość, pojemność i chłonność rynku	48
2.4.3. Wymiary konkurencji	49
2.4.4. Udział w rynku	50
2.5. Planowanie marketingowe	51
2.5.1. Cele strategiczne przedsiębiorstwa	52
2.5.2. Cele marketingowe	52
2.5.3. Wyznaczenie strategii marketingowej przedsiębiorstwa	55
2.5.4. Rodzaje strategii marketingowych	60

2.5.5. Plan marketingowy	65
2.6. Organizacja marketingu w przedsiębiorstwie	66
2.6.1. Marketing jako funkcja przedsiębiorstwa	66
2.6.2. Usytuowanie jednostki organizacyjnej ds. marketingu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa	68
2.6.3. Wewnętrzna organizacja jednostki ds. marketingu	70
2.7. Wdrażanie marketingu w przedsiębiorstwie	72
2.8. Kontrola marketingowa	73
2.8.1. Rodzaje kontroli marketingowej	75
2.9. Marketing relacji (partnerski)	78
ROZDZIAŁ 3	
Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem	87
3.1. Badania marketingowe w procesie podejmowania decyzji	87
3.2. Rozwój praktyki i teorii badań	87
3.3. System informacji marketingowej	91
3.4. Etapy badania marketingowego	94
3.4.1. Identyfikacja problemu badawczego	94
3.4.2. Dobór próby badawczej	96
3.4.3. Wybór metod gromadzenia danych	97
3.4.4. Wybór instrumentu pozyskiwania danych (kwestionariusz ankietowy)	100
3.4.5. Wybór metody redukcji i analizy danych	104
3.4.6. Ustalenie kosztów badania i harmonogramu prac	104
3.4.7. Zbieranie danych	104
3.4.8. Redukcja, analiza i interpretacja wyników	105
3.4.9. Opracowanie raportu z badań (sformułowanie wniosków)	105
3.5. Internet jako nowa technologia pozyskiwania i gromadzenia danych	106
ROZDZIAŁ 4	
Jakość w zarządzaniu marketingowym przedsiębiorstwem	113
4.1. Wielowymiarowe pojęcie jakości	113
4.2. Koncepcje i modele zarządzania jakością	116
4.3. Kompleksowe zarządzanie jakością – TQM	119
4.4. Metody i narzędzia stosowane w zarządzaniu jakością	123
4.4.1. Metody zarządzania jakością	124
4.4.2. Tradycyjne narzędzia zarządzania jakością	131
4.4.3. Nowoczesne narzędzia zarządzania jakością	133
Bibliografia	137



ISBN 978-83-61389-48-4



9 788361 389484