

Marketing usług w teorii i praktyce

*Jolanta Radkowska
Krzysztof Radkowski*



seria wydawnicza 
Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy

Jolanta Radkowska
Krzysztof Radkowski

Marketing usług w teorii i praktyce

Naszym Rodzicom
i córce Karolinie

Seria wydawnicza
Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy

Jolanta Radkowska
Krzysztof Radkowski

Marketing usług w teorii i praktyce



Legnica 2006

Recenzent: dr hab. Urszula Kałużna-Drewińska, prof. AE we Wrocławiu

Wydawca, redakcja, skład i diapozytywy:

Stowarzyszenie

na Rzecz Rozwoju Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy

„Wspólnota Akademicka”

ul. Sejmowa 5 A, 59-220 Legnica

tel. (076) 723 21 20, tel./fax (076) 723 29 04.

Wydanie pierwsze.

© Copyright by Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju
Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy
„Wspólnota Akademicka”.

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: ??? egz.

Druk ukończono we wrześniu 2006 r.

ISBN 83-89102-48-X

WSTĘP

We współczesnym świecie, w dobie szybko przebiegających procesów internacjonalizacji i globalizacji, rynek ulega ciągłym przeobrażeniom w wyniku oddziaływania czynników politycznych, ekonomicznych, technologicznych i społecznych. Przekształcenia wywoływane przez otoczenie znalazły swoje odzwierciedlenie również w sektorze usług, powodując, że zdecydowanie wzrosła jego rola i znaczenie w gospodarce. Intensywny rozwój usług spowodował zainteresowanie badaczy tą sferą działalności gospodarczej człowieka. Znajduje się ona w centrum zainteresowania naukowców nie tylko ze względu na odmienny charakter produktu, jakim jest usługa, ale również roli, jaką działalność usługowa odgrywa w rozwoju całej gospodarki. Coraz powszechniejszy staje się bowiem pogląd, że poziom rozwoju usług świadczy o poziomie rozwoju całej gospodarki. Utrzymujące się wzrostowe tendencje w tym sektorze powodują, iż problematyka marketingu usług nabiera coraz większego znaczenia. Marketing to wiedza, która pozwala usługodawcy odnosić sukcesy na rynku w walce o klienta, i nie chodzi tu bynajmniej o jednorazowe skłonienie nabywcy do zakupu, ale przekonanie, że zakup konkretnego produktu/usługi dostarcza mu największych korzyści. Przekonanie to należy wśród nabywców usług wywoływać i potwierdzać jego słuszność, a następstwem przyjętego kierunku działań powinno być usatysfakcjonowanie nabywców dokonaniem zakupem, prowadzące do pozyskania ich lojalności. Lojalność uznawana jest bowiem za podstawową determinantę sukcesu przedsiębiorstw. W tym podejściu niezbędnym pozostaje wdrażanie idei zarządzania marketingowego, które rozumie się jako praktyczną materializację filozofii marketingu w całym przedsiębiorstwie, ukierunkowaną na tworzenie trwałych relacji z klientem. Dla powodzenia wskazanych działań celem jest pozyskanie szerokiej wiedzy na temat preferencji, oczekiwań i wymagań klientów oraz jakości świadczonych usług, zwłaszcza że specyfika procesu świadczenia powoduje, iż klienci współtworzą usługę, określając na równi z usługodawcą jej atrybuty.

Zamierzeniem autorów niniejszego podręcznika było dostarczenie aktualnej wiedzy teoretycznej z zakresu marketingu usług i jego roli w działalności przedsiębiorstwa usługowego, a także prezentacja przykładowych obszarów jego wykorzystania w praktyce (usługi motoryzacyjne i edukacyjne). Publikacja stanowi dorobek kilku ostatnich lat pracy autorów, oparta jest na informacjach pochodzących z krajowych i zagranicznych źródeł wtórnych oraz informacjach ze źródeł pierwotnych, pozyskanych w wyniku prowadzenia własnych badań empirycznych. Badania przeprowadzono w sektorze usług motoryzacyjnych oraz edukacyjnych, sądzi się bowiem, że zapotrzebowanie na ten rodzaj usług w Polsce będzie wzrastać, ze względu na coraz wyższy poziom rozwoju spo-

łeczno-gospodarczego oraz trend do tworzenia społeczeństwa uczącego się – społeczeństwa wiedzy¹.

Praca składa się z sześciu rozdziałów.

W rozdziale pierwszym przedstawiono ewolucję poglądów na temat roli działalności usługowej w procesie rozwoju gospodarczego oraz klasyfikację definicji usług. Zaprezentowano także charakterystyczne cechy usług i ich implikacje dla działalności marketingowej, wskazując jednocześnie na specyfikę, zakres i kierunki rozwoju marketingu usług, w tym marketingu relacji.

W rozdziale drugim zawarto wprowadzenie do zagadnień związanych z procesem zarządzania marketingowego i jego procedurą. Opisano także różnorodność koncepcji i sposobów ujmowania strategii marketingowych możliwych do wykorzystania w działalności usługowej. Ponadto przedstawiono modele, znaczenie oraz atrybuty jakości usług.

W rozdziale trzecim omówiono specyfikę i zakres marketingu-mix, scharakteryzowano poszczególne jego elementy, stanowiące bogate instrumentarium zarządzania marketingowego w usługach. Ponadto w celu eliminowania marnotrawstwa zasobów oraz powielania czynności w procesie świadczenia usług zaproponowano, posługując się metodą *blueprinting*, schemat procesu świadczenia usług motoryzacyjnych.

Rozdział czwarty to prezentacja rozwoju teorii i praktyki badań w sferze usług, podziału źródeł informacji oraz związku badań marketingowych z problemami decyzyjnymi przedsiębiorstw usługowych.

Rozdział piąty przedstawia rolę i znaczenie marketingu w działalności organizacji non-profit. Prezentuje źródła przewagi konkurencyjnej organizacji niedochodowych oraz podkreśla rolę pozytywnego wizerunku jako elementu ich konkurencyjności i rozwoju.

W rozdziale szóstym, uznając, że w koncepcji marketingowego zarządzania jakością usług istotnym pozostaje określenie korzyści, jakie mogą uzyskać usługobiorcy, oraz jakie są możliwości zwiększenia sumy tych korzyści przy zmianie poszczególnych cech lub elementów oferty usługowej, zaprezentowano wyniki badań empirycznych. Postrzegana jakość usług stanowi bowiem miernik wzrostu konkurencyjności i efektywności działań oraz odzwierciedla właściwy poziom zarządzania i organizacji firmy.

Podręcznik jest adresowany do szerokiego kręgu odbiorców, zarówno studentów uczelni ekonomicznych, jak i innych szkół wyższych oraz praktyków gospodarczych. Może być wykorzystany w nauczaniu przedmiotu marketing usług oraz szkoleniach z zakresu zarządzania marketingowego usługami.

Pragniemy bardzo podziękować pani prof. Urszuli Kałużnej-Drewnińskiej za wszelkie uwagi i wskazówki merytoryczne, które wzbogaciły treść tej książki.

¹ Zob. J. Radkowska, *Państwowa wyższa szkoła zawodowa jako uczestnik rynku usług edukacyjnych w Polsce*, rozprawa doktorska, Instytut Marketingu Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005; K. Radkowski, *Jakość usług motoryzacyjnych w procesie zarządzania marketingowego firmą na przykładzie sieci spółek Polskiego Związku Motorowego*, rozprawa doktorska, Instytut Marketingu Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.

ROZDZIAŁ 1

Usługi w procesach zmian

1.1. Istota, uwarunkowania rozwoju i miejsce usług w gospodarce

Rozpatrując ewolucję poglądów na temat istoty usług poprzez pryzmat historyczny, należy zwrócić uwagę na fakt, że w przeszłości nie postrzegano usług jako elementu składowego sfery produkcyjnej, tym samym nie dostrzegano potrzeby zajmowania się nimi czy też ich badania. Jednakże intensywny rozwój działalności usługowej, powodujący rosące znaczenie tego sektora w krajach gospodarczo rozwiniętych i wkraczających w erę postindustrialną, spowodował zainteresowanie badaczy tą sferą działalności gospodarczej człowieka. W studiach nad tymi problemami można zaobserwować ewolucję poglądów na rolę usług w procesie rozwoju gospodarczego: od skrajnych – negujących wpływ sfery usług na rozwój, do takich, które tej sferze przypisywały wręcz zasadniczą rolę w przeobrażeniach gospodarczych (zwłaszcza że poszukiwano jakościowych czynników wpływających na dynamikę wzrostu gospodarczego). Rola ta oczywiście może być różna, gdyż zależy od etapu rozwoju gospodarki, jej struktury i stosowanej strategii ekonomicznej. Jednak istotne znaczenie mają realne przemiany, choć nie należy negować poglądów¹. Warto w tym miejscu przypomnieć, że F. Quesnay, twórca fizjokratyzmu, twierdził: „niech naród i panujący mają zawsze na uwadze, że ziemia jest jedynym źródłem bogactw i że pomnaża je rolnictwo, podczas gdy pozostałe działalności pozostają jałowe”². Zdecydowaną krytykę poglądów fizjokratów przeprowadził A. Smith, twierdząc, że błędem jest traktowanie pracy kupców i rzemieślników jako nieproduktywnej. Kryterium, jakiego użył do uznania działalności gospodarczej za produkcyjną, była materialność połączona z trwałością efektów owej działalności. Logika takiego rozumowania skłoniła go do uznania usług za jałowe i nieproduktywne, ulegające zniszczeniu w chwili ich wytworzenia, nie pozwalające się utrwalić czy urzeczywistnić w żaden dający się sprzedać towar³. Koncepcja A. Smitha, iż niematerialne produkty nie tworzą bogactwa, ponieważ są niepodatne na przechowywanie, została odrzucona przez B. Saya, który dowodził, że każda działalność jest użyteczna i daje satysfakcję klientowi, tworząc bogactwo narodowe. Uważa się go w związku z tym za tego, który „odmaterializował” istotę pracy produkcyjnej, co spowodowało uznanie ekonomicznego charakteru dóbr niematerialnych, w tym usług⁴.

Mam wrażenie pewnej sprzeczności w podkreślonych fragmentach. Czy tak ma pozostać?

¹ A. Styś [red.], *Marketing usług*, PWE, Warszawa 2003, s. 13.

² Zob. W. Stankiewicz, *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 1987.

³ A. Smith, *The Wealth of Nations*, Modern Library, New York 1949.

⁴ J. B. Say, *Traktat o ekonomii politycznej, czyli prosty wykład sposobu, w jaki się tworzą, rozdzielają i spożywają bogactwa*, PWN, Warszawa 1960.

Przedstawione podejście było kontynuowane przez A. Marshalla, utrzymującego, że ludzie nie są w stanie stworzyć rzeczy materialnych. Mogą kreować jedynie pewne nowe idee, koncepcje, ale w przypadku rzeczy materialnych mogą tylko, poświęcając swoją pracę, umiejętność i talenty, zmienić ich formę tak, by były one użyteczne i dostosowane do zaspokajania potrzeb. Dowodził on, że produkty materialne mogłyby nie zaistnieć, gdyby nie seria usług wykonywanych po to, aby możliwa była ich produkcja, a następnie by stały się one dostępne dla konsumentów⁵.

Dalsze badania nad ekonomicznym charakterem usług doprowadziły do stwierdzenia, że zasadniczą różnicą między dobrami materialnymi a usługami jest fakt, iż te ostatnie nie prowadzą do zmiany materialnej formy produktu⁶.

W dwudziestym wieku w ekonomicznym piśmiennictwie zachodnim przez wiele dziesięcioleci usługi były określane z reguły jako czynności nie prowadzące do zmiany formy dobra materialnego⁷. Wyniki badań nad realnymi przemianami sfery usług w Polsce uzupełniały światowe i europejskie mapy rozwoju gospodarczego. Wiadomo na ich podstawie, że kraje pod względem rozwoju były dzielone na trzy grupy: o dominującym rolnictwie, o dominującym przemyśle i o dominujących usługach⁸. Przedstawioną ewolucję poglądów na temat usług prezentuje tabela 1.

Tab. 1. Ewolucja poglądów na temat usług

Badacze i piśmiennictwo	Poglądy na temat usług
F. Quesnay (ok. 1750)	Wszystkie rodzaje działalności poza produkcją rolniczą.
A. Smith (1723–1790)	Wszystkie rodzaje działalności, w wyniku których nie powstają materialne produkty.
J. B. Say (1767–1732)	Wszystkie rodzaje działalności gospodarczej, które nie odnoszą się do produkcji dóbr materialnych, ale które przydają tym dobrom użyteczności.
A. Marshall (1842–1924)	Produkty, które są zużywane (niszczone) w momencie wytworzenia.
Piśmiennictwo zachodnie XX w.	Usługi to czynności nie prowadzące do zmiany formy towaru.
Współcześnie	Usługi tworzą niematerialny produkt, choć mogą być narzędziem do wytwarzania niektórych materialnych produktów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: W. D. C o w e l l, *The Marketing of Services*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1991, [za:] D. S i m p s o n, *Modele...*, op. cit., s. 13; J. M a z u r, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 9.

⁵ A. M a r s h a l l, *Principles of Economics*, Macmillan, London 1947.

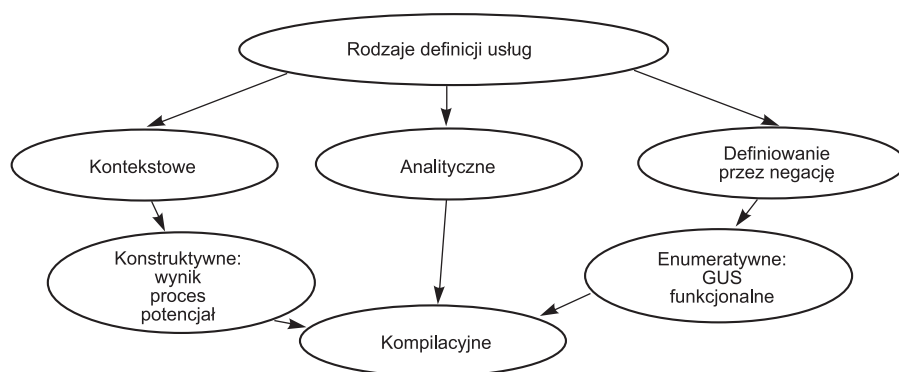
⁶ Por. D. S i m p s o n, *Modele strategii marketingowych i możliwości ich zastosowania w przedsiębiorstwach spedycyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999, s. 11–14.

⁷ Zob. W. D. C o w e l l, *The Marketing of Services*, Heinemann, London 1986, s. 19–21, [za:] J. M a z u r, *Zarządzanie marketingiem usług*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2001, s. 9.

⁸ A. S t y ś [red.], *Marketing...*, op. cit., s. 13.

W oparciu o informacje zawarte w tabeli 1 można stwierdzić, że przedstawione ujęcie to tylko część aspektów, które wiążą się z problemem istoty i wydzielenia usług. Bogactwo propozycji zdaje się świadczyć, że zdefiniowanie usług może być nieuchwytnie tak samo jak sama usługa oraz że żadne kryterium nie stanowi podstawy określonego rozróżnienia między nimi⁹. Niemniej jednak studiowanie i analiza współczesnej literatury przedmiotu dowodzi istnienia bardzo wielu definicji usług, które najczęściej są prezentowane w postaci mniej lub bardziej rozbudowanego oraz zróżnicowanego opisu.

Dokonując przeglądu definicji usług zawartych w literaturze przedmiotu, dokonano ich klasyfikacji i pogrupowania, które prezentuje rysunek 1.



Rys. 1. Klasyfikacja definicji usług

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. D a s z k o w s k a, *Zarys marketingu usług*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 9–12; K. R o g o z i ń s k i, *Usługi rynkowe*, AE Poznań, Poznań 2000, s. 30.

Usługi definiowane przez negację („negatywne” definiowanie usług) ogranicza się do przyjęcia założenia, że to co nie jest wytwarzaniem dóbr materialnych, stanowi działalność usługową¹⁰. Typowym przykładem tego rodzaju definicji jest klasyczna definicja sformułowana przez O. Langego, który uznał, iż usługi to wszelkie czynności związane bezpośrednio lub pośrednio z zaspokajaniem potrzeb ludzkich, ale nie służące bezpośrednio do wytwarzania produktów¹¹. Definicja ta wskazuje na czynnościowy charakter działalności usługowej, jak również na to, że czynności te są sposobem zaspokojenia potrzeb odczuwalnych przez człowieka. Nie wynika z niej jednak, że usługi są świadczone na rzecz zewnętrznych odbiorców, a zatem należy rozumieć, iż włącza się wszelkie czynności ludzi nie tworzące nowych przedmiotów, a zaspokajające ich potrzeby. Uściślenie omawianej kwestii i zaliczenie do usług wyłącznie czynności na rzecz zewnętrznych odbiorców przyniosła definicja Cz. Niewadziego.

⁹ A. S t y ś [red.], *Marketing...*, op. cit., s. 13.

¹⁰ M. D a s z k o w s k a, *Zarys marketingu usług*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 9.

¹¹ O. L a n g e, *Ekonomia polityczna*, Warszawa 1987, s. 19.

Usługi według tego autora to: „świadczanie społecznie użytecznych czynności, nie związanych bezpośrednio z wytwarzaniem produktów przez jednostki trudniące się tym zawodowo oraz przedsiębiorstwa i instytucje do tego powołane na zasadzie społecznego podziału pracy”¹². Stojąc zatem na stanowisku, że usługi stanowią czynności wykonywane przez wyspecjalizowane jednostki i organizacje, autor definicji wyklucza z pojęcia usług wszelkie działania o charakterze substytucyjnym w stosunku do działalności usługodawców wykonywane w gospodarstwach domowych przez ich członków (np. pranie, sprząatanie, koszenie trawnika), jak również w stosunku do innych organizacji, wykonywane jako działania uboczne w stosunku do działalności podstawowej, a realizowane na własną rzecz (np. magazynowanie, transportowanie, itp.)¹³.

Definicje enumeratywne usług (przez wyliczanie) mają wyłącznie praktyczny charakter i polegają na wyliczaniu działów (gałęzi, branż) oraz rodzajów działalności zaliczanych do sfery usług. Najczęściej wymieniane rodzaje usług to: handlowe, transportowe, hotelarskie, gastronomiczne, pośrednictwa finansowego, pocztowe, edukacyjne, ochrony zdrowia, turystyczne, gospodarki komunalnej, opieki społecznej, administracji publicznej¹⁴. Taką metodę określania usług zastosował swego czasu między innymi GUS, dokonując ich klasyfikacji. Usługi tworzą więc następujące czynności:

- a) będące oddziaływaniem na obiekty i przedmioty, np. współdziałanie w procesie produkcji, remonty, naprawy,
- b) wytwarzające na zlecenie jakiś przedmiot,
- c) udostępniające na jakiś czas urządzenie, obiekty,
- d) zaspokajające bezpośrednio potrzeby konsumpcyjne,
- e) zaspokajające potrzeby porządkowe, organizacyjne gospodarki narodowej¹⁵.

Definicje analityczne usług – Typowym przykładem tego rodzaju definicji jest propozycja przedstawiona przez T. Kotarbińskiego, która brzmi następująco: usługą dla podmiotu Y ze względu na jego potrzebę jest czynność podmiotu X wypełniająca odcinek czasu T, zawsze i tylko jeżeli jest ona wykonana przez przedmiot X w celu zadośćuczynienia tej potrzebie podmiotu Y przez zmianę w tworzywie zamierzoną, wypełniającą tenże odcinek czasu¹⁶.

Definicja ta oparta jest głównie na intencji „przelotności” działania o typie usługowym. W zależności od celu badawczego można bliżej określić niewiadome (X, Y, T), a tym samym wystarczająco dokładnie sformułować pojęcie określonego rodzaju usług. Nie można się natomiast zgodzić ze stwierdzeniem, że akcja o typie usługowym – jak napisał T. Kotarbiński – ma „przelotny charakter”. W procesie produkcji dóbr materialnych praca również wypełnia jakiś odcinek czasu T. Wynik działalności usługowej może mieć niekiedy trwalszy charakter niż dobro rzeczowe. Przykładem mogą tu być usługi w zakresie nauki, oświaty i kultury¹⁷.

Definicje kontekstowe usług – Są to definicje, które określenie usług wyprowadzają przez wcześniejsze arbitralne wprowadzenie kontekstu interpretacyjnego, tak więc: usługi są

¹² Cz. Niewadzi, *Usługi w gospodarce narodowej*, PWE, Warszawa 1967, s. 21.

¹³ J. Mazur, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 10.

¹⁴ M. Daszkowska, *Zarys...*, op. cit., s. 9.

¹⁵ K. Rogoziński, *Usługi...*, op. cit., s. 30.

¹⁶ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1973, s. 525.

¹⁷ M. Daszkowska, *Usługi, produkcja, rynek, marketing*, PWN, Warszawa 1998, s. 16.

aktywnościami, korzyściami lub satysfakcjami, które są oferowane do sprzedaży lub są dostarczane w powiązaniu ze sprzedażą dóbr¹⁸. W tym przypadku wyraźnie zarysowuje się stereotyp, według którego usługa postrzegana jest jako dodatek – uzupełnienie, często bezpłatne, do materialnego produktu.

Definicje kompilacyjne usług – dobrym przykładem tego sposobu definiowania jest propozycja akceptowanej przez American Marketing Association definicji, której twórcą jest W. J. Stanton¹⁹. Według tego autora usługa to: odrębnie występująca działalność (nie mająca charakteru materialnego), dostarczająca określonych korzyści, które niekoniecznie są związane ze sprzedażą produktów lub innych usług²⁰. Wiele wspólnego z przytoczoną ma definicja Ph. Kotlera, zgodnie z którą usługa jest dowolnym działaniem, jakie jedna strona może zaferować innej – jest ono nienamacalne i nie prowadzi do jakiegokolwiek własności, jego produkcja może być związana lub nie z produktem fizycznym²¹. Ph. Kotler, podobnie jak W. J. Stanton, zwrócił uwagę, że użyteczność usług dla nabywców nie wynika z ich pozyskania na własność. Usługi zatem wyróżnia to, że dają nabywcom określone korzyści, mimo że nie stają się oni ich właścicielami. Wydaje się jednak, że w każdym przypadku osiągnięcie jakichś korzyści przez nabywców uwarunkowane jest podjęciem pewnego rodzaju aktywności przez usługodawcę [...]. Innym fragmentem zarówno definicji W. J. Stantona jak i Ph. Kotlera wymagającym interpretacji jest sformułowanie opisujące usługę jako zasadniczo niematerialną. Wydaje się, że obaj autorzy wyjaśniają w ten sposób, że produkty oferowane przez usługodawców mogą mieć złożony charakter, ponieważ składają się na nie elementy materialne i niematerialne. O użyteczności dla odbiorców decydują przede wszystkim komponenty niematerialne²². W innych definicjach szczególną uwagę przywiązuje się do specyficznych relacji zachodzących między uczestnikami procesu wymiany – usługodawcą a usługobiorcą. Ch. Grönroos definiuje usługi jako działalność lub zbiór działalności o mniej lub bardziej niematerialnej naturze, które normalnie, lecz niekoniecznie, mają miejsce podczas kontaktu klienta z pracownikiem świadczącym usługę i/lub fizycznymi zasobami i/lub systemami przedsiębiorstwa usługowego, które zapewniają rozwiązanie problemów klienta²³. Podobnie usługi definiują B. Van Looy, R. Van Diedronck i S. Desmet. Ich zdaniem usługi to te przedsięwzięcia ekonomiczne, które mają charakter niematerialny, charakteryzują się rzeczywistym, wzajemnym oddziaływaniem usługodawcy i klienta²⁴.

Ostatnią grupę omawianych definicji stanowią **definicje konstruktywne usług** (istotnościowe), których specyficzne cechy są przedstawione na rysunku 2.

Wielokropek miałby uzasadnienie, gdyby znajdował się wewnątrz cytatu. Brak cudzysłowów na to nie wskazuje.

¹⁸ Ch. D. Schewe, R. M. Smith, *Marketing*, Mc Graw-Hill Book Company 1980, s. 53, [za:] K. Rogoziński, *Usługi...*, op. cit., s. 331.

¹⁹ Por. A. Pukas, *Charakterystyka usług*, [w:] A. Styś [red.]: *Marketing...*, op. cit., s. 32.

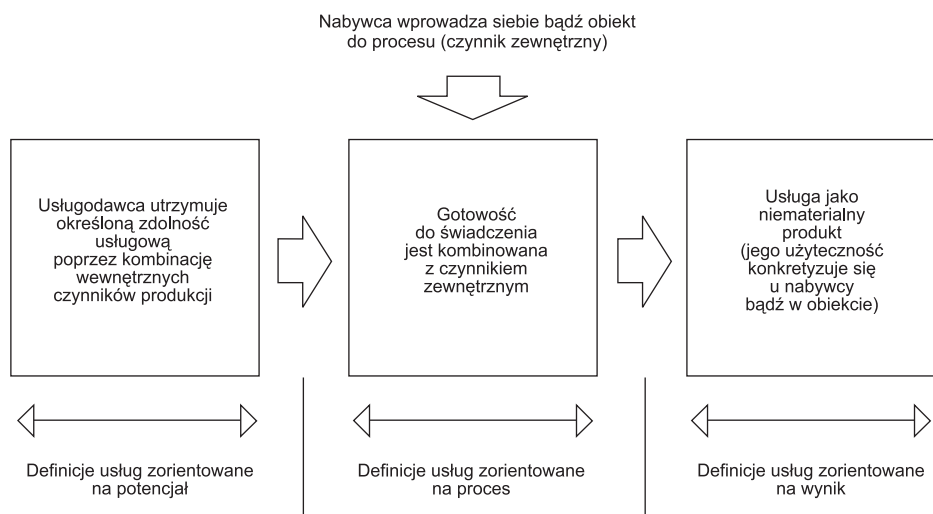
²⁰ W. J. Stanton, *Fundamentals of Marketing*, Mc Graw-Hill, New York, 1981, s. 41.

²¹ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 426.

²² J. Mazur, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 12–13.

²³ Ch. Grönroos, *Service Management and Marketing*, Maxwell Macmillan International Editions 1990, s. 27.

²⁴ Zob. B. Van Looy, R. Van Diedronck, P. Gemmel [red.], *Service Management. An Integrated Approach*, „Financial Times”, Pitman Publishing 1998, s. 5, [za:] J. Łańcucki, *Jakość usług*, „Problemy Jakości” 2002, nr 12, s. 13.



Rys. 2. Specyficzne cechy konstruktywnych definicji usług

Źródło: H. Corsten, *Betriebswirtschaftslehre der dienstleistungs-unternehmungen*, R. Oldenbourg Verlag, München–Wien 1990, [za:] M. Daszkowska, *Usługi...*, op. cit., s. 19.

Definicje zorientowane na potencjał – w tym przypadku działalność usługowa jest traktowana jako zdolność ludzi i urządzeń do wprowadzenia pożądaných zmian bądź określonych stanów u ludzi lub w obiektach. Usługodawca proponuje zatem zdolność do świadczenia usługi, przy czym wymieniona zdolność stanowi dla usługobiorcy jedynie obietnicę jej wykonania. Usługa powstaje dopiero w momencie spotkania oferującego i nabywcy w odpowiednim czasie i miejscu²⁵.

Definicje zorientowane na proces – takie postrzeganie usługi spotykane jest najczęściej w literaturze krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Początki tego rodzaju definicji zauważalne są w dziełach K. Marksa. Twierdził on, że usługa jest czynnością (procesem). Napisał, że tam gdzie odbywa się wymiana pieniądza bezpośrednio na pracę nie wytwarzającą kapitału, a więc nieprodukcyjną, kupuje się ją jako usługę, co w ogóle jest tylko wyrażeniem oznaczającym szczególny rodzaj wartości użytkowej, którą praca wytwarza, podobnie jak wszelki inny towar. Jest to jednakże specyficzne wyrażenie oznaczające szczególną wartość użytkową pracy, dostarczającej usług nie w postaci przedmiotu, lecz czynności²⁶. Można tutaj również przytoczyć pogląd, jaki w tej kwestii prezentuje C. Lovelock. Zastanawiając się nad istotą usług, dochodzi do wniosku, że najważniejszym elementem jest proces, zwłaszcza zaś podmiot tego procesu – człowiek bądź przedmiot – rzecz. Dodaje jednak, że ważny jest

²⁵ Zob. A. Meyer, *Marketing für Dienstleistungs-Anbieter – Vergleichende Analyse verschiedener Dienstleistungsarten*, [w:] A. Hermanns, A. Meyer [Hrsg.], *Zukunftorientiertes Marketing für Theorie und Praxis*, Duncker und Humblot, Berlin 1984.

²⁶ K. Marks, *Kapitał*, t. IV, cz. I, Książka i Wiedza, Warszawa 1957, [za:] M. Daszkowska, *Usługi...*, op. cit., s. 19.

również potencjał użyty w procesie, tak materialny, jak i niematerialny. Uważa i tego dowodzi, iż takie pojmowanie istoty usług ułatwia marketingowe zarządzanie nimi. Stwierdza, że proces wytwarzania usług zbliżony jest do procesu produkcji dóbr rzeczowych pod tym względem, że pewien wkład (*input*) przetwarzany jest w wynik (*output*). Inny jest natomiast przedmiot i sposób oddziaływania na ten przedmiot w procesie tworzenia usługi, a inny w procesie produkcji dóbr materialnych. W usługach tym obiektem może i często bywa człowiek – jego ciało i umysł, podczas gdy w dobrach materialnych obiektami są rzeczy²⁷. Stosunkowo ciekawą propozycją w tym zakresie wydaje się być także definicja K. Polarczyka. Według wymienionego autora usługa jest pracą wytwórczą, której efektem jest wartość użytkowa odtworzona lub nadana istniejącemu i ukształtowanemu już wcześniej obiektowi (produktowi materialnemu, informacji, osobie lub grupie społecznej)²⁸. Jest to definicja niemal bliska ideału, wieńcząca wywód o subtelnościach dostrzeganych i „próbowanych” jedynie przez wytrawnych teoretyków. Cóż więc można jej zarzucić? To jedynie, że uczyniwszy rezultat pracy podstawowym wyróżnikiem usługi, tłumaczy jego powstanie transformacją przedmiotu (tworzywa), podkreślając, że praca usługowa jest nakierowana na obiekt już wcześniej istniejący. Zatem w wyniku zabiegu oddzielenia pracy usługowej od produkcyjnej następuje jednocześnie pozbawienie tej pierwszej jakichkolwiek elementów twórczych. Oznacza to, że praca usługowa będąc pracą wytwórczą, nie może być pracą twórczą. Czyli, na przykład, nie będzie mógł być uznany za usługowy rezultat projekt architektoniczny, opracowany na zlecenie program komputerowy (*software*) ani projekt nowej struktury organizacyjnej dla tworzonego przedsiębiorstwa²⁹.

Definicje zorientowane na wynik – usługa jest rozumiana jako produkt niematerialny, który wpływając na dochód narodowy, powoduje konkretny wynik – efekt. R. Maleri twierdzi, że usługa stanowi proces tworzenia nowych wartości celem zaspokojenia potrzeb konsumentów. Jest ona niematerialnym *output* z kombinacji czynników produkcji³⁰. Dokładniej ujmuje to J. Gerhardt, według niego usługi to niematerialne dobra z procesów *input–output*³¹.

Jak wynika z powyższych rozważań, usługi nie są łatwe do zdefiniowania. Zauważa się, że bardzo często określenia używane w definicjach nie są całkiem jasne ani jednoznaczne. Wiąże się to z ogromnym zdywersyfikowaniem sektora usług i trudnościami objęcia jedną definicją tych wszystkich zróżnicowanych dziedzin ludzkiej działalności.

W świadomości wielu osób usługi nadal stanowią swego rodzaju uzupełnienie produkcji przemysłowej i rolnictwa, spełniając jedynie służebną rolę wobec tych działów gospodarki. Współcześnie jesteśmy świadkami przekształcania się rynku pod naciskiem zmian politycznych, ekonomicznych, technologicznych i społecznych. Zmieniają się także przedsiębiorstwa, instytucje, organizacje – zgodnie z zasadą współpracy i konkurencji. Wzrost zaś konkurencji, spowodowany ograniczeniem interwencji państwa na rynku finansowym i na

²⁷ Zob. C. Lovelock, *Product Plus. How Product + Service = Competitive Advantage*, McGraw-Hill Inc., New York 1994, s. 10–11.

²⁸ K. Polarczyk, *Wynik pracy podstawą definicji, klasyfikacji oraz sfery usług*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1971, nr 1.

²⁹ K. Rogoziński, *Usługi...*, op. cit., s. 32.

³⁰ R. Maleri, *Grundlagen der Dienstleistungsproduktion*, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg-New York-London-Paris-Tokio-Hong Kong-Barcelona 1991.

³¹ J. Gerhardt, *Dienstleistungsproduktion, Eine produktions-theoretische Analyse der Dienstleistungsprozesse*, Verlag J. E. Bergisch Gladbach, Köln 1987; M. Daszkowska, *Usługi...*, op. cit., s. 19.

rynku pracy, w połączeniu z zastosowaniem nowych technologii wydatnie przyspieszył rozwój sektora usług³². Rozwój ten, znajdujący wyraz w narastającym udziale usług w zatrudnieniu, inwestycjach, tworzeniu produktu społecznego i konsumpcji, uważa się za jedną z podstawowych prawidłowości gospodarczego rozwoju³³.

Coraz powszechniejsze staje się więc zrozumienie faktu, że poziom rozwoju usług świadczy o poziomie rozwoju gospodarki, a gwałtowny, chociaż nie zawsze konsekwentny rozwój tego sektora, w połączeniu ze spadkiem dynamiki tradycyjnej produkcji, wskazuje, że bądź ze względu na wielkość przychodu, bądź z powodu liczby zatrudnionych, udział sektora usług w większości gospodarek zachodnich wynosi obecnie ponad 60% [...] ³⁴. W ciągu czterdziestu lat sektor usług zdominował gospodarkę, a dominacja ta była tak silna, że nazwano ją drugą rewolucją przemysłową³⁵. Rewolucja owa przebiegała pod wpływem nacisku wywieranego przez zmiany w otoczeniu:

- a) demograficznym (wydłużył się okres życia, nasiliły się migracje ludności),
- b) społecznym (zwiększył się udział kobiet w świadczeniu różnego rodzaju prac, poprawiła się jakość i standardy życia, wzrosła świadomość społeczna, rozwinęła się edukacja z wykorzystaniem nowych form nauczania),
- c) ekonomiczno-technologicznym (powstały nowe procedury i technologie, nastąpił rozwój komunikacji, uwidoczniły się nowe trendy w zakresie globalizacji gospodarki oraz specjalizacji poszczególnych jej gałęzi),
- d) polityczno-prawnym (uwidocznił się wzrost międzynarodowych powiązań, powstały nowe, bardziej rozbudowane, struktury, zwiększyła się liczba urzędników).

Podkreśleniem motorycznej roli usług oraz ujawnieniem dalszych dezagregacji w procesach rozwoju społecznego jest nawiązujący do paradygmatu o tradycyjnych i nowoczesnych gospodarkach, „interaktywny model ekonomii” sytuujący w nowy sposób usługi w gospodarce, a także wykazujący związek z dorobkiem i użytecznością marketingu. Schemat ten, choć ma wymiar makroproporcji, odnosi się do centralnego podmiotu, adresata. Wynika z niego, że trzeci sektor gospodarki dzieli się na pięć grup i każda z nich prowadzi bezpośrednio lub pośrednio do konsumenta³⁶. Charakter tego związku obrazuje rysunek 3.

Taki sposób sytuowania adresata oznacza dowartościowanie usługobiorcy poprzez wyodrębnienie relacji usługodawca–usługobiorca jako podstawowego aktu konstytuującego usługę. Usługodawca jest więc w równej mierze uzależniony od usługobiorcy, co vice versa. Owo dowartościowanie wprowadza prymat korzyści nabywcy przy jednoczesnej konieczności współdziałania usługobiorcy w akcie wykonywania usługi³⁷.

³² A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, s. 13.

³³ J. Altkorn, *Problemy adaptacji marketingu przez sektor usługowy w Polsce*, [w:] J. Garczarczyk, K. Rogoziński [red.], *Marketing w usługach*, Poznań 1994, s. 9.

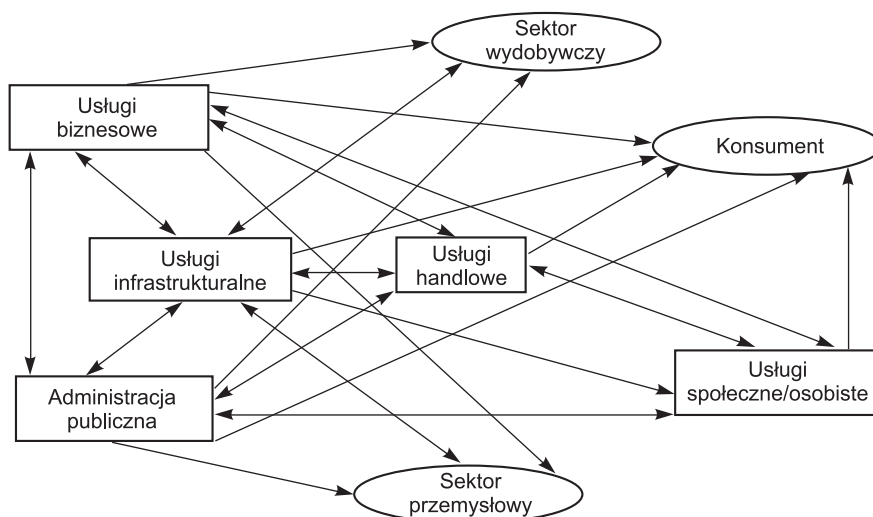
³⁴ R. Nicholls, *Przekształcenia w sektorze usług w Polsce w perspektywie Unii Europejskiej*, [w:] K. Rogoziński [red.], *Transformacja w usługach. Sektor usług w Polsce w latach 1990–1999*, Zeszyty naukowe AE Poznań, Poznań 2001, s. 25.

³⁵ A. Payne, *Marketing...*, op. cit., s. 13–15.

³⁶ A. Styś, S. Styś, *Zarządzanie marketingowe w sferze usług – uwarunkowania, koncepcje, kierunki rozwoju*, [w:] J. Altkorn [red.], *Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce. Raport z badań*, AE Kraków, Kraków 1999, s. 268. Za bezpośredniego prekursora teorii trzech sektorów gospodarki uznawany jest F. List, przedstawiciel niemieckiej szkoły historycznej z pierwszej połowy XIX w. – [za:] M. Daszkowska, *Usługi...*, op. cit., s. 21.

³⁷ K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, AE Poznań, Poznań 2000, s. 13.

Wielokropek miałby uzasadnienie, gdyby znajdował się wewnątrz cytatu. Brak cudzysłowów na to nie wskazuje.



Rys. 3. Interaktywny model gospodarki

Źródło: J. A. Fitzsimmons, M. J. Fitzsimmons, *Service Management. Operations, Strategy and Information Technology*, Irwin McGraw-Hill International Editions, Boston i in. 1998, [za:] A. S ty ś, S. S ty ś, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 268.

Dzięki transformacji polskiej gospodarki w kapitalistyczną gospodarkę wolnorynkową po raz pierwszy w jej strukturze zarysowała się tendencja do dominacji sfery usług³⁸. Należy jednak zaznaczyć, że dalszy ich rozwój nie może przebiegać bez uwzględnienia uwarunkowań natury globalnej. Pozycja kraju, jak również pozycja pojedynczego przedsiębiorstwa w burzliwym i złożonym otoczeniu, determinują efektywność działań. Zależy ona od wielkości i stopnia trudności problemów do rozwiązania. Żaden kraj ani żadne przedsiębiorstwo nie są od nich wolne.

Ph. Kotler, S. Jatusripitak, S. Maesincee, autorzy pracy *The Marketing of Nations. A Strategy Approach to Building National Wealth*, wyróżniają sześć głównych sił determinujących politykę ekonomiczną. Są to:

1. Współzależności globalne – charakteryzujące się coraz mniejszą gospodarką ponadnarodową z globalnymi systemami handlu, inwestycji i rozwoju łączącymi prawie wszystkie regiony świata.

2. Protekcjonizm i rozrastanie się ekonomicznych ugrupowań w handlu międzynarodowym – wyróżniające się rosnącą liczbą bloków regionalnych (autorzy cytowanej pracy oceniają tę liczbę na ponad 100), mogących kreować i różnicować procesy rynkowe.

3. Transnacionalizacja wielonarodowych korporacji – charakterystyczna dla gospodarek zarówno rozwiniętych, jak i rozwijających się, globalizacja sektorowa w przemyśle i handlu (elektronika, leki, chemia, samochody), kreująca nowe sieci powiązań i nowy podział pracy.

³⁸ M. Daszkowska, *Usługi...*, op. cit., s. 7.

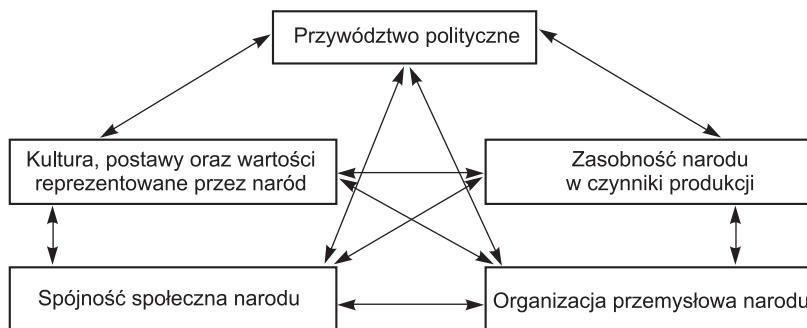
4. Gwałtowny rozwój zaawansowanych technologii – dotyczy zwłaszcza mikroelektroniki, biotechnologii, inżynierii materiałowej, telekomunikacji, lotnictwa, robotyki, produkcji narzędzi mechanicznych, oprogramowania komputerowego. W każdym przypadku postęp technologiczny rozwija produktywność, zmniejsza koszty pracy, dąży do niwelacji różnic ekonomicznych, kulturowych i intelektualnych.

5. Konflikty polityki ogólnej i interesów grupowych – niosące dysonans pomiędzy celami makroekonomicznymi i wspólnymi a artykułowanymi zagrożeniami interesów cząstkowych grup etnicznych, zawodowych, lokalnych. Także aktualne konflikty dowodzą, że pogodzenie tych interesów nie jest łatwe.

6. Procesy rozwoju działalności środowiskochłonnej – charakteryzujące się z jednej strony olbrzymią skalą degradacji środowiska naturalnego, z drugiej zaś – coraz bardziej rosnącą presją upowszechniającej się świadomości ekologicznej i wykorzystywania instrumentów przeciwdziałających postępującej katastrofie³⁹.

Zasadniczy wpływ na zdolności kraju do wykorzystywania szans oraz niwelowania i eliminowania zagrożeń powstałych w wyniku zmian globalnego układu sił oraz zmieniających się trendów mają elementy determinujące zdolności narodu (rysunek 4). Prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu zależy od tego, czy zdolności kraju przewyższają zdolności konkurentów do spełniania podstawowych warunków sukcesu odnoszących się do działań w planowanej domenie.

Niektóre z nich mogą być statyczne (kultura narodu), inne dynamiczne (organizacja przemysłowa), często mogą wykazywać strukturalną lub behawioralną naturę (wyposażenie w środki produkcji czy sprawowanie władzy). Ich zakres i intensywność, a także charakter, mają niebagatelny wpływ na efektywność działań wszystkich uczestników rynku⁴⁰. Występują uderzające różnice w strukturach konkurencji w każdym kraju: żaden naród nie może być ani nie będzie konkurencyjny w każdym sektorze czy nawet w większości z nich.



Rys. 4. Zdolności narodu

Źródło: Ph. Kotler, S. Jatusripitak, S. Maesincee, *Marketing narodów. Strategiczne podejście do budowania bogactwa narodowego*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 139.

³⁹ Ph. Kotler, S. Jatusripitak, S. Maesincee, *The Marketing of Nations. A Strategy Approach to Building National Wealth*, The Gree Press, New York, London, Toronto 1997, [za:] A. Styś [red.], *Zarządzanie marketingowe w sferze usług*, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław 2001, s. 14.

⁴⁰ Ibidem, s. 15.

W ostatecznym rozrachunku narody osiągają powodzenie w poszczególnych sektorach dzięki temu, że ich środowisko jest najbardziej nastawione na przyszłość, najbardziej dynamiczne i stawia im największe wyzwania⁴¹. Można więc stwierdzić, że w warunkach krystalizowania się gospodarki rynkowej sektor usług w szczególny sposób uczestniczy w procesie wzrostu dobrobytu społecznego. Przypisuje mu się duże i wzrastające znaczenie w najbliższych dekadach w tworzeniu PKB. Według scenariusza optymistycznego wskaźnik ten będzie wynosił ok. 67%⁴². Ekstrapolując tempo przemian strukturalnych, zauważa się występowanie tzw. zjawiska sprzężenia zwrotnego, w wyniku którego wzrost ciągłego rozwoju gospodarczego powoduje ciągły wzrost zapotrzebowania na różnego rodzaju usługi. Rozwój ten odnosi się zarówno do ilości zatrudnionych, jak i usługobiorców. Zatem sukces i rozwój organizacji usługowych będzie również (może przede wszystkim) zależał od wartości, norm, postaw i zachowań uczestników procesów usługowych.

Rozwój sektora usług może być więc szansą na ograniczenie wysokiego bezrobocia – już od wielu lat zmienia się bowiem struktura wiekowa społeczeństwa oraz dostępne technologie, co powoduje szybką ewolucję rynku pracy. Młodzi ludzie, teraz uczący się w szkołach, już za kilka lat będą starali się zdobyć posadę w zawodach, które jeszcze dziś nie istnieją⁴³. Oczekuje się, że wzrost ten będzie trwał nadal, równoległe z postępującą prywatyzacją i procesami integracyjnymi oraz przystąpieniem do Unii Europejskiej.

Reasumując, należy zauważyć, że proces przebudowy polskiego przemysłu i rozwoju usług przebiega prawie równoległe z procesem globalizacji zachodzącym w różnych obszarach oraz formach działalności społeczeństw. Polskie przedsiębiorstwa, aby mogły sprostać wyzwaniom globalizującego się rynku i konkurować skutecznie w ramach jednoczącej się Europy, muszą być otwarte na postęp techniczny i technologiczny, absorbować i kreować innowacje, umiejętnie wykorzystywać zasoby i szanse pojawiające się w otoczeniu. Bardzo istotny w tym zakresie jest sposób tworzenia przez rząd możliwości oraz warunków sprzyjających wdrażaniu działalności innowacyjnych w przedsiębiorstwach usługowych, przy czym innowacje w odniesieniu do tego typu przedsiębiorstw należy postrzegać poprzez wymiar humanistyczny i utożsamiać z przeobrażeniami odnoszącymi się do wszystkich jego sfer, traktując je jako zjawiska ekonomiczne i społeczne, których uzupełnieniem jest wprowadzanie zmian i nowinek technicznych czy technologicznych w poszczególnych etapach procesu świadczenia usług. Usługi należy zatem postrzegać jako olbrzymi obszar aktywności społecznej i gospodarczej państwa, w którym dochodzi do ciągłych zmian warunków funkcjonowania przedsiębiorstw usługowych i przeobrażeń mających znaczący wpływ na ich orientację rynkową oraz sposób zarządzania. Należy przy tym pamiętać, że cechy usług wymagają od przedsiębiorstw usługowych specyficznych zachowań rynkowych, których efektem powinno być zadowolenie klienta, a w konsekwencji osiągnięcie przewagi rynkowej.

⁴¹ M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 192.

⁴² Szerzej na ten temat: A. Dąbrowska, *Możliwości rozwoju firm usługowych*, „Marketing i Rynek” 2003, nr 4, s. 29.

⁴³ Szerzej na ten temat: J. Brzozowski, *Usługi w przyszłości*, „Boss Gospodarka” 2003, nr 6, s. 11.

1.2. Cechy usług i ich implikacje marketingowe

Duża różnorodność ofert usługowych oznacza, że usługodawcy, dążąc do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej, powinni się zająć problemami typowymi dla świadczonych przez siebie usług. Mimo jednorodności różnych sektorów istnieją pewne cechy typowe tylko dla określonych usług. Istotne przy tym jest zjawisko polegające na tym, że wiele świadczonych usług traci swoją funkcjonalność w przypadku braku wsparcia przez produkty materialne i odwrotnie, wiele produktów materialnych najprawdopodobniej nie znalazłoby nabywców w przypadku braku towarzyszących im usług.

W rzeczywistości wszystkie produkty, w tym również usługi, mają cechy zarówno materialne, jak i niematerialne. Poznając dokładnie strukturę poszczególnych produktów i przeprowadzając ocenę tych proporcji, można podjąć próbę dokonania klasyfikacji przedstawionych ofert rynkowych jako produktów rzeczywistych bądź usług⁴⁴.

Można wyróżnić pięć podstawowych rodzajów produktów dostępnych na rynku:

1. Czyste produkty, które mają wartość użytkową niezależnie od jakichkolwiek usług, np. mydło, sól.

2. Produkty mieszane, które posiadają wartość użytkową wyłącznie, jeżeli towarzyszą im produkty usługowe, np. maszyna – instrukcje, jak z niej korzystać.

3. Usługi (produkty kompleksy), które posiadają składniki usługowe, jak również produkty, które są wzajemnie zależne, np. *hardware–software*.

4. Usługi zależne od wsparcia produktowego, np. handel.

5. Czyste usługi jak np. consulting⁴⁵.

Stosunkowo rzadko zdarza się kontakt z czystą usługą lub z czystym produktem. Tak więc oferty rynkowe można sobie wyobrazić jako swego rodzaju kontinuum materialności, na którego jednym końcu znajdują się propozycje rynkowe o przewadze cech materialnych, a na drugim – propozycje rynkowe o przewadze cech niematerialnych. Przedstawione zależności uwidacznia rysunek 5.

Rozgraniczenia usług od produktów materialnych dokonuje się najczęściej w celu doboru właściwych, wykorzystywanych przez firmy narzędzi oraz strategii marketingowych, które należy dostosowywać do prowadzonej działalności gospodarczej oraz zmieniających się warunków otoczenia.

Koncepcja kontinuum materialności staje się więc przydatna przy rozpatrywaniu każdej z charakterystycznych cech usług⁴⁶. Jednakże wśród autorów zajmujących się tematyką związaną z rozpatrywaniem cech usług nie ma zgodności ani jedności poglądów w tej mierze. Studiowanie literatury pozwala na wyodrębnienie trzech, czterech, pięciu i więcej charakterystycznych cech usług. P. Eliglier, E. Langeard i i inni zaliczają do nich przede wszystkim:

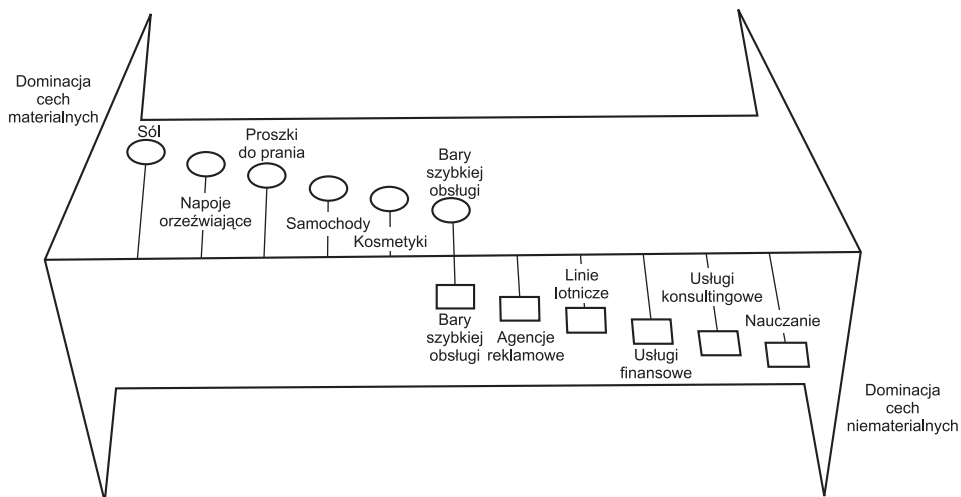
- a) niematerialność,
- b) bezpośredni kontakt pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą,
- c) partycypację konsumenta w produkcji usług⁴⁷.

⁴⁴ A. Pukas, *Charakterystyka usług*, [w:] A. Styś [red.], *Marketing...*, op. cit., s. 33.

⁴⁵ S. Illeris, *The Service Economy A Geographical Approach*, John & Sons, 1998, s. 13, [za:] M. Czuba, *Marketing usług. Teoria i praktyka*, Wydawnictwa Tara, Katowice 2001, s. 14.

⁴⁶ A. Payne, *Marketing...*, op. cit., s. 22.

⁴⁷ P. Eliglier, E. Langeard, Ch. H. Lovelock, J. E. G. Bateson, R. F. Jung, *Marketing Consumer Services, New Insights*, Mass, Cambridge 1977, s. 36.



Rys. 5. Kontinuum propozycji rynkowych o różnej zawartości elementów materialnych i niematerialnych

Źródło: Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, Warszawa 2002, s. 709.

Na trzy zasadnicze cechy usług zwracają również uwagę tacy autorzy jak C. Ennew, T. Watkins i M. Wright, zaliczając do nich:

- a) niematerialność,
- b) zróżnicowanie (trudność standaryzowania),
- c) nierozłączność procesu produkcji i konsumpcji.

Wśród autorów wskazujących na cztery cechy wymieni przykładowo można Ph. Kotlera, N. Morgana, E. N. Berkovitz, F. C. Crane'a, P. Mudie'go i A. Cottama, W. E. Sasser, R. P. Osen, D. D. Wyckoffa czy L. Moutinho. Wymienione przez nich cechy to:

- a) niematerialność czy, jak niektórzy określają, nienamacalność bądź niedotykalność,
- b) nierozłączność, przez którą autorzy rozumieją jednoczesność wytwarzania i konsumowania,
- c) różnorodność, zmienność bądź niejednorodność oznaczające zróżnicowanie usług w zależności od tego, kto je wykonuje,
- d) brak możliwości przechowywania czy produkowania na zapas, inaczej nietrwałość bądź zniszczalność usług⁴⁸.

⁴⁸ Zob. Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, op. cit., s. 429; L. Moutinho, *Problems in Marketing. Analysis and Applications*, Paul Chapman Publishing, London 1991, s. 146–147; W. E. Sasser, R. P. Olsen, D. D. Wyckoff, *Management of Service Operations – Text, Cases and Readings*, Allyn & Bacon Inc., Boston–London–Sydney–Toronto 1978, s. 14–15; P. Mudie, A. Cottam, *Usługi, zarządzanie i marketing*, PWN, Warszawa 1998, s. 18; N. Morgan, *Professional Services Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1991, s. 8–11; E. N. Berkowitz, R. A. Kerin, W. Rudelius, F. G. Crane, *Marketing*, Homewood, Irwin 1991; F. G. Crane, *Professional Services Marketing. Strategy and Tactics*, The Haworth Press Inc., New York–London–Norwood 1993, s. 12–15.

Inni autorzy, jak D. Cowell, A. Palmer, A. R. Morden czy K. Rogoziński, oprócz wcześniej wymienionych cech dodają jeszcze jedną – jest nią problem własności. W usługach, w przeciwieństwie do dóbr rzeczowych, nie ma momentu przejścia prawa własności na kupującego⁴⁹.

Na pięć charakterystycznych cech usług zwracają uwagę J. R. Brown, E. F. Fern, J. H. Goodfellow, C. R. Judd oraz A. Styś⁵⁰. Wymienieni autorzy do najistotniejszych cech zaliczają:

- a) niematerialność usług,
- b) nierozzerwalność procesu produkcji i konsumpcji,
- c) niestałą jakość usług,
- d) nietrwałość usług,
- e) ludzi jako część produktu usługowego⁵¹.

Podsumowując studia na temat złożoności postrzegania przez poszczególnych badaczy specyficznych cech usług, zwraca się uwagę na fakt, że choć niemal wszyscy autorzy zgadzają się co do faktu występowania charakterystycznej cechy usług, którą jest niematerialność, to największe kontrowersje budzi uznanie występowania cechy, jaką jest nietrwałość. Doskonałym tego przykładem jest, przedstawione w tabeli 2, przekrojowe zestawienie poglądów prezentowanych w literaturze zachodniej na ten temat.

Wszystkie przedstawione dotąd cechy usług mają określone konsekwencje dla procesów wytwórczych i marketingu. Dla dalszych rozważań przyjęto założenie, prezentowane przez niektórych przywołanych autorów, że do najistotniejszych cech usług należą: niematerialność, nierozdzielność (nierozzerwalność), niejednorodność oraz nietrwałość. Każdy rodzaj usługi charakteryzuje się bowiem kombinacją tych czterech cech (rysunek 6).

Niematerialność. B. Mittal zebrał, uszeregował i zaprezentował rozmaite znaczenia tej cechy. Wskazał na istnienie pięciu aspektów pojęcia niematerialności. Są to:

1. Bezcieleśność – oznaczająca, że usługi są czynnością, w przeciwieństwie do produktów, które są rzeczami. Produkty usługowe nie są wykonane z rzeczy istniejących fizycznie, nie zajmują też miejsca w świecie fizycznym, choć mogą mieć wiele materialnych „przejawów”.

2. Abstrakcyjność usług – ten aspekt odnosi się do czegoś, co można sobie wyobrazić w oderwaniu od konkretnych obiektów, np. takich korzyści jak: „bezpieczeństwo”, „wygoda” czy „piękno”. Ponieważ abstrakty nie mają odpowiedników w elementach świata realnego, trudniej jest je wyobrazić sobie i wizualizować w inny sposób niż przez sprowadzanie do ich konkretnych przejawów.

3. Generalność usług – w odróżnieniu od specyficzności, pomaga opisać klasy produktów czy usług. Abstrakcyjność i generalność mają jednak odmienne znaczenia. Generalność, podobnie jak abstrakcyjność, powoduje, że usługi mogą być niejasne, co z kolei może utrudniać proces perswazji.

⁴⁹ Zob. W. D. Cowell, *The Marketing of Services*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1991, s. 23; A. Palmer, *Principles of Services Marketing*, McGraw-Hill Book Company, London 1994, s. 3–7; A. R. Morden, *Elements of Marketing*, DP Publications Ltd., London 1993, s. 321; K. Rogoziński [red.], *Podstawy marketingu*, AE Poznań, Poznań 1993, s. 152–154.

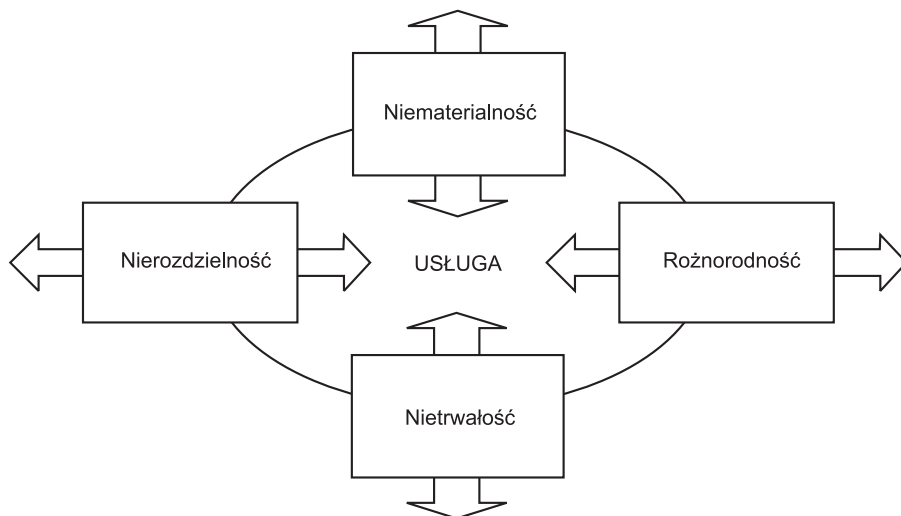
⁵⁰ Zob. J. R. Brown, E. F. Fern, *Goods vs. Services Marketing, A Divergent Perspective*, New York 1989; J. H. Goodfellow, *The Marketing of Goods and Services as a Multi-Dimensional Concept*, „The Quarterly Review of Marketing” 1983; C. R. Judd, *Similarities of Differences in Product and Service Retailing*, „Journal of Retailing”, Winter 1968.

⁵¹ Por. A. Styś [red.], *Marketing...*, op. cit., s. 14.

Tab. 2. Przegląd poglądów na temat cech usług prezentowanych w literaturze zachodniej

Autor	Cecha usług			
	niematerialność	niejednorodność	nierozdzielność	nieutrwalność
Bateson (1977, 1979)	+	-	+	+
Bell (1981)	+	+	-	+
Berry (1975, 1980, 1983)	+	+	+	+
Bessorn i Jackson (1975)	+	+	+	-
Boorns, Bitner (1981, 1982)	+	-	+	-
Carmen, Langeard (1980)	+	+	+	-
Davidson (1978)	+	+	+	-
Davis, Gultinam, Jones (1979)	+	-	+	-
Donnelly (1976, 1980)	+	-	+	+
Eiglier, Langeard (1975, 1976), Eiglier et al. 1979)	+	+	+	-
Fisk (1981)	+	-	-	-
George, Barksdale (1974), George (1977)	+	-	+	-
Grönroos (1977, 1978, 1979, 1983)	+	-	+	-
Johnson (1969, 1981)	+	+	+	-
Judd (1968)	+	-	+	-
Knisely (1979a, 1979b, 1979c)	+	+	+	+
Langeard et al. (1981)	+	+	+	-
Lovelock (1981)	+	-	+	-
Rathmell (1966, 1974)	+	+	+	+
Regan (1963)	+	+	+	+
Sasser (1976), Sasser, Arbeit (1978)	+	+	+	+
Schlissel (1977)	+	+	+	-
Shostack (1977a, 1977b)	+	+	+	-
Thomas (1978)	+	+	-	+
Uhl, Upah (1980), Upah (1980), Upah, Uhl (1981)	+	+	+	+
Zeithaml (1981)	+	+	+	-

Źródło: V. A. Zeithaml, A. Parasuraman, L. Berry, *Problems and Strategies in Services Marketing*, „Journal of Marketing” Spring 1985, [za:] A. Drapińska, P. Dominiak, *Model marketingu usług*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 11, s. 4.



Rys. 6. Cechy usług

Źródło: A. Payne, *Marketing...*, op. cit., s. 23.

4. **Niesprawdzalność** (nie do odnalezienia) – to cecha, która decyduje o tym, że nie można ocenić usługi przed jej wykonaniem. Cytowany autor wyodrębnia trzy kategorie wiążące się z tym aspektem: poznawalność (jeśli usługa nie posiada cech pozwalających ocenić ją przed zakupem), doświadczenie (klient tworzy opinię na temat usługi w czasie jej konsumpcji i/lub używania), wiarę (wiara jest jedynym kryterium decyzyjnym, kiedy nie można nic powiedzieć o usłudze ani z punktu widzenia doświadczenia, ani poznawalności).

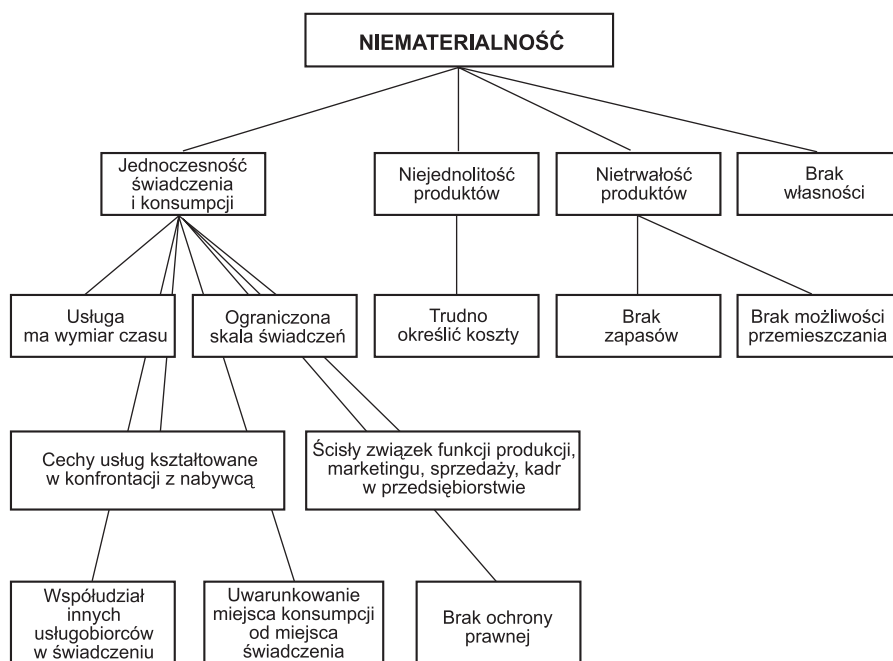
5. **Nieoczywistość** (niezmysłowe, nienaoczne) – to cecha odnosząca się do tych usług, które są zbyt kompleksowe, wielowymiarowe lub nowe. W konsekwencji objęcie ich umysłem przez klienta jest utrudnione tym bardziej, im mniejsze jest wcześniejsze doświadczenie, znajomość tematu lub wiedza potrzebna do zrozumienia wykorzystywanych podczas realizacji usługi procesów i zależności⁵².

Istnieją oczywiście takie sytuacje, w których nie wszystkie wymienione atrybuty występują jednocześnie, jednak niematerialność przejawia się chociaż w jednym z nich.

Niematerialność usług powoduje, że nie ma możliwości ich produkowania na zapas, nie można ich również składować. Wymienione czynniki powodują natomiast, że zakup usług wydaje się być zdecydowanie bardziej obciążony ryzykiem niż zakup produktów materialnych, ponieważ nabywcom trudno jest wyobrazić sobie, co otrzymają po zakupie, gdyż nie mogą obejrzeć czy dotknąć usługi przed zakupem. Korzystając z usług, kupują jedynie obietnicę, że dostaną to, co obieca im się dostarczyć. Przedstawione zależności powodują, że zaufanie do usługodawcy, jego referencje, a także cena są ważnymi wyróżnikami jakości usług.

⁵² Zob. B. Mittal, *The Advertising of Services. Meeting the Challenge of Intangibility*, „The Journal of Service Research” 1999, Vol. 2, No 8, [za:] W. J. Pawlikowski, *Niematerialność usługi i jej psychologiczne implikacje*, [w:] K. Rogoziński [red.], *Marketing usług profesjonalnych*, AE Poznań, Poznań 2001, s. 71–72.

Niematerialność wydaje się być cechą nadrzędną, z której wynikają wszystkie pozostałe cechy usług (rysunek 7).



Rys. 7. Niematerialność jako nadrzędna cecha usług

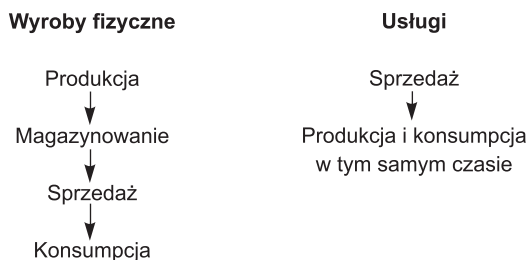
Źródło: J. Mazur, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 19.

Wspomniana cecha wywołuje wiele daleko idących konsekwencji. Wszystkie z nich warunkują prowadzenie działalności marketingowej przez organizacje usługowe, dlatego też planujący i realizujący tę działalność w przedsiębiorstwie powinni brać je pod uwagę. Niematerialność jako nadrzędna cecha usług wywiera znaczący nacisk na działalność oraz proces tworzenia strategii marketingowej przedsiębiorstwa. W przypadku usług materialnych istnieje większe prawdopodobieństwo ich standaryzacji. Dotyczy to zarówno jakości, jak i cen. Zjawisko to można zauważyć np. na rynku usług telekomunikacyjnych bądź hotelarskich. Natomiast im mniejsza jest zawartość materialna usługi, tym jakość oferty oraz ceny mogą być bardziej zindywidualizowane dla każdego klienta (może to dotyczyć np. usług oświatowych czy consultingowych)⁵³.

Nierozdzielność. Pod pojęciem nierozdzielności usług należy rozumieć nieuniknioną jednoczesność produkcji i konsumpcji usług⁵⁴ (rysunek 8).

⁵³ Zob.: M. Pluta-Olearnik, *Marketing usług bankowych*, PWE, Warszawa 1999, s. 61.

⁵⁴ Tę cechę niektórzy autorzy nazywają także brakiem możliwości cedowania usługi z osoby na osobę; por. H. Simon, *Zarządzanie cenami*, PWN, Warszawa 1996, s. 15–19; M. Kachniwska, *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 19.



Rys. 8. Różnice w kolejności produkcji i spożycia wyrobów fizycznych i usług

Źródło: P. Mudie, A. Cottam, *Usługi...*, op. cit., s. 20.

Fakt nierozdzielności usługi z osobą wykonawcy oznacza, że niemożliwe jest fizyczne oddzielenie procesu świadczenia usługi od jej wykonawcy, ponieważ to on – usługodawca stanowi najczęściej jej sedno. Z kolei zaangażowanie klienta w świadczenie usługi prowadzi do sytuacji, w której wykonawca musi interesować się, co jest wytwarzane i w jaki sposób. To drugie zadanie ma znaczenie szczególne. Od tego, w jaki sposób nauczyciele, lekarze, urzędnicy bankowi, prawnicy, mechanicy samochodowi, fryzjerzy zachowują się w obecności klienta, może zależeć prawdopodobieństwo jego powrotu do danej organizacji. Zarówno usługodawca, jak i klient mają wpływ na efekt końcowy usługi: sposób, w jaki prawnik odnosi się do swego klienta, wpływa na opinię klienta o całości jego usług, a stopień, w jakim nauczyciel potrafi nawiązać dobre relacje ze swymi uczniami, wpłynie na jakość całego procesu uczenia się. Dlatego ważne jest szkolenie personelu sektora usług, aby umiał swobodnie nawiązywać kontakt z klientami – cechy wykonawców kształtują wizerunek wielu firm świadczących usługi i tym samym przyciągają lub odstraszaają klientów. Kolejną cechą nierozłączności między świadczeniem a konsumpcją jest fakt obecności lub zaangażowania innych klientów. Uczniowie na lekcji, publiczność na koncertach, pasażerowie w pociągu, klienci w restauracji – wszyscy oni są obecni w chwili, gdy inni klienci konsumują usługę. Ich zachowanie może przesądzić o satysfakcji pojedynczego klienta z danej usługi⁵⁵. Istotne staje się więc stworzenie takiej atmosfery, aby inni uczestnicy nie zakłócili procesu świadczenia usługi, a tym samym zadowolenia konsumenta.

Z nierozdzielnością usługi z osobą wykonawcy ściśle łączy się cecha polegająca na zbieżności miejsca i czasu wykonywania usługi z miejscem i czasem jej konsumowania. Usługa jest konsumowana tak długo, jak długo trwa czynność jej świadczenia. Brak możliwości istnienia usługi poza procesem jej świadczenia ma istotne konsekwencje z punktu widzenia konsumpcji usług. Musi ona mianowicie odbywać się zarówno w tym samym czasie, jak i miejscu świadczenia usługi. Z tej cechy wynika, że usługi mają „lokalny” charakter i że trudno jest wytwarzać je w skoncentrowany sposób⁵⁶, choć, jak twierdzi M. Daszkowska, spożytkowanie usługi może też trwać dłużej, czego przykładem jest usługa hotelarska, wynajem samochodów, prowadzenie prac badawczych czy usługi opieki socjalnej. Wymaga to

⁵⁵ Szerzej na ten temat: P. Mudie, A. Cottam, *Usługi...*, op. cit., s. 21; Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik...*, op. cit., s. 710.

⁵⁶ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 572.

przygotowania specjalnego zaplecza dla gości, pacjentów lub wypożyczanych rzeczy. Za-
przeczeniem omawianej cechy są usługi ubezpieczeniowe. Nabywca polisy ubezpieczeniowej
kupi ubezpieczenie, zabezpieczając się przed materialnymi, negatywnymi następstwami
zdarzeń losowych, ale wypłata odszkodowania może (ale nie musi) nastąpić w czasie zupeł-
nie nie dającym się określić. Rozdzielenie w czasie fazy świadczenia i konsumpcji jest nato-
miast regułą w ubezpieczeniach życiowych długoterminowych. Podobnie usługa bankowa
jest produktem niematerialnym o rozłożonej w czasie konsumpcji. Trudno określić, czy kredyt
jest konsumowany w momencie finalizowania umowy podjęcia kredytu, czy w czasie spłaty
odsetek⁵⁷. Efekt polegający na tym, że usługa jest świadczeniem równocześnie wykonywa-
nym i konsumowanym ma ważne znaczenie także dla organizowania działalności operacyjnej
przedsiębiorstwa usługowego. Realizacja usług wobec i w obecności odbiorcy uniemożliwia
zachowanie tajemnicy wytwarzania, a tym samym powoduje, że w stosunku do usług brak
jest ochrony patentowej. Każdy usługodawca ma możliwość obserwowania poczynąń kon-
kurentów i naśladowania ich. Trudno zatem zachować pozycję innowacyjnego i kreatywne-
go dostawcy usług. Można więc powiedzieć, że nierozdzielność usługi zależy od tego, czy jej
wytwórcą jest człowiek, czy też maszyna. Tam gdzie występuje stosunkowo niewielka potrze-
ba osobistego kontaktu, tam proces świadczenia może być oddzielony od procesu konsump-
cji, jak np. w przypadku automatów wykonujących różne czynności.

Niejednorodność (różnorodność) – oznacza trudność w utrzymaniu jednorodnych stan-
dardów jakości oraz charakteru świadczonych usług. Cecha ta powoduje, że usługi nie pod-
dają się dokładnej kontroli jakościowej, a także różnią się w zależności od czasu wykonywania,
umiejętności i indywidualnych predyspozycji osób je świadczących. Omawiana tu cecha
sprawia, że efekty powstałe w wyniku świadczenia usług są niestandardyzowane. Nie zmienia
ani nie uchyla tej właściwości fakt, że w świadczeniu usług wykorzystywane być mogą
zestandardyzowane systemy porządkujące i usprawniające wykonywanie niektórych usług.
Takie systemy (np. Diagnostic Related Group DRG) wykorzystywane są w usługach medycz-
nych czy podczas rezerwacji biletów lotniczych, bądź w taryfach ubezpieczeniowych. Odej-
ście od tych uregulowań (przybierających postać schematu, tabeli, stawek, macierzy
współczynników, sekwencji programowej) dokonuje się w momencie skonkretyzowania wa-
runków świadczenia, kiedy nabywca ujawnia (określa) elementy składowe niepowtarzalności
osoby i sytuacji (wiek, płeć, miejsce zamieszkania, wykształcenie, upodobania, życzenia itp.),
podczas precyzowania zamówienia. Warto w tym miejscu dodać, że w usługach podejmowa-
ne są próby uporządkowania bogactwa i różnorodności prowadzonej w tym sektorze działal-
ności. Wyrazem tego są choćby przykłady kategoryzacji niektórych obiektów usługowych
(hotele, lokale gastronomiczne) lub środków transportu pasażerskiego (kl. I lub II). Standary-
zacja usługi, w znaczeniu jej zgodności z ustanowionymi przez sprzedającego przepisami,
powoduje, że nawet wtedy, gdy standardy są wykorzystywane, każda poszczególna usługa
może się różnić od pozostałych. Udzielanie koncesji łączy się z wymaganiami dotyczącymi
przestrzegania określonych norm, jednak trudniej jest zapewnić jednakowy poziom usług niż
towarów. Trudności przy dokonywaniu apriorycznej oceny jakości oferowanych usług na-
potykają również konsumenci⁵⁸.

⁵⁷ Szerzej na ten temat: M. Daszkowska, *Usługi...*, op. cit. s. 43–44.

⁵⁸ Szerzej na ten temat: K. Rogoziński, *Nowy...*, op. cit., s. 20–21; D. Cowell, *Rozwój
i wprowadzanie na rynek nowych usług*, [w:] M. J. Thomas [red.], *Podręcznik marketingu*, PWN,
Warszawa 1998, s. 396.

Nietrwałość. Usług nie można magazynować w celach późniejszej sprzedaży lub użytku. Nie zajętych pokoi hotelowych, nie wykupionych miejsc w samolocie, wolnych miejsc na uczelni nie można wykorzystać. Usługi, będąc z natury działaniami, nie mogą być magazynowane. Jeżeli popyt daleko przewyższa podaż, nie można mu sprostać, tak jak to się dzieje w produkcji, sprowadzając towar z hurtowni. Podobnie, jeśli możliwości znacznie przewyższają popyt, dochodzi do utraty dochodu lub też wartości danej usługi⁵⁹. Zatem popyt na usługi zaspokajany jest w wyniku bieżącego wytwarzania. Jednakże jego wzrost może spowodować potrzebę powiększenia materialnego potencjału przedsiębiorstwa wykorzystywanego w procesie świadczenia usług. Może on być wprawdzie magazynowany – w przypadku zmniejszenia zapotrzebowania na wykonywane usługi, przy czym faktu tego nie należy utożsamiać z magazynowaniem usług. Ponadto niektóre środki świadczenia usług, jak również usługodawcy mogą być przemieszczani z miejsca na miejsce. Natomiast wykonane w jednym miejscu produkty usługowe nie mogą zostać przetransportowane gdzie indziej. Zatem nadmiar podaży w stosunku do popytu na usługi w jednym miejscu nie może zostać wyeliminowany poprzez przemieszczenie części produktów w inne miejsce, w którym relacje podaży i popytu kształtują się odmiennie⁶⁰.

Oto przykładowa lista różnorodnych działań, mających na celu lepsze zharmonizowanie popytu i podaży w usługach:

1. Ze strony popytu:

a) różnicowanie cenowe, co może się przyczynić do przeniesienia części popytu ze szczytowych okresów do mniej popularnych (np. obniżenie ceny biletów kinowych w godzinach przedpołudniowych),

b) udoskonalanie usług w nieatrakcyjnym okresie (np. wprowadzenie przez niektóre hotele miniwakacyjnych weekendów),

c) usługi uzupełniające, które, wprowadzane w okresie szczytowym, mogą umilić czas oczekiwania klientom (np. napoje serwowane klientom oczekującym na przegląd techniczny pojazdu),

d) system rezerwacji umożliwiający skuteczne rozciągnięcie w czasie popytu na różnego typu usługi (metodę tę skutecznie stosują m.in. linie lotnicze i hotele).

2. Ze strony podaży:

a) zatrudnianie tymczasowe pracowników w okresie największego nasilenia popytu na usługi firmy, co umożliwi efektywną obsługę większej liczby klientów,

b) wykonywanie tylko niezbędnych czynności w szczytowych okresach,

c) zwiększenie udziału klientów w świadczonych usługach (np. w barach samoobsługowych klienci niejako sami wybierają i „przyrządzają” sobie posiłek)⁶¹.

Wydaje się, że przedstawione najważniejsze charakterystyczne cechy usług dość szczegółowo uwydatniają specyfikę działalności usługowej. Syntetyczne zestawienie wymienionych cech oraz wynikających z nich problemów marketingowych zawiera tabela 3.

⁵⁹ P. Mudie, A. Cottam, *Usługi...*, op. cit., s. 22.

⁶⁰ Zob. K. Radkowski, *Usługa jako produkt*, „Gospodarka, Rynek, Edukacja” 2003, nr 7, s. 14–15.

⁶¹ W. E. Sasser, *Match Supply and Demand in Service Industries*, „Harvard Business Review”, November–December 1976, [za:] A. Styś [red.], *Marketing...*, op. cit., s. 21–22.

Tab. 3. Cechy usług i ich wpływ na marketing

Cechy usług	Problemy marketingowe
Niematerialność	Usługi nie mogą być wytwarzane na zapas: w okresie zwiększonego zapotrzebowania mogą wystąpić problemy z tytułu ich wykonania i nabycia, ponieważ ze względu na niematerialny charakter nie ma fizycznych możliwości ich składowania.
	Usługi nie mogą być opatentowane: brak zabezpieczenia prawnego pomysłów i innowacyjności w zakresie świadczenia oraz wdrażania nowych rodzajów usług, co w efekcie może doprowadzić do możliwości „klonowania” nowych pomysłów przez działającą na rynku konkurencję.
	Usług nie można zademonstrować: nie można ich dotknąć, posmakować, zobaczyć, otrzymać próbki czy też testować przez pewien okres czasu, co znacząco wpływa na ograniczenie stosowanych instrumentów promocji.
	Występują trudności z wyznaczeniem ceny usług: znaczący wpływ na ustalanie ceny ma w tym przypadku wynagrodzenie osoby świadczącej usługę (koszty pracy) oraz ceny konkurencji.
Nierozdzielność	Występuje powiązanie konsumenta z dostawcą usług: prawie zawsze wymagana jest jednoczesna obecność usługodawcy i usługobiorcy. Często zdarza się, że dokonując oceny pracownika, jego wyglądu, sposobu komunikowania, szybkości świadczenia usługi, nabywca wyrabia sobie zdanie na temat jakości, co powoduje, że personel obsługujący odgrywa kluczową rolę w procesie sprzedaży. Można powiedzieć o dominującej roli sprzedaży bezpośredniej.
	Konsument jest uczestnikiem procesu świadczenia usług: występują swego rodzaju interakcje między usługobiorcą a usługodawcą, w takiej sytuacji efekt końcowy uzależniony jest zarówno od jednego, jak i od drugiego uczestnika procesu świadczenia usług.
	Masowa produkcja usług jest wątpliwa: wydaje się niemożliwe świadczenie usług na skalę masową z powodu ogromnego znaczenia udziału nabywcy podczas jej wykonywania.
Niejednorodność (różnorodność)	Występują trudności ze standaryzacją oraz przewidywanym poziomem jakości: usługi mogą różnić się między sobą w zależności od sposobu ich wykonania. Zupełnie inaczej tą samą usługę mogą wykonywać dwie różne osoby, czy nawet ta sama osoba, ale w pewnych odstępach czasowych. Ponadto oczekiwania poszczególnych nabywców w zakresie tych samych usług mogą powodować ich indywidualny charakter, co zdecydowanie utrudnia ich standaryzację.
Nietrwałość	Usługi nie mogą być magazynowane: ciągłość zapewnienia sprzedaży usług niesie za sobą konieczność utrzymywania kontaktów z klientami, pozwalających dokonać symulacji podaży i popytu na określo-

	<p>nym poziomie ze względu na brak możliwości ich magazynowania, a więc produkcji na zapas. Niezbędne wydaje się być wykorzystanie instrumentów marketingu (cena, promocja), aby popyt rozkładał się w miarę równomiernie.</p>
	<p>Usługi nie mogą być zwrócone: fakt ten może doprowadzić do wystąpienia kwestii spornych między uczestnikami transakcji, ponieważ przestrzegana jakość wykonania usług przez strony może zdecydowanie się różnić.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: V. A. Zeithaml, A. Parasuraman, L. Berry, *Problems and Strategies in Services Marketing*, „Journal of Marketing” 1985; V. A. Zeithaml, M. J. Bitner, *Services Marketing*, McGraw-Hill, New York 1996; D. C. Owell, *Rozwój i wprowadzanie na rynek nowych usług*, [w:] M. J. Thomas [red.], *Podręcznik...*, op. cit., s. 397; M. Pluta-Olearnik, *Marketing...*, op. cit., s. 28.

Mając na uwadze specyficzne cechy usług, należy zdawać sobie sprawę z faktu, że obok charakteru samej usługi wpływ na kształtowanie koncepcji marketingu przedsiębiorstw usługowych mają także ciągle zmieniające się warunki ich otoczenia, wśród których ważne znaczenie mają: umiędzynarodowienie działalności gospodarczej, rozwój międzynarodowej kooperacji, narastanie konkurencji, znoszenie barier handlowych, a także gwałtowny rozwój technologii i szerokie zastosowanie techniki komputerowej. W przypadku usług nie ma rozwiązań aż tak uniwersalnych jak w przypadku produktów konsumpcyjnych. Koncepcje marketingowe muszą być kształtowane indywidualnie. Dlatego też firmy usługowe, aby dostosować się do zachodzących zmian, powinny ukierunkowywać się na wdrażanie innowacji oraz wykorzystywanie nowych metod i koncepcji zarządzania, wśród których na szczególną uwagę zasługuje idea zarządzania marketingowego.

1.3. Rodzaje usług i kryteria ich wyodrębniania

Usługi obejmują wiele rodzajów produktów znacznie różniących się pomiędzy sobą, szczególnie w zakresie stopnia ich niematerialności, stopnia zaangażowania konsumenta w proces wytwórczy oraz powiązania tego procesu z dobrami materialnymi. Duże zróżnicowanie usług dobrze ukazują wszelkiego rodzaju ich klasyfikacje i zestawienia.

Najprostszą metodą klasyfikacji usług jest sporządzenie listy branż. Przyjmując takie kryterium należałoby wymienić:

- a) handel detaliczny i hurtowy,
- b) transport, dystrybucję i magazynowanie,
- c) banki i ubezpieczenia,
- d) nieruchomości,
- e) łączność i środki przekazu informacji,
- f) instytucje użyteczności publicznej, rząd i system bezpieczeństwa,
- g) służbę zdrowia,
- h) usługi dla przedsiębiorstw, usługi specjalistyczne i osobiste,

- i) wypoczynek, rekreację i usługi hotelowe,
- j) edukację,
- k) instytucje niedochodowe⁶².

Według kryterium przedmiotu, do którego odnoszą się określone usługi, na kanwie Klasyfikacji Gospodarki Narodowej (opracowanej w GUS w 1970 r.) podzielono usługi na:

- a) sfery (produkcji materialnej i poza produkcją materialną),
- b) działy (np. handel, transport, turystyka, oświata itd.),
- b) gałęzie (np. transport kolejowy, transport samochodowy, transport morski, transport wodny i śródlądowy, transport lotniczy itd.),
- d) branże (np. w zakresie turystyki i wypoczynku: usługi obiektów hotelarskich),
- e) organizowanie i obsługa ruchu turystycznego, usługi związane z wypoczynkiem,
- f) podbranże (w ramach ostatnio wymienionych będą to: organizowanie wypoczynku urlopowego oraz organizowanie wypoczynku świątecznego)⁶³.

Bardzo ważną klasyfikacją dla polskich przedsiębiorców jest również Polska Klasyfikacja Wyrobów i Usług (PKWiU). Jest pierwszą polską klasyfikacją produktów obejmującą zarówno usługi jak i wyroby. Struktura klasyfikacji oparta jest na Klasyfikacji Działalności Unii Europejskiej (NACE), Klasyfikacji Produktów według Działalności (CPA) i Liście Produktów (PRODCOM). Bazą pojęciową i merytoryczną klasyfikacji w zakresie wyrobów jest Polska Scalona Nomenklatura Towarowa Handlu Zagranicznego(PCN). PKWiU opracowana została głównie dla potrzeb statystyki oraz ewidencji źródłowej i stanowi podstawę do:

- a) opracowania nomenklatur pochodnych wyrobów i usług stanowiących wykazy grupowania wyrobów, względnie usług wybranych z PKWiU i służących celom sprawozdawczości w zakresie produkcji, zbytu, obrotu towarowego, zapasów, transportu itp.,
- b) organizacji ewidencji źródłowej podmiotów gospodarczych w postaci indeksów materiałowych, towarowych itp. urządzeń ewidencyjnych.

Zgodnie z rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 18 marca 1997r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług (PKWiU), PKWiU została wprowadzona do stosowania z dniem 1 lipca 1997 r.⁶⁴ W publikacji Głównego Urzędu Statystycznego znajdują się objaśnienia wstępne do Klasyfikacji Wyrobów i Usług. W objaśnieniach tych podano definicję usług, którą warto przytoczyć. Pojęcie usługi w rozumieniu KWiu obejmuje:

- a) wszelkie czynności świadczone na rzecz jednostek gospodarczych prowadzących działalność o charakterze produkcyjnym, nie tworzące bezpośrednio nowych dóbr materialnych, tzn. usługi dla celów produkcji,
- b) wszelkie czynności świadczone na rzecz jednostek gospodarki narodowej oraz na rzecz ludności, przeznaczone dla celów konsumpcji indywidualnej, zbiorowej i ogólnospołecznej⁶⁵.

Z objaśnień wynika, że przedmiotem tej klasyfikacji są czynności o charakterze usługowym, świadczone na zewnątrz przedsiębiorstwa, nie można jej więc stosować do usług wewnątrzzakładowych.

⁶² A. Payne, *Marketing...*, op. cit., s. 25.

⁶³ *Klasyfikacja usług GUS*, „Zeszyty Metodyczne” nr 16, Warszawa 1976.

⁶⁴ <http://www.stat.gov.pl/index.htm> – Polska Statystyka Publiczna.

⁶⁵ *Klasyfikacja wyrobów i usług*, GUS, Warszawa 1994, s. 5–10.

M. Chadwick i S. Vandermerwe, przyjmując jako kryteria stopień interakcji między konsumentem i usługodawcą oraz względny udział dóbr materialnych w tym procesie, opracowali macierz sektorów usług⁶⁶ (tabela 4).

Tab. 4. Macierz sektorów usług

		Stopień interakcji konsument–producent (usługodawca)	
		niski	wysoki
Względny udział dóbr materialnych	Czyste usługi lub o niskim udziale dóbr materialnych	SEKTOR 1 Krajowe usługi pocztowe.	SEKTOR 4 Usługi: inżynierskie, doradcze, zarządcze, reklamowe, edukacyjne, ubezpieczeniowe, medyczne.
	Usługi z pewnym udziałem dóbr lub dostarczane poprzez dobra materialne	SEKTOR 2 Bary szybkiej obsługi. Usługi hotelarskie. Usługi kurierskie. Handel. Fracht powietrzny. Transport morski.	SEKTOR 5 Usługi bankowe. Pasażerskie przewozy lotnicze. Naprawy.
	Usługi zawarte w dobrach materialnych	SEKTOR 3 Internetowe serwisy informacyjne. Szkolenie (książka). Muzyka (CD, DVD). Oprogramowanie (dyskietka, CD, DVD). Filmy (kasety video, DVD, prasa).	SEKTOR 6 Teleshopping. Poczta elektroniczna.

Źródło: M. Chadwick, S. Vandermerwe, *The Internalisation of Services*, „The Service Industries Journal” 1989, nr 1, s. 89, [za:] A. Lenartowicz-Łysik, *Marketing międzynarodowy usług*, [w:] L. Żabiński [red.], *Marketing globalny...*, op. cit., s. 73.

W oparciu o przedstawioną macierz można zauważyć, że:

1. Sektor 1 obejmuje usługi o niewielkim udziale dóbr materialnych w procesie świadczenia oraz minimalnym zakresie oddziaływania między konsumentem a producentem (np. krajowe usługi pocztowe).

2. Sektor 2 to usługi o relatywnie niskim poziomie oddziaływania między konsumentem a producentem i o znacznym udziale dóbr materialnych w procesie świadczenia (np. usługi hotelarskie, kurierskie, gastronomiczne).

3. Sektor 3 składa się z usług o dużym udziale dóbr materialnych i bardzo małym stopniu oddziaływania między konsumentem a producentem (w tym zbiorze znajdują się usługi, w któ-

⁶⁶ Zob. M. Chadwick, S. Vandermerwe, *The Internalisation of Services*, „The Service Industries Journal” 1989, nr 1, s. 89, [za:] A. Lenartowicz-Łysik, *Marketing międzynarodowy usług*, [w:] L. Żabiński [red.], *Marketing globalny i jego strategie. Uwarunkowania. Podstawowe opcje i instrumenty*, AE Katowice 2002, s. 73.

rych występuje całkowity brak bezpośredniego udziału konsumenta w procesie produkcji np. internetowe serwisy informacyjne).

4. Sektor 4 obejmuje tradycyjne usługi (inżynierskie, edukacyjne, medyczne itp.), gdzie dochodzi do intensywnego oddziaływania między wytwórcą i konsumentem przy nikłym udziale dóbr materialnych w procesie świadczenia, w większości tworzone są tutaj tzw. „czyste usługi”.

5. Sektor 5 to usługi o stosunkowo wysokim stopniu oddziaływania między wytwórcą i konsumentem, gdzie w porównywalnym stopniu są wykorzystywane dobra materialne (np. naprawy, pasażerskie przewozy lotnicze).

6. Sektor 6 to również usługi o wysokim stopniu oddziaływania między wytwórcą i konsumentem, ale kontakt najczęściej odbywa się przy wykorzystaniu maszyn i urządzeń (np. teleshopping, poczta elektroniczna)⁶⁷.

Charakterystyczną typologią usług przedstawił J. H. Carp, wskazując na ich właściwości, odwołując się do cech czy obiektu świadczonej usługi oraz do materialnych ich właściwości (tabela 5)⁶⁸.

Tab. 5. Typologia usług według J. H. Carpa

a. Cechy	b. Materia	c. Przestrzeń	d. Czas
1. Osoby	1.1. Pielęgnacja ciała Kształcenie	1.2. Transport osobowy	1.3. Nocleg Rozmowa Turystyka
2. Dobra materialne	2.1. Przemysł Handel	2.2. Transport towarowy	2.3. Magazynowanie
3. Informacje	3.1. Administracja Doradztwo	3.2. Łączność	3.3. Biblioteki Banki danych
4. Dobra nominalne	4.1. Instytucje kredytowe Ubezpieczenia	4.2. Pocztowy obrót czekowy	4.3. Transakcje spekulacyjne

Źródło: H. J. Carp, *Der Transformationsprozess...*, op. cit., Berlin 1974.

Klasyfikacja usług według J. H. Carpa ma charakter przedmiotowy i jest zbieżna z obowiązującą od dnia 1 stycznia 1993 r. Europejską Klasyfikacją Działalności (EKD), która służy przede wszystkim:

- a) klasyfikowaniu podmiotów gospodarczych,
- b) sporządzaniu porównań międzynarodowych,
- c) klasyfikowaniu danych statystycznych według rodzajów działalności.

EKD jest klasyfikacją pięciopoziomową z jednym dodatkowym poziomem dla niektórych sekcji. Sekcja obejmuje 17 kategorii rodzajów działalności, wyodrębnionych na podstawie tradycyjnie ukształtowanego, ogólnego podziału pracy. Usługi występują w jedenastu następujących sekcjach:

⁶⁷ Por. T. Żabińska, *Wybrane modele strategii marketingowych w usługach i turystyce na tle paradygmatów*, [w:] L. Żabiński [red.], *Modele strategii marketingowych. Wybrane ujęcia paradygmatyczne i sektorowe*, AE Katowice, Katowice 2000, s. 64–65.

⁶⁸ H. J. Carp, *Der Transformationsprozess in Dienstleistungsunternehmen*, Berlin 1974.

G. Handel hurtowy i detaliczny, naprawy pojazdów mechanicznych, motocykli oraz artykułów przeznaczenia osobistego i użytku domowego.

H. Hotele i restauracje.

I. Transport, gospodarka magazynowa i łączność.

J. Pośrednictwo finansowe.

K. Obsługa nieruchomości, wynajem i działalność związana z prowadzeniem interesów.

L. Administracja publiczna i obrona narodowa, gwarantowana prawnie opieka socjalna.

M. Edukacja.

N. Ochrona zdrowia i opieka socjalna.

O. Pozostała działalność usługowa komunalna, socjalna i indywidualna.

P. Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników

Q. Organizacje i zespoły międzynarodowe⁶⁹

Kolejne poziomy tej klasyfikacji to:

a) podsekcje – występujące jedynie w działalności przemysłowej,

b) działy – dzielące ogólną zbiorowość na 60 kategorii rodzajów działalności, grupujące czynności według cech, które mają ważne znaczenie przy rozpatrywaniu powiązań gospodarczych,

c) grupy – obejmujące 222 kategorie rodzajów działalności dających się wyodrębnić z punktu widzenia procesu produkcyjnego,

d) klasy – obejmują 512 kategorii rodzajów działalności wyodrębnionych z punktu widzenia specjalizacji procesu produkcyjnego,

e) podklasy – wyodrębnia się tu rodzaje działalności charakterystyczne dla polskiej gospodarki.

Przedstawione klasyfikacje usług nie wyczerpują bogatego dorobku literatury w tym zakresie. Metodom klasyfikacji poświęcono ponad szesnaście opracowań, można je znaleźć między innymi w pracach J. Bowena, Ch. Grönroosa oraz Ch. Lovelocka.

1. 4. Ewolucja w orientacji działalności podmiotów rynkowych

Uczestnikami rynku zainteresowanymi wymianą posiadanych dóbr i usług są podmioty rynkowe, czyli sprzedający, tworzący określoną podaż oraz kupujący – tworzący określony popyt. Wchodzą oni we wzajemne kontakty, czego efektem są transakcje wymienne. Podmioty rynkowe charakteryzują określonego rodzaju przekonania dotyczące najwłaściwszego sposobu podejmowania aktywności w owych transakcjach. Ich przejawem są kryteria, którymi posługują się osoby podejmujące w firmie decyzje. Dla wszystkich pracowników kryteria te stanowią wytyczne postępowania.

Orientacja zatem to przyjęty w przedsiębiorstwie zestaw szczególnie istotnych kryteriów służących podejmowaniu decyzji na wszystkich szczeblach zarządzania, jak również zasad kierujących postępowaniem pracowników w ich działalności operacyjnej. Wykazując określone przekonania na temat kluczowych czynników decydujących o powodzeniu na rynku (orientacji w sensie filozoficznym), przedsiębiorstwa podejmują działania, które odpowiadają ustalonym kryteriom. Dlatego orientacja firmy zidentyfikowana może zostać na podstawie jej

⁶⁹ M. Daszkowska, *Zarys...*, op. cit., s. 30.

zachowań. Można więc powiedzieć, że zbiór fundamentalnych zachowań przedsiębiorstwa to kolejne rozumienie pojęcia orientacja⁷⁰. Oba opisane aspekty orientacji, to jest aspekt filozoficzny (kryteria oceny wariantów działań) i aspekt praktyczny (działania wynikające ze znaczenia przydanego poszczególnym funkcjom), wzajemnie się przenikają. Wybór działań traktowanych jako sposoby konkurencji na rynku uzależniony jest od przyjętej filozofii funkcjonowania. Z drugiej strony, zachowanie przedsiębiorstwa na rynku świadczy o doborze i hierarchii kryteriów oceny sposobów funkcjonowania⁷¹.

Dokonujące się zmiany zmuszały przedsiębiorców do poszukiwania skutecznych sposobów dostosowania się do nowych wymagań i możliwości cechujących otoczenie społeczne i gospodarcze, a przede wszystkim bezpośrednio otoczenie rynkowe przedsiębiorstw. Ewolucją zarówno stosunek podmiotów rynkowych do samego rynku, jak i metody działania. 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, 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 marketingu⁷².

Wymienione orientacje prezentuje tabela 6.

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. 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 mających na celu zwiększenia ilości produkcji stosunkowo prostych wyrobów przeznaczonych dla przeciętnej odbiorcy. Koniunktura taka ma zwykle miejsce, gdy przedsiębiorstwo działa w warunkach nadwyżki popytu nad podażą, określaną jako rynek sprzedawcy. Przedsiębiorstwa stosujące orientację produkcyjną, dbając przede wszystkim o wzrost wydajności, lekceważyły często wymagania jakościowe, brane pod uwagę we wcześniejszym tradycyjnym systemie produkcji rzemieślniczej aż do momentu pojawienia się trudności ze zbytem wyrobów. Sytuacja ta zmusiła 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 ta opiera się na założeniu, że konsumenci preferują te

⁷⁰ J. Mazur [red.], *Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s.15.

⁷¹ Szerzej na ten temat: G. J. Avlonitis, S. P. Gounaris, *Orientacja marketingowa i jej wyznaczniki: analiza empiryczna*, „Przegląd Prawno-Ekonomiczny”, wrzesień 2000, tłumaczenie za „European Journal of Marketing” 1993, nr 11/12, Vol. 33.

⁷² Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing Podręcznik...*, op. cit., s. 49.

Tab. 6. Orientacje 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. 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: „produkuj 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 Warszawa, Warszawa 1997, s. 15; L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing...*, op. cit., s. 43.

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 jednak pod uwagę opinii klienta o samym produkcie. W przedsiębiorstwach zorientowanych produktowo kadra zarządzająca wierzy, iż zatrudnieni w firmie specjaliści wiedzą, jak zaprojek-

tować lub udoskonalić oferowany na rynku produkt. Jak słusznie stwierdził Ph. Kotler, koncepcja produktu prowadzi do „krótkowzroczności marketingowej”, koncentrowania się na produkcji, a nie na potrzebie klienta. Zdaniem tego autora organizacje w ten sposób zorientowane zbyt często „spoglądają w lustro”, podczas gdy powinny „wyglądać przez okno”⁷³. Wynikający z orientacji produkcyjnej szybki wzrost podaży musiał doprowadzić do pojawienia się w masowej skali barier popytowych i narastających trudności zbytu. Przyjmuje się, że w Stanach Zjednoczonych nastąpiło to już w latach dwudziestych, natomiast w Europie Zachodniej – w pierwszej połowie lat pięćdziesiątych XX w.

Orientacja produkcyjna nie jest jednakże zjawiskiem tylko z kart historii. Ten typ orientacji przedsiębiorstw można spotkać również współcześnie. W warunkach przewagi podaży nad popytem (tzw. rynku nabywcy) działalność niektórych przedsiębiorstw jest właśnie w ten sposób zorientowana. Wynika to z przekonania, że dokonując wyborów rynkowych, nabywcy kierują się przede wszystkim ceną, preferując tych dostawców, którzy oferują tanie produkty. W tej sytuacji, aby zyskać przewagę, szukać należy oszczędności w kosztach jednostkowych i technologiach podnoszących wydajność. Rezultatem przyjęcia tej koncepcji działania jest 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 marki⁷⁴. Wyształceni się i upowszechnianiu orientacji produkcyjnej sprzyjają przede wszystkim stosunkowo niewielkie ograniczenia po stronie popytu, a także występowanie uwarunkowań monopolistycznych. Przedsiębiorstwa działające w warunkach monopolu wykazują najczęściej skłonność do wyboru orientacji produkcyjnej oraz oddziaływania na rynek, głównie za pomocą produktu i ceny.

Narastające problemy ze zbytem wyprodukowanych towarów doprowadziły do zmiany ogólnej orientacji zarządzania z produkcyjnej na sprzedażową (dystrybucyjną). Ta koncepcja opiera się na twierdzeniu, że konsumenci często wykazują bezczynność lub nawet opór przy kupnie, należy więc ich umiejętnie zachęcać. Producent zorientowany dystrybucyjnie dużą wagę przypisuje intensyfikacji zbytu przez agresywną sprzedaż i działania promocyjne, wykorzystując reklamę, 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. Sposób stosowania instrumentów w obu typach jest jednak odmienny. Instrumenty w ramach orientacji dystrybucyjnej są stosowane indywidualnie.

3. Sfera badawcza charakteryzuje się wąskim zakresem, w konsekwencji nie dostarcza wystarczających informacji o celowości i skuteczności stosowania instrumentów na rynku⁷⁵.

⁷³ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, op. cit., s. 15.

⁷⁴ J. Mazur [red.], *Decyzje marketingowe...*, op. cit., s. 16.

⁷⁵ Zob.: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing...*, op. cit., s. 29–30.

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 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 niepochlebnymi ocenami na temat przedsiębiorstwa i jego wyrobów. Na tym tle zrodziła się potrzeba takiej orientacji w działaniach na rynku, która umożliwiłaby rozwiązanie powyższych problemów. W wyniku poszukiwania nowych sposobów działania na rynku ukształtowała się nowa orientacja, w której to potrzeby nabywcy stały 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, nieco później w Europie Zachodniej, a jeszcze później w Polsce rynki stały się w pełni rynkami konsumenta⁷⁶. Firmy we wspomnianych krajach stanęły wobec nowych wyzwań. W nowych warunkach rynkowych na plan dalszy zeszyły pytania o to, jak i ile produkować, ważniejsze stało się poszukiwanie odpowiedzi, jak zaspokoić potrzeby klientów 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. funduszy swobodnej decyzji, które stały się obiektem zainteresowania firm reprezentujących różne sektory gospodarcze. W nowych warunkach firmy mimo oferowania krańcowo różnych rodzajów produktów zaczęły wchodzić ze sobą w relacje konkurencyjne. Równocześnie wraz z rozwojem środków łączności i komunikacji wiele rynków przekształciło się w rynki ponadnarodowe i globalne, co w efekcie stworzyło z jednej strony możliwość dotarcia do nowych grup klientów, 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 przyjęciu w praktycznym działaniu maksymy mówiącej o tym, że o sukcesie lub porażce przedsiębiorstwa ostatecznie decyduje rynek. W ramach nowej koncepcji właściwym było podporządkowanie celów gospodarczych i metod działania potrzebom, pragnieniom i wzorcom zachowań obecnych i potencjalnych klientów. Orientacja na klienta wymaga więc od przedsiębiorstwa skuteczniejszego niż u konkurentów tworzenia produktów pożądaných przez nabywców (posiadających z ich punktu widzenia wyższą wartość) 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”⁷⁷.

W tym kontekście zakres przedmiotowy koncepcji marketingowej należałoby określić jako:

1. Tworzenie oferty dla zdefiniowanego rynku docelowego (rynków docelowych).

⁷⁶ J. Altkorn [red.], *Podstawy marketingu*, AE Kraków, Kraków 2003, s. 20.

⁷⁷ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, op. cit., s. 16.

2. Analizowanie i rozumienie potrzeb nabywców rynku docelowego oraz zachowań konkurentów (ich silnych i słabych stron oraz strategii).

3. Koordynacja wszystkich funkcji (i jednostek organizacyjnych) przedsiębiorstwa wokół rozpoznanych potrzeb rynku docelowego.

4. Kontrola rentowności prowadzonych działań.

5. Długookresowa perspektywa planowania i oceny efektywności działań marketingowych.

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?⁷⁸. Nie chodzi tu bynajmniej o pozyskanie klientów za wszelką cenę, ale o zapewnienie długookresowego powodzenia przedsiębiorstwu, dzięki akceptacji jego oferty rynkowej przez właściwą liczbę nabywców i efektywne zastosowanie zasobów będących w dyspozycji firmy.

Zmiana orientacji działalności 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, jak wskazuje J. Dietl, przyjęcie przez przedsiębiorstwa orientacji rynkowej powoduje określone konsekwencje, między innymi:

a) zmianę roli poszczególnych funkcji i czynności wykonywanych dotychczas w przedsiębiorstwie,

b) integrację pionową (koordynacja wszystkich ogniw produkcji i obrotu),

c) wzrost zapotrzebowania na przetworzoną informację,

d) koszty marketingu⁷⁹.

Orientacja rynkowa w odbiorze przedsiębiorstwa nie jest procesem „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, głównych, pośrednich i pomocniczych z wynikiem końcowym, ujawniającym się w transakcjach finalnych na rynku⁸⁰.

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 funkcjonowania⁸¹. 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.

⁷⁸ J. Altkorn [red.], *Podstawy...*, op. cit., s. 21.

⁷⁹ J. Dietl, *Marketing*, PWE, Warszawa 1981, s. 63.

⁸⁰ M. Strużycki, *Przedsiębiorstwo a rynek*, PWE, Warszawa 1992, s. 69.

⁸¹ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997, s. 19.

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 przyczynić się również do dobra ogólnospołecznego. Koncepcja marketingu społecznego wyraża wątpliwość, czy podejście czysto marketingowe jest odpowiednie w epoce problemów związanych ze środowiskiem, niedostatkiem zasobów, ogólnoswiatową sytuacją ekonomiczną i zaniedbaniem usług socjalnych⁸². 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 wzorce zachowań, skupiając uwagę społeczeństwa na istotnych problemach, np. walce z głodem, patologiami czy ostatnio terroryzmem. Chodzi zatem o zainteresowanie społeczeństwa trudnymi problemami przez ich uświadomienie i kształtowanie właściwych postaw.

Początek nowego tysiąclecia skłania do zastanowienia się nad nowymi wyzwaniami, których wyrazem są tezy sformułowane przez J. Dietla.

Oto najważniejsze z nich:

1. Będzie miało miejsce dalsze ograniczanie wydzielonego obszaru funkcji marketingowej w biznesie – marketingowe cele będą akceptowane i realizowane w ramach wszystkich funkcji przedsiębiorstwa. Marketing coraz wyraźniej będzie odpowiedzialny za dostarczenie przesłanek decyzyjnych dla trafnej alokacji zasobów ekonomicznych znajdujących się w dyspozycji biznesu lub możliwych przez niego do pozyskania.

2. Marketing w coraz większym zakresie stanie się istotnym elementem globalnego myślenia strategicznego – umiędzynarodowienie i globalizacja firmy staną się powszechne nawet w odniesieniu do średnich i małych przedsiębiorstw. W konsekwencji przeformułowaniu ulegnie otoczenie rynkowe biznesu, nastąpi istotny wzrost zapotrzebowania na informacje o potencjalnych partnerach rynkowych, a także wzrost znaczenia strategii dywersyfikacji, i to zarówno w odniesieniu do produktów, jak i do rynków.

3. W marketingu wzrasta rola czynnika czasu w związku z tym, że zmiany otoczenia coraz

⁸² Szerzej na ten temat: Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik...*, op. cit., s. 53; K. Przybyłowski, S. Hartley, R. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 23.

częściej mają charakter nieciągły, rozszerzają zakres niepewności biznesu i ograniczają możliwość przewidywania za pomocą ekstrapolacji liniowej. Również w działalności operacyjnej czas staje się samodzielną wartością. Można się zgodzić ze stwierdzeniem, że każdy następny odcinek czasu jest cenniejszy od poprzedniego. Nie należy również zapominać, że w coraz większym zakresie oczekuje się dynamicznego podejścia do otoczenia biznesu – szczególnie konkurencji. Przewaga konkurencyjna nie może być już oparta jedynie na odpowiednim pozycjonowaniu przedsiębiorstwa przy statycznie ujętych zmiennych konkurencji (model M. Portera). Konieczne jest wyjście poza proces dostosowawczy przez aktywne działanie oparte na kompetencjach, możliwościach i zasobach przedsiębiorstwa (udział marketingu w zarządzaniu zmianami)⁸³.

Podsumowując, należy podkreślić, że nowe wyzwania stojące przed przedsiębiorstwami usługowymi wymagają od nich przede wszystkim orientacji marketingowej popartej myśleniem długookresowym, rozwijaniem kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, docenianiem i umiejętnością zarządzania zmianami, większą skłonnością do innowacji i inwestowania na globalnym rynku.

1.5. Istota, znaczenie i kierunki rozwoju marketingu usług

Z analizy ewolucji orientacji przedsiębiorstw wynika, że współczesny marketing wywodzi się z funkcji zbytu wyrobów. Czynności zbytu, początkowo niedoceniane, w fazie orientacji sprzedażowej znacznie zyskały na znaczeniu, co doprowadziło w końcu do ich poszerzenia i przekształcenia się w funkcję określaną współcześnie mianem marketingu⁸⁴.

W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele definicji i różnorodność interpretacji terminu „marketing”. Według Ph. Kotlera marketing oznacza zajmowanie się rynkami w celu urzeczywistnienia potencjalnej wymiany, mogącej zaspokoić ludzkie potrzeby i pragnienia. Zgodnie z poglądami W. J. Stanton marketing to system aktywności ekonomicznej, która kreuje produkty i usługi, promuje je i sprzedaje dla zaspokojenia potrzeb nabywców⁸⁵.

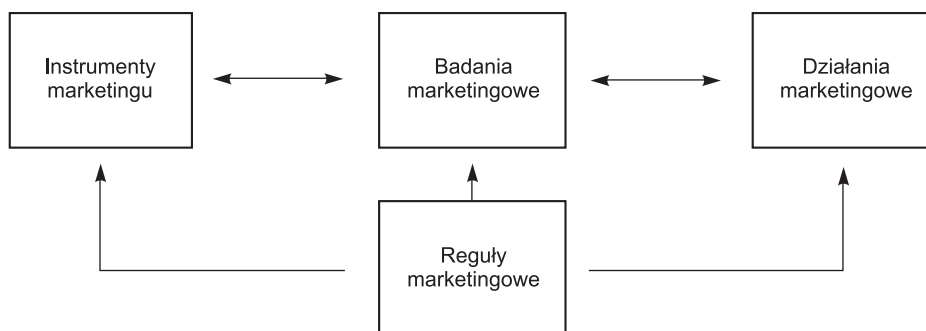
Najogólniej marketing można określić jako zintegrowany zbiór instrumentów i działań związanych z badaniem i kształtowaniem rynku, opartych na rynkowych regułach postępowania. Jest on nie tylko dziedziną poznawczą, lecz również sumą praktycznej wiedzy i umiejętności. Z podanych definicji marketingu wynikają główne jego cechy związane z działalnością przedsiębiorstwa na rynku. Zasadniczą cechą jest zorientowanie działań przedsiębiorstwa na potrzeby konsumentów. W praktyce oznacza to, iż przedsiębiorstwa określają cechy odbiorców swojej oferty. W rezultacie badań tworzy się określone dobra lub usługi. Drugą cechą marketingu jest całościowe obejmowanie określonej grupy czynności występujących w sferze produkcji oraz obrotu produktami. Składnikiem dopełniającym charakterystykę marketingu jest właściwy mu sposób kreowania oraz zarządzania szerokim instrumentarium. Sposób ten opiera się na rynkowych regułach postępowania. Reguły marketingowe określane są jako zintegrowany zbiór instrumentów i działań marketingowych opartych na orientacji ryn-

⁸³ Zob. J. Dietl, *Marketing u progu XXI wieku*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 2.

⁸⁴ J. Altkorn, *Podstawy...*, op. cit. s. 23.

⁸⁵ Szerzej na ten temat: J. Altkorn, T. Kramer [red.], *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa 1998, s. 143.

kowej. Wielowarstwowa struktura marketingu łączy w sobie instrumenty marketingu, badania i działania marketingowe oraz jego reguły (rysunek 9). W strukturze tej zachodzą zależności pionowe – pomiędzy sferą instrumentalno-czynnościową marketingu, a więc regułami marketingowymi, oraz zależności poziome pomiędzy samymi elementami: badaniami, działaniami i instrumentami.



Rys. 9. Struktura marketingu

Źródło: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, PWE, Warszawa 1996, s. 25.

Wśród tak wielu płaszczyzn teorii marketingu trudno zdefiniować jego istotę. Jedną z definicji głosi, iż istota marketingu polega na tworzeniu określonego zespołu użyteczności w postaci formy, miejsca, czasu i posiadania. Dotyczy to w równym stopniu produktów materialnych, jak i usług, mimo że ich forma znacznie się różni⁸⁶. Warto zwrócić uwagę, że w przytoczonej definicji pojmujemy się marketing usług w najszerszym znaczeniu. Znajduje to uzasadnienie w następujących faktach:

- a) marketing usług to system zorientowany na szeroko pojętą wymianę działalności ludzi (rynkową i pozarynkową),
- b) marketing może być stosowany przez wszystkie przedsiębiorstwa i instytucje zaliczane do sfery usług⁸⁷.

Marketing jako klucz do sukcesu, osiąganego przez dostarczenie nabywcom maksimum satysfakcji z zaspokojenia ich potrzeb, rozwinął się najpierw w sferze dóbr materialnych, a dopiero później w sferze usług.

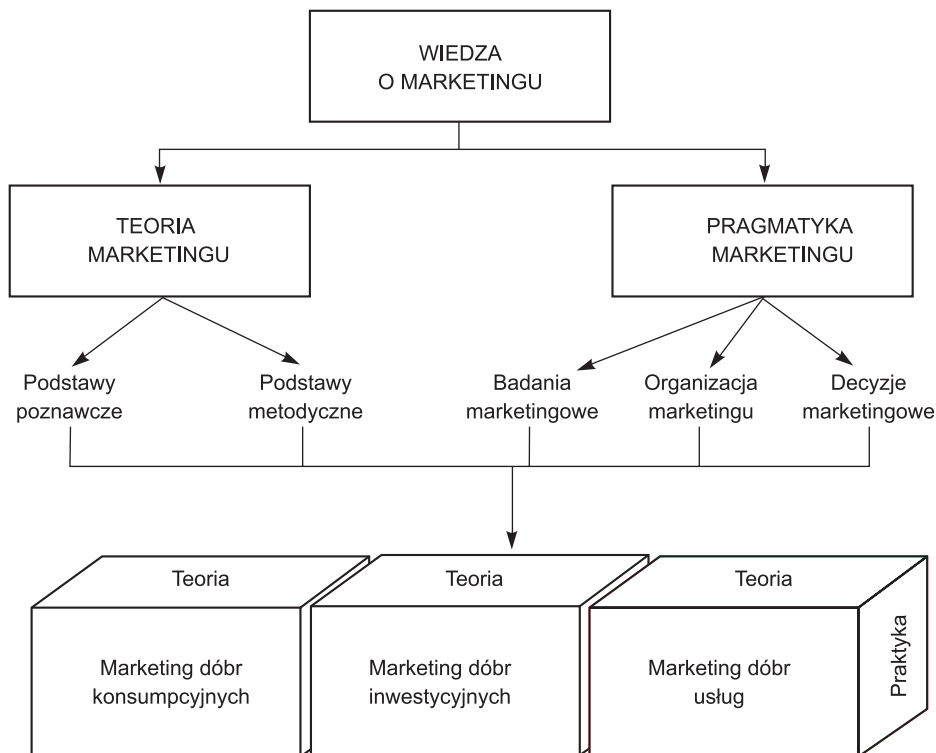
Marketing usług jest stosunkowo młodą dziedziną wiedzy marketingowej, ponieważ dopiero lata siedemdziesiąte dwudziestego wieku przyniosły pierwsze próby budowy teorii różniącej się od tzw. marketingu tradycyjnego, traktującej usługi jako specyficzny produkt marketingowy o charakterze niematerialnym. Można go określić, posiłkując się definicją A. Mayera, jako skierowany na określony cel, specyficzny system (zorientowany na rynek) kierowania i kształtowania wszystkich czynności proponowanych przez pojedyncze podmioty gospodarcze w sferze usług⁸⁸.

⁸⁶ M. Pluta-Olearnik, *Marketing...*, op. cit., s. 11.

⁸⁷ M. Daszkowska, *Usługi...*, op. cit., s. 130.

⁸⁸ H. Corsten, *Lexikon der Betriebswirtschaftslehre*, R. Oldenburg Verlag, Munchen–Wien 1992, s. 176.

Charakteryzując bliżej pozycję marketingu usług, można stwierdzić, iż znajduje on oparcie w podstawach poznawczych i metodycznych wiedzy o marketingu. Marketingowy sposób myślenia i wynikające z niego reguły postępowania, czyli koncepcyjna warstwa marketingu, są wspólne dla wszystkich dziedzin marketingu: dóbr konsumpcyjnych i inwestycyjnych oraz usług. Natomiast stosowane instrumenty i organizacja działań praktycznych oparte na koncepcji marketingowej mogą wykazywać zróżnicowanie w zależności od przedmiotu działania. Umiejscowienie marketingu usług w strukturze wiedzy o marketingu przedstawia rysunek 10.



Rys. 10. Miejsce marketingu usług w obszarze zainteresowań teorii i pragmatyki marketingu

Źródło: Opracowanie na podstawie: M. Pluta-Olechnik, *Marketing...*, op. cit., s. 13.

Można wyróżnić trzy odmienne podejścia do możliwości wykorzystania wiedzy marketingowej w odniesieniu do usług. Pierwsze z nich zakłada, iż większość tradycyjnych procedur marketingowych nie może być z powodu specyficznej natury usług bezpośrednio stosowana. Drugie z kolei sugeruje, iż większość działań marketingowych, poza kilkoma fundamentalnymi zasadami marketingu, jest zdeterminowana specyfiką oferowanego produktu. Tak więc, porównując marketing usług i marketing materialnych produktów, widzimy, że możliwy jest tylko ograniczony stopień generalizacji. Trzecie zaś podejście zakłada, że marketing usług obejmuje po prostu integralną część podstawowych zasad marketingu, w związku z czym nie

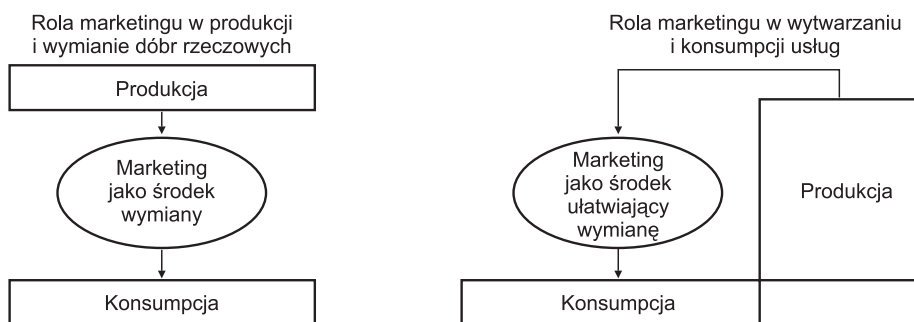
wymaga odrębnego traktowania⁸⁹. Niematerialny charakter usług i uczestnictwo usługobiorców w procesie ich świadczenia sprawiają, że związki podmiotów gospodarczych zaliczanych do sfery usług z klientami są znacznie głębsze i niejednokrotnie dotkliwsze w skutkach. Aby zastosować marketing w sferze usług, konieczne jest zrozumienie przez działające w niej przedsiębiorstwa istoty tego marketingu. Teoria marketingu usług nawiązuje do prorynkowej orientacji działania podmiotów gospodarczych, czyli przyjęcia za punkt wyjścia ich działalności potrzeb i preferencji nabywców usług oraz efektywnego ich zaspokajania.

Marketing usług jest jednak specyficzny pod wieloma względami:

1. Po pierwsze, traktuje sferę usług jako szeroki kompleks o charakterze bardzo niejednorodnym (niehomogenicznym), dla którego trudno jest wypracować jedną, wspólną dla wszystkich sektorów i rodzajów działalności marketingowej teorię działań marketingowych. Można zatem mówić jedynie o minimalnym zakresie ogólnych reguł, które mogłyby obejmować wszystkie rodzaje usług.

2. Po drugie, marketing usług w odróżnieniu od marketingu produktu traktowanego w kategorii dobra materialnego, musi uwzględniać specyficzne właściwości usług i procesu ich świadczenia, co ma decydujący wpływ na projektowanie konkretnych działań marketingowych.

Celem marketingu usług powinna być alokacja wszystkich zasobów, które wpływają na preferencje rynkowe klientów. W przypadku przedsiębiorstw produkujących dobra konsumpcyjne zasobami tymi, w większym bądź mniejszym stopniu, zarządza dział marketingu, tworząc pomost między produkcją a konsumpcją. W usługach również można zastosować tradycyjną działalność marketingową, taką jak np. reklama czy inne formy promocji. Stanowią one jednak tylko część ogólnej funkcji marketingu (*total marketing function*), ponieważ opinie konsumentów na temat usługi i firmy, która ją świadczy, są oparte również na relacjach zachodzących między kupującym a sprzedającym podczas równoczesnej produkcji i konsumpcji. Występuje zatem fundamentalna różnica między naturą marketingu usług a naturą marketingu dóbr konsumpcyjnych (rysunek 11).

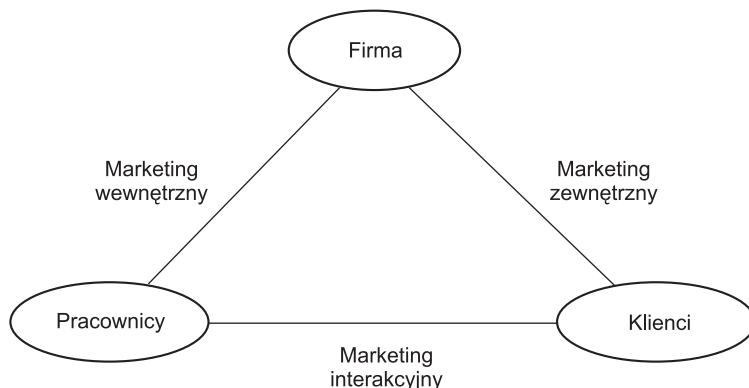


Rys. 11. Marketing dóbr konsumpcyjnych a marketing usług – powiązania między producentem a konsumentem

Źródło: A. Palmer, *Principles of Services Marketing*, McGraw-Hill Book Company, Maidenhead 1994, [za:] D. Simpson, *Modele strategii...*, op. cit. s. 25.

⁸⁹ Zob. A. Styś [red.], *Marketing...*, op. cit., s. 14.

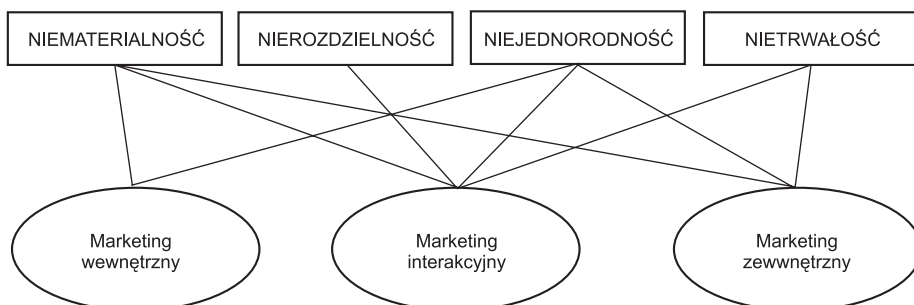
Następstwem przedstawionych zależności powinno być uzmysłowienie i zrozumienie faktu, że marketing usług wymaga oprócz marketingu tradycyjnego (zewnętrznego) także marketingu interakcyjnego oraz marketingu wewnętrznego. Rodzaje marketingu w usługach przedstawia rysunek 12.



Rys. 12. Trzy rodzaje marketingu w ramach marketingu usług

Źródło: Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik...*, op. cit., s. 714.

Uproszczoną syntezę wpływu poszczególnych specyficznych cech usług na wymienione formy marketingu przedstawia rysunek 13.



Rys. 13. Wpływ cech usług na wybór koncepcji marketingu

Źródło: A. Drapińska, P. Dominiak, *Model marketingu...*, op. cit., s. 5.

Marketing zewnętrzny obejmuje najczęściej takie postępowanie przedsiębiorstwa, które sprowadza się do przygotowania usługi, ustalenia jej ceny, sposobów dystrybucji i promocji, są to także działania związane z rynkiem nabywców, podmiotów opiniotwórczych, dostawców, pracy, wpływowych podmiotów oraz konkurentów⁹⁰. Można zatem stwierdzić, że dzia-

⁹⁰ Zob. M. Daszkowska, *Usługi...*, op. cit. s. 135; K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004, s. 79–81; A. Styś [red.], *Marketing...*, op. cit., s. 75.

łania te sprowadzają się do właściwego doboru i wykorzystania narzędzi zarządzania marketingowego do oddziaływania na głównych rynkach. Najważniejsze zadania firmy usługowej na każdym z wymienionych rynków prezentuje tabela 8.

Tab. 8. Kluczowe zadania firmy usługowej na poszczególnych rynkach

Rodzaj rynku	Zadania
Rynek nabywców	Przywiązanie szczególnej roli do obsługi nabywców stanowiących podstawowy element odróżniający daną ofertę od oferty konkurencji.
Rynek podmiotów opiniotwórczych	Wykorzystanie rekomendacji z kręgów profesjonalnego doradztwa oraz dotychczasowych nabywców i innych podmiotów do stworzenia nowych kontaktów i kontraktów.
Rynek dostawców	Stworzenie systemu bliskich, wzajemnie korzystnych kontaktów.
Rynek pracy	Pozyskiwanie i utrzymywanie w firmie takich pracowników, którzy się z nią identyfikują, są lojalni i zaangażowani w realizację przyjętych celów.
Rynek wpływowych organizacji, instytucji i innych jednostek	Nawiązanie ścisłych kontaktów z podmiotami wpływającymi na decyzje zakupu i kreującymi opinie w ramach danego rynku.
Rynek konkurentów	<i>Benchmarking</i> , neutralizacja konkurencji poprzez rozwój współpracy.

Źródło: K. F o n f a r a, *Marketing partnerski w działalności przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 5, s. 5.

Na skuteczność funkcjonowania firmy mają zatem wpływ zarówno działania rynkowe prowadzone w jej otoczeniu (marketing zewnętrzny), jak i działania realizowane w obrębie zmiennych wewnętrznych i zależnych od przedsiębiorstwa usługowego (marketing wewnętrzny). Istotna w usługach pozostaje umiejętność posługiwania się narzędziami marketingowymi przy jednoczesnym dostrzeżeniu rangi i roli personelu usługowego, który stanowi jeden z głównych elementów determinujących sukces przedsiębiorstwa oraz jakość procesu świadczenia usług. W tym kontekście właściwym działaniem przedsiębiorstw usługowych powinno być wdrażanie idei marketingu wewnętrznego. W koncepcji tej najważniejsze są dwie zasady. Po pierwsze, każdy pracownik i każde dział firmy są jednocześnie wewnętrznymi klientami i wewnętrznymi dostawcami. Operacje firmy są optymalne wtedy, gdy każdy pracownik i dział zarówno świadczą, jak i otrzymują usługi najwyższej jakości. Po drugie: personel firmy pracuje zgodnie z zadeklarowaną misją, strategią i celami firmy. Ze względu na bliski kontakt z klientem zasady te mają szczególnie istotne znaczenie w firmach usługowych. Celem marketingu wewnętrznego jest stymulowanie całego personelu firmy w taki sposób, aby w rozmowach telefonicznych, korespondencji oraz kontaktach elektronicznych i osobistych z klientami (w tym z podmiotami z innych omawianych tutaj rynków) pracownicy możliwie najlepiej reprezentowali firmę – stając się bardzo ważnym ogniwem marketingowego łańcucha między firmą a jej usługobiorcami⁹¹. Zrozumiałym jest więc stworzenie przyjaznych warunków pracy

⁹¹ Zob. A. P a y n e, *Marketing...*, op. cit., s. 59; J. R a d k o w s k a, *Rola pracowników w procesie sprzedaży. Marketing wewnętrzny*, „Gospodarka, Rynek, Edukacja” 2003, nr 7, s. 19.

odpowiadających oczekiwaniom pracowników, tak aby wchodząc w bezpośrednie kontakty z konsumentami przenosili na nich własne zadowolenie i byli wrażliwi na zgłaszane sugestie i oczekiwania. Stąd też z punktu widzenia procedury wprowadzania marketingu wewnętrznego istotne stają się cztery podstawowe kwestie dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa usługowego: sposób komunikowania się i przepływu informacji wewnątrz firmy, kooperacja między poszczególnymi komórkami i pracownikami, system motywowania i szkoleń. Istotnym pozostaje również fakt, że marketing wewnętrzny uznaje się za jeden z najważniejszych przejawów działalności w firmach i instytucjach o rozwiniętej kulturze dbania o klienta.

W tym kontekście kultura organizacyjna przedsiębiorstwa jest postrzegana jako wspólnie podzielany przez pracowników przedsiębiorstwa zbiór wartości ujawniających się w:

a) obszarach zachowań organizacyjnych, takich jak np.: dbałość i wzgląd na ludzi, fachowość, przedsiębiorczość, sposób traktowania pracowników, konkurencyjność, rozwój, innowacyjność, jakość, wydajność, nastawienie na samorealizację, dawanie priorytetu raczej potrzebom społecznym niż pojedynczym osobom, stwarzanie równych szans dla wszystkich pracowników, odpowiedzialność społeczna, praca zespołowa, nastawienie na rynek (klientów),

b) normach dotyczących takich aspektów zachowań organizacyjnych jak np. tego, w jaki sposób menedżerowie traktują swoich podwładnych oraz jak odnoszą do obowiązującej etykiety w pracy, władzy, ambicji, lojalności itp.⁹²

Na podstawie podjętych rozważań sądzi się więc, że czynnikiem decydującym o możliwościach wprowadzenia orientacji na nabywcę w przedsiębiorstwie usługowym jest zmiana jego kultury organizacyjnej, która jest podstawowym czynnikiem determinującym realizację strategii przedsiębiorstwa, doskonalenie efektywności organizacyjnej oraz kontakty z klientami, których jakość często przesądza o ocenie usług.

Jak już wcześniej wspomniano, marketing usług stanowi młodą dziedzinę wiedzy marketingowej. Ewolucja koncepcji marketingu usług według K. Rogozińskiego przebiegała w sposób następujący:

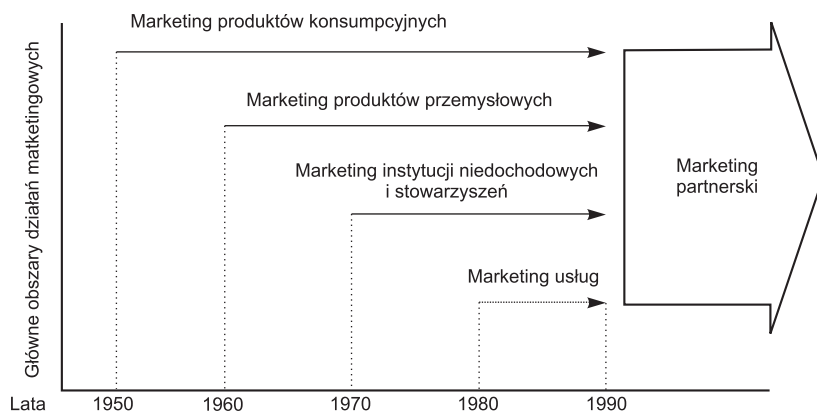
- a) 1960 – początek marketingu przemysłowego,
- b) 1970 – branżowy marketing usług (bankowy, turystyczny, usług medycznych i in.),
- c) 1975 – marketing usług profesjonalnych,
- d) 1980 – sektoralny marketing usług,
- e) 1985 – marketing relacyjny⁹³.

Podobnie rozwój marketingu usług przedstawia A. Payne (rysunek 14). Autor ten umiejscawia pierwsze działania marketingowe już w latach pięćdziesiątych XX w., w przedsiębiorstwach produkujących produkty konsumpcyjne. Firmy te częstokroć jako pierwsze wprowadzały do swojej praktyki plany sprzedaży oraz przeznaczały znaczne siły i środki na naukowe badania i analizy rynku konsumenta. W latach sześćdziesiątych dużo uwagi poświęcano rynkom dóbr przemysłowych, w latach siedemdziesiątych w centrum uwagi znalazł się marketing organizacji niedochodowych i instytucji związanych z sektorem publicznym, a także marketing organizacji i stowarzyszeń. Dopiero lata osiemdziesiąte to okres zainteresowania marketingiem usług, co według tego autora jest zjawiskiem zastanawiającym, mając na uwadze znaczny rozwój sektora usług w Stanach Zjednoczonych i krajach Europy Zachodniej⁹⁴.

⁹² Zob. M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997, s. 116–117.

⁹³ K. Rogoziński, *Nowy...*, op. cit., s. 37.

⁹⁴ A. Payne, *Marketing...*, op. cit., s. 50.



Rys. 14. Zmiana roli marketingu

Źródło: A. Payne, *Marketing...*, op. cit., s. 50.

W okresie tym ciągle jeszcze wiele firm nadal utożsamiało tę koncepcję ze sprzedażą, czyniąc z niej cel sam w sobie i zapominając przy tym o potrzebach klienta. Z nadejściem lat dziewięćdziesiątych zaczęto traktować marketing jako rynkowo zorientowaną koncepcję zarządzania firmą usługową. Głównym elementem tej idei jest dostarczanie korzyści i satysfakcji klientom, w czym coraz większą rolę odgrywa marketing partnerski.

Reasumując, należy zaznaczyć, iż trudno w sposób jednoznaczny określić fazę rozwoju marketingu w polskich przedsiębiorstwach usługowych. Natomiast na podstawie skali i charakteru zachodzących zmian można zauważyć następujące przeobrażenia:

1. Dowartościowanie usługobiorcy. W odniesieniu do koncepcji marketingowej owo dowartościowanie wprowadza prymat korzyści nabywcy przy jednoczesnej konieczności uwzględnienia współudziału usługobiorcy w akcie wykonywania usługi.

2. Marketing usług dostarcza oczekiwanej argumentacji, potwierdzającej autonomię sektora usług w stosunku do sektorów produkcji materialnej. Pozwala to na uznanie, że marketing usług nie jest zwyczajną mutacją czy adaptacją marketingu ogólnego („rzecowego”).

3. Za sprawą marketingu usług wprowadzony został „wymiar” niematerialny w dotychczas wyłącznie materialnym przedmiocie badań ekonomii.

4. Przez wyodrębnienie istotnych cech usług marketing usług integruje rozproszone po różnych branżach usługowych działania zmierzające do aktywizacji sprzedaży. Pozwala wypracować ogólną zasadę postępowania, dzięki której możliwe staje się przewyżczenie sprzeczności sformułowanej następująco: jak – nie zatracając niczego – z niepowtarzalnego aktu świadczenia usługi uczynić proces obsługi generujący dochód.

5. Nową interpretację jakości usług. Ostatecznym weryfikatorem jakości usługi jest jej nabywca.

6. Przyjęcie w działalności usługowej marketingowych zasad działania oznacza osiągnięcie określonego standardu obsługi klientów⁹⁵.

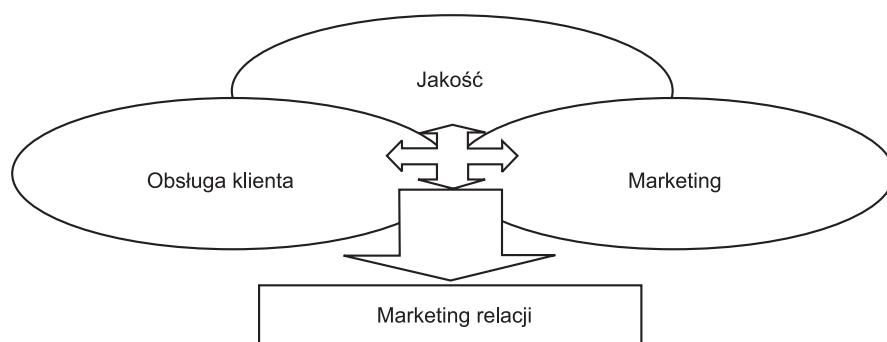
⁹⁵ Szerzej na ten temat: K. Rogoziński, *Od marketingu w usługach do marketingu usług*, [w:] *Marketing w usługach. Konferencja naukowa*, Poznań 1994, s. 44–46.

1.6. Marketing relacji w usługach

Koncepcję marketingu relacji (partnerskiego) zgłosiła szkoła nordycka. Zawierają ją liczne prace Ch. Grönroosa i E. Gummessaona, autorów prac z zakresu marketingu przemysłowego, a w literaturze polskiej publikacje K. Rogozińskiego oraz K. Fonfary, J. Otto i innych autorów. Twórca pierwszej definicji marketingu partnerskiego Leonard Berry określa go jako „tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem. Pozyskanie nowego klienta jest jedynie pierwszym krokiem w procesie marketingu”⁹⁶.

Także polscy autorzy wnieśli swój wkład w formułowanie definicji marketingu partnerskiego. M. Rydel i C. Ronkowski jako pierwsi przedstawili własne jego pojmowanie. Ich zdaniem 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 biznesie⁹⁷.

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 (rysunek 15).



Rys. 15. 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, stanowiących priorytetowe zagadnienie w procesie zarządzania marketingowego. Jak słusznie wskazuje M. Daszkowska, „obecnie z pewnością nikt już nie ma wątpliwości, że w marketingu usług najważniejsze są relacje zachodzące między usługodawcą a usługobiorcą”⁹⁸. To co zachodzi między uczestnikami spotkania usłu-

⁹⁶ L. Berry, *Relationship Marketing*, [w:] L. Berry, G. L. Shostack, G. D. Upah, *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago 1983.

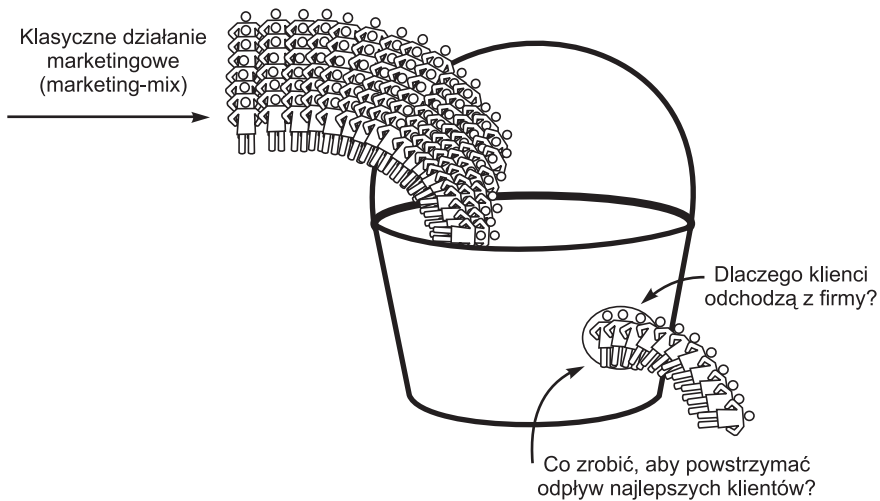
⁹⁷ M. Rydel, C. Ronkowski, *Marketing partnerski*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 9.

⁹⁸ M. Daszkowska, *Kierunki rozwoju marketingu usług*, [w:] L. Żabiński, U. Śliwińska, *Marketing, koncepcje, badania, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2002, s. 293.

gowego ma postać pewnego układu, przede wszystkim zdeterminowanego kulturowo. Opisują ów układ trzy następujące charakterystyki:

1. Podmioty, uczestnicy powołujący go do życia, a więc usługodawca i usługobiorca.
2. Relacja powstająca między nimi, która powoduje, że klient staje się współtwórcą usługi.
3. Cel orientujący układ na wypracowanie pozytywnego efektu. Pomijając bowiem stany „patologii” społecznej czy psychicznej, można przyjąć, że w nabywaniu usługi chodzi o wyświadczenie (komuś) dobra, a nie o wyrządzanie krzywdy⁹⁹.

W tym kontekście należy zwrócić uwagę na nawiązywanie i utrzymywanie dialogu z klientem, a szczególnego znaczenia nabiera poznanie przyczyn utraty klientów¹⁰⁰. Warto więc posłużyć się teorią „dziurawego wiadra”, która odzwierciedla działania przedsiębiorstwa zorientowanego na tworzenie i kontynuowanie więzi z nabywcami poprzez ustalanie przyczyn ich odejścia oraz sposobów przeciwdziałania temu zjawisku – wdrażania działań naprawczych (rysunek 16).



Rys. 16. Teoria dziurawego wiadra

Źródło: J. Otto, *Marketing relacji...*, op. cit., s. 97.

Istotne dla prezentowanych poglądów są wyniki badań empirycznych. Prace badawcze przeprowadzone przez McGraw-Hill Resewarch dowiodły, że brak kontaktu z klientem ze strony firmy oraz jej obojętność stanowią najważniejszą przyczynę utraty nabywców (tabela 8).

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 (rysunek 17).

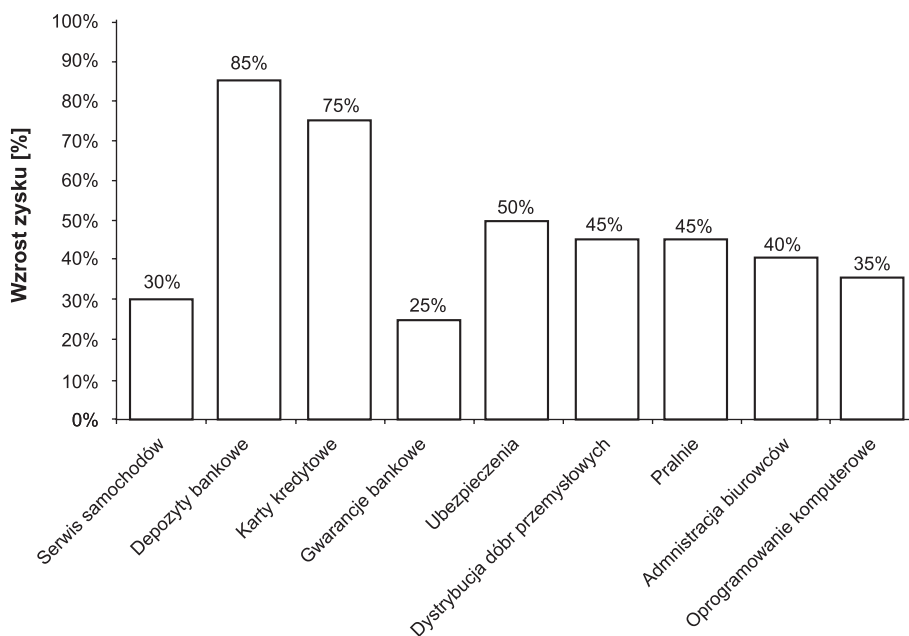
⁹⁹ K. Rogoziński, *Cywilizacja usługowa – samorealizujące się niespełnienie*, AE Poznań, Poznań 2003, s. 52–53.

¹⁰⁰ Szerzej na ten temat: K. Radkowski, *Przez typologię konsumentów do lojalności oraz marketingu partnerskiego*, „Gospodarka, Rynek, Edukacja” 2003, nr 8, s. 48–50.

Tab. 8. Przyczyny utraty klientów

Dlaczego firmy tracą klientów	Procent
Brak kontaktu/obojętność	67
Brak satysfakcji z produktu	18
Działalność konkurencji	9
Przeprowadzka lub śmierć	6

Źródło: McGraw-Hill Research, [w:] P. B a d o w s k i, *Wojna i pokój*, „Home and Market” 1999, nr 3, s. 31.

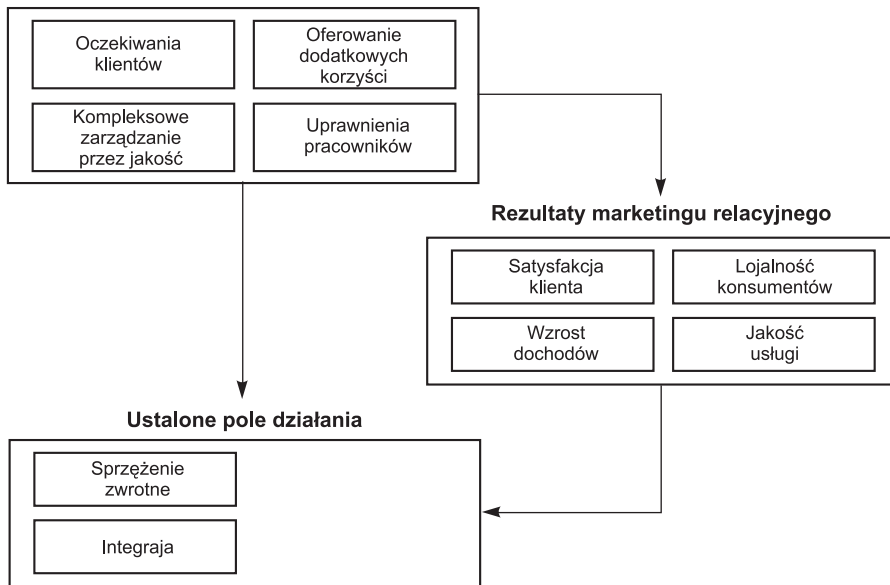


Rys. 17. Wpływ 5-procentowego wzrostu utrzymania klientów na zysk

Źródło: F. F. Reicheld, W. E. Sasser, Jr., *Zero Defections: Quality Comes to Services*, „Harvard Business Review” 1990, nr 9/110, s. 105–111, [za:] A. Payne, *Marketing...*, op. cit., s. 279.

Mając na uwadze fakt, że dla tworzenia stałych więzi z nabywcami szczególnego znaczenia nabiera potrzeba zachowania ciągłości w procesie komunikowania się przedsiębiorstwa usługowego z nabywcami, J. R. Evans i R. L. Laskin zaproponowali model marketingu relacyjnego (rysunek 18)¹⁰¹.

¹⁰¹ Zob. J. R. Evans, R. L. Laskin, *The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application*, „Industrial Marketing Management” 1994, nr 23.



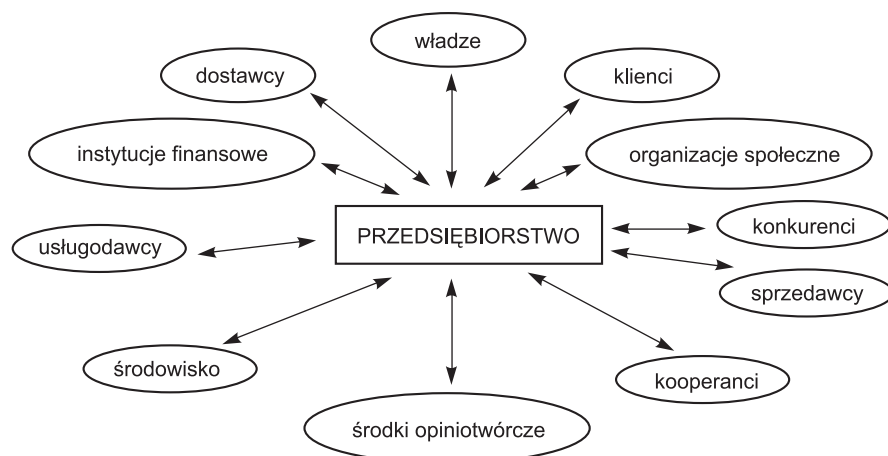
Rys. 18. Model marketingu relacyjnego

Źródło: J. R. Evans, R. L. Laskin, *The Relationship...*, op. cit., [za:] K. Krot, *Marketing relacyjny i proces komunikacji jako determinanty jakości usług profesjonalnych*, [w:] K. Rogoziński [red.], *Marketing usług...*, op. cit., t. II, s. 94.

W oparciu o zaprezentowaną koncepcję zauważa się, że wdrożenie i praktyczne wykorzystanie zasad marketingu relacji powinno zapewnić odpowiedni poziom jakości usług. Więzy łączące usługodawcę z klientem powinny dostarczyć obopólnych korzyści wynikających z lepszego wzajemnego zrozumienia, a w konsekwencji – lepszego dostosowania usługi do potrzeb i oczekiwań klienta. Tym samym będą one stanowiły wartość dodaną do usługi podstawowej, zaś relacje, które ukształtują się w procesie usługowym, będą dostarczały nabywcom odrębną wartość, świadczącą o kompleksowej jakości usługi. Świadomość istnienia wzajemnych interakcji wpłynie natomiast na sposób postrzegania usługi oraz zaufanie do przedsiębiorstwa, kształtując zarazem jego pozytywny wizerunek.

Podejmując zagadnienia marketingu partnerskiego, nie sposób pominąć nowe uwarunkowania. 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 usługowego, 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 błędów¹⁰². Obszar analizy związków marketingowych, które przedsiębiorstwo usługowe nawiązuje, prowadząc działalność gospodarczą, ilustruje rysunek 19.

¹⁰² Zob. L. L. Berry, A. Parasuraman, *Marketing Services, Competing through Quality*, The Free Press, New York 1991, s. 42.



Rys. 19. Związki marketingowe na rynku usług

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

W przypadku każdej organizacji działającej na rynku może jednak w procesie wymiany dochodzić do błędów i związanych z nimi zagrożenia 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 organizacji¹⁰³. 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):

¹⁰³ 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, Issue 3; I. Rudawska, *Kształtowanie zaangażowania w relacjach usługowych*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 3, s. 15.

- a) etapu formacji,
- b) etapu zarządzania,
- c) etapu oceny wyników,
- d) etapu ewolucji¹⁰⁴.

Etap formacji obejmuje decyzje dotyczące takich obszarów jak: określenie celów działań, określenie partnerów działań i określenie programów (schematów) działań.

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).

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.

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:

1. Programy nakierowane na trwałość relacji – na rynku konsumpcyjnym przybierają zwykle formę tzw. programów „lojalnościowych” lub „członkowskich”, w ramach których powtarne 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);

2. 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 realizuje 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.

¹⁰⁴ 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. Mitreğa, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2005, s. 45–50.

Etap zarządzania opiera się także na wykorzystaniu zasad 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 subprocessy:

a) określenie ról – odnosi się do rozdziału ról pomiędzy firmą i klientem oraz pracownikami przedsiębiorstwa i ewentualnie firmami partnerskimi (kooperantami),

b) komunikacja – realizuje się w budowie otwartych i interaktywnych kanałów komunikacji pomiędzy wszystkimi podmiotami zaangażowanymi w kształtowanie relacji,

c) 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 ważnych dla klientów i dbałość o przekazy o firmie w mediach masowych (*public realtions*),

d) 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,

e) 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,

f) motywowanie i szkolenia pracowników – polega na tworzeniu kultury organizacyjnej sprzyjającej kształtowaniu relacji poprzez treningi zdolności interpersonalnych tzw. *coaching* oraz odpowiedni system zachęt pracowniczych,

g) monitorowanie – polega na okresowym porównywaniu celów i osiągniętych 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 osiągniętych 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 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 osiąganey 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 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, wiarygodnego partnera.

Tematy i pytania kontrolne

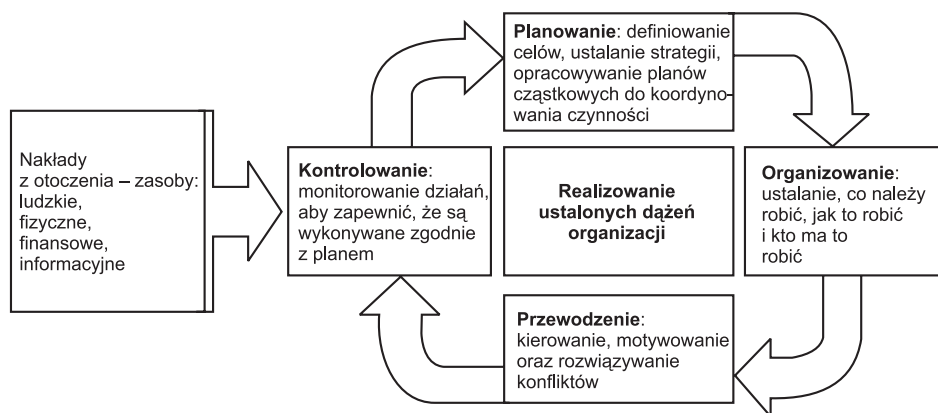
1. Jak zmieniały się poglądy na temat istoty i roli usług na przestrzeni kilku ostatnich wieków?
2. Dlaczego niematerialność uznaje się za nadrzędną cechę usług i jakie ma to konsekwencje marketingowe?
3. Czemu służą klasyfikacje i typologie usług?
4. Jakie warunki skłaniają, a jakie zniechęcają przedsiębiorstwo do działania zgodnie z orientacją marketingową?
5. Z czego wynika specyfika marketingu usług?
6. Jakie korzyści może przynieść firmie usługowej stosowanie marketingu partnerskiego?

ROZDZIAŁ 2

Zarządzanie marketingowe usługami

2.1. Pojęcie oraz etapy procesu zarządzania marketingowego w sferze usług

Zarządzanie przedsiębiorstwem to trudna sztuka wykorzystania szans i unikania lub ograniczania negatywnych skutków zagrożeń, jakie pojawiają się w otoczeniu przedsiębiorstwa. Jest to zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi, i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny (rysunek 20)¹.



Rys. 20. Zarządzanie w organizacjach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. W. Griffin, *Podstawy...*, op. cit., s. 7; S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 35.

W oparciu o informacje przedstawione na rysunku 20 można zauważyć, że zasoby wykorzystywane przez przedsiębiorstwa do wytwarzania produktów i usług pochodzą z otoczenia, tak więc rozwój i wzrost przedsiębiorstwa w warunkach złożonego, zmiennego i nieprzyjaznego (konkurencja) otoczenia wymaga koncentracji menedżerów na problematyce kształtowania warunków i możliwościach rozwoju. Planowanie polega na formułowaniu celów oraz określeniu sposobów ich realizacji w konkretnych warunkach rynkowych. Natomiast podej-

¹ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 6.

mowanie decyzji, jako część procesu planowania, obejmuje wybór skutecznego sposobu prowadzenia działalności w oparciu o dostępne możliwości. Stanowi więc proces rozpoznawania i rozwiązywania problemów mogących pojawić się w przyszłości. Organizowanie to konsekwentne działania i alokacja zasobów, tak aby można było zrealizować założone cele w sposób sprawny i skuteczny, nie marnotrawiąc jednocześnie zasobów. Przewodzenie (kierowanie ludźmi) jest procesem oddziaływania na postawy i zachowania pracowników, tak aby współpracowali ze sobą, mając na uwadze przede wszystkim dobro przedsiębiorstwa. Natomiast kontrola to proces ciągłej obserwacji i sprawdzenia stanu realnego z planem oraz ustalanie poziomu odchyłeń i ich przyczyn. Etap ten zapewnia występowanie sprzężenia zwrotnego w zarządzaniu, tworząc podstawy dla opracowywania nowych planów działalności.

Złożoność zarządzania można rozpatrywać z różnych punktów widzenia. Problem ten można przedstawić, uwzględniając trzy zasadnicze wymiary:

a) przedmiotu zarządzania – według którego można wyróżnić poszczególne dziedziny zarządzania wyspecjalizowanego ze względu na charakter podstawowych procesów gospodarczych i zasobów tworzących przedsiębiorstwo (zarządzanie zaopatrzeniem, produkcją, marketingiem, działalnością badawczo-rozwojową, finansami, zasobami pracy itp.),

b) funkcji zarządzania – wynikających z powtarzalności typowych faz wyodrębnianych w każdym procesie zarządzania, bez względu na jego przedmiot (analiza sytuacji, planowanie, organizowanie działania, realizacja i kontrola wyników działania),

c) stopnia konkretyzacji decyzji i działań – w odniesieniu do każdej funkcji i każdej dziedziny zarządzania mogą koncentrować się na wskazywaniu ogólnych kierunków rozwiązań (zarządzanie strategiczne, czyli działania obejmujące długi horyzont czasowy i opierające się na najważniejszych zmiennych, z punktu widzenia przedsiębiorstwa, w celu ustalenia ogólnej strategii działania) lub szczegółowych sposobów realizacji wybranych celów (zarządzanie operacyjne, czyli sposób realizacji celów w oparciu o przyjętą strategię działania i analizę pozostałych zmiennych decyzyjnych)².

Przyjęło się powszechnie uważać, że skuteczność działania firmy na rynku wymaga jej marketingowego działania, a wdrażanie marketingu jest z reguły procesem wywołującym w przedsiębiorstwie istotne zmiany. Zmiany te prowadzą do przyjęcia koncepcji zarządzania marketingowego przedsiębiorstwem, czyli zarządzania według zasad orientacji marketingowej.

Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu przyjęło następującą definicję zarządzania marketingowego: zarządzanie marketingowe jest procesem planowania i realizowania pomysłów, kształtowania cen, promocji i dystrybucji towarów, usług i idei, mających doprowadzić do wymiany spełniającej oczekiwania docelowych grup klientów i organizacji. Jak napisał Ph. Kotler, tak ujęte zarządzanie marketingowe obejmuje proces analizy, planowania, wdrażania i kontroli, a jego efektem powinno być osiągnięcie założonych celów poprzez doprowadzenie do zadowolenia stron uczestniczących w procesie wymiany rynkowej (rysunek 21)³.

Zarządzanie marketingowe obejmuje więc całość zagadnień związanych z wyznaczaniem celów rynkowych przedsiębiorstwa i ich realizacji, usystematyzowane zgodnie z logiką procesu zarządzania. Do zagadnień tych należą:

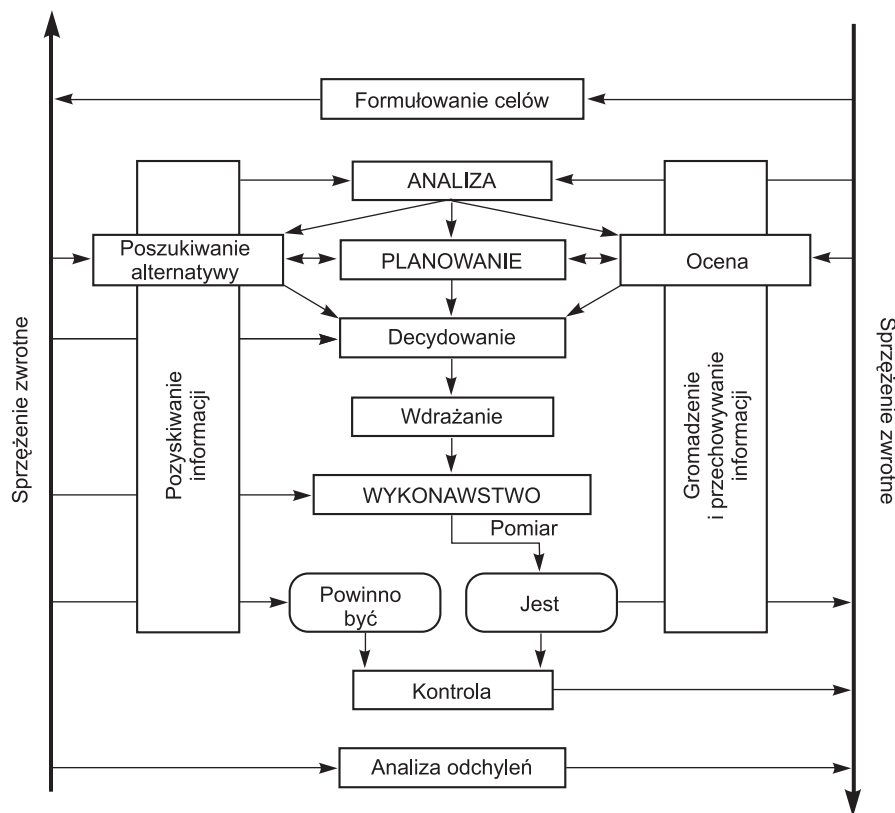
a) identyfikacja zewnętrznych warunków działalności przedsiębiorstwa pozwalająca na ocenę szans i zagrożeń rynkowych,

b) identyfikacja wewnętrznych zasobów przesądzających o jego atutach i słabościach,

² R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa 2002, s. 12.

³ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, op. cit., s. 11.

- c) określenie wynikających z misji celów działalności,
- d) wybór strategii marketingowych,
- e) wybór taktyki marketingowej obejmującej prognozy sprzedaży i zysków oraz cele operacyjne niezbędne do zrealizowania przyjętych strategii,
- f) dobór narzędzi realizacji planów i wdrożenie,
- g) kontrolę działalności marketingowej⁴.



Rys. 21. Procesy analizy, planowania, realizacji i kontroli

Źródło: R. Berndt, *Marketing: Springer Lehrbuch*, Verlag 1990, s. 6, [za:] U. Kałużna-Drewniska, B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing w handlu*, AE Wrocław, Wrocław 1997, s. 67.

Cytowana „wizja” zarządzania marketingowego nawiązuje do definicji, którą przedstawił R. Niestrój. Jego zdaniem zarządzanie marketingowe to sposób zarządzania oparty na ogólnej filozofii marketingu jako działalności zmierzającej do osiągania własnych celów przez aktywne kształtowanie rynku i jak najlepsze zaspokajanie potrzeb klientów.

Według tego autora wymaga ono zwłaszcza:

⁴ B. Pilarczyk, *Miejsce strategii w zarządzaniu marketingowym przedsiębiorstwem*, [w:] H. Mruk [red.], *Strategie marketingowe*, AE Poznań, Poznań 2002, s. 32.

- a) dokonania wyboru lub określenia potencjalnych nabywców i rodzaju zaspokajanych potrzeb,
- b) szczegółowego rozpoznania preferencji, pragnień i możliwości nabywców oraz stopnia ich zaspokajania, przy uwzględnieniu działań konkurentów,
- c) zaplanowania odpowiedniej strategii marketingowej,
- d) realizacji planów w odpowiednio ukształtowanych formach organizacyjnych i przy wykorzystaniu właściwych systemów kierowania i kontroli wyników⁵.

M. Prymon zinterpretował zarządzanie marketingowe jako normatywną naukę obejmującą skuteczne kreowanie i oferowanie wartości w celu stymulowania pożądanых transakcji. W szczególności zarządzanie marketingowe jest uporządkowanym przeglądem zagadnień osiągnięcia specyficznych reakcji rynkowych innych podmiotów przez kreowanie i oferowanie wartości⁶. K. Perechuda przedstawił relacje zachodzące między zarządzaniem marketingowym a zarządzaniem strategicznym. Na styku obu tych sfer zarządzania powstają koncepcje strategicznych jednostek biznesowych (SJB), czyli strategii marketingowe. Zarządzanie strategiczne należy w tym układzie odnieść do wyznaczania celów generalnych w jednostce macierzystej przez zarząd korporacji na najwyższym szczeblu zarządzania, zakładając, że funkcjonuje ona przynajmniej w kilku domenach, a zarządzanie marketingowe jest uściśleniem strategii wybranej domeny, w której działa oddział firmy (rysunek 22)⁷. W odniesieniu do firmy działającej w tylko w jednej domenie omawianą zależność przedstawia rysunek 23.



Rys. 22. Relacje między zarządzaniem strategicznym a zarządzaniem marketingowym

Źródło: R. Krupski [red.], *Strategie marketingowe*, Wrocław 1998, s. 168.



Rys. 23. Zarządzanie marketingowe w firmie działającej w jednej domenie

Źródło: R. Krupski [red.], *Metody...*, op. cit. s. 17.

⁵ Szerzej na ten temat: J. Altkorn, T. Kramer [red.], *Leksykon...*, op. cit., s. 278.

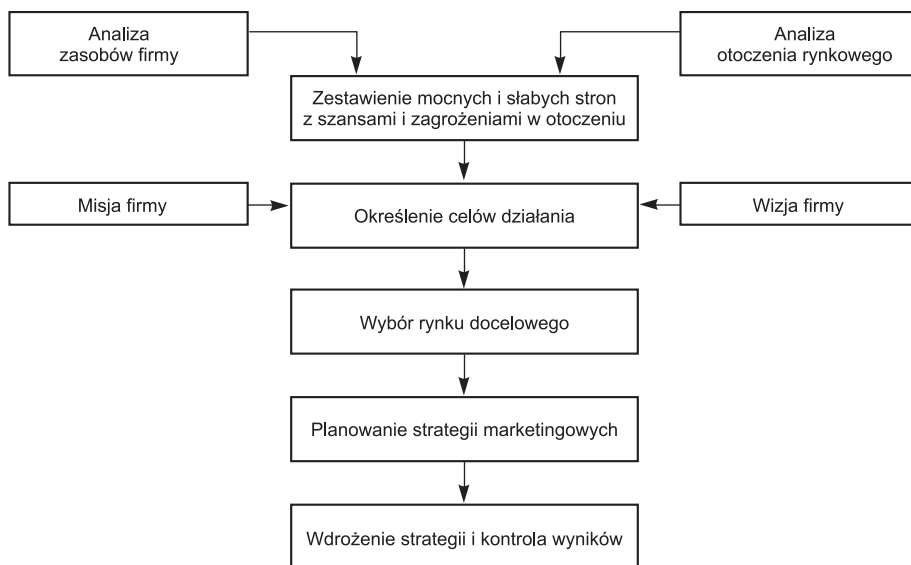
⁶ Szerzej na ten temat: M. Prymon, *Marketingowe zarządzanie firmą*, Wydawnictwo Educator, Częstochowa 1994, s. 27–28.

⁷ R. Krupski [red.], *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, AE Wrocław, Wrocław 2002, s. 16.

W podobny sposób postrzega zarządzanie marketingowe S. Kaczmarczyk, uznając, że jest ono jednocześnie zarządzaniem strategicznym i zarządzaniem przez cele, można je też rozumieć jako praktyczną materializację filozofii (koncepcji) marketingu w przedsiębiorstwie. W związku z tym jest realizowane przez najwyższy szczebel kierownictwa przedsiębiorstwa niezależnie od zakresu działalności, zajmują się nim zatem zarówno indywidualni decydenci, jak i właściciele, prezesi lub dyrektorzy naczelni, jak i grupy decyzyjne, na przykład zarządy i rady nadzorcze⁸.

Nawiązując do przedstawionych dotychczas poglądów na temat zarządzania marketingowego, można stwierdzić, że odnosi się ono również do sfery usług. Jak wskazuje A. Styś „zarządzanie przedsiębiorstwem usługowym wyrasta z podstaw nauki o zarządzaniu i doświadczeń związanych z zarządzaniem każdym przedsiębiorstwem”⁹. Powszechnie przyjmuje się, że proces zarządzania marketingowego w sferze usług powinien obejmować uniwersalną procedurę postępowania. Obejmuje ona (rysunek 24)¹⁰:

- a) analizę przedsiębiorstwa i jego otoczenia,
- b) określenie wizji, misji i celów przedsiębiorstwa usługowego,
- c) sformułowanie celów marketingowych,
- d) wybór rynku docelowego,
- e) sformułowanie – planowanie strategii marketingowych,
- f) wdrożenie i kontrolę.



Rys. 24. Proces zarządzania marketingowego w sferze usług

Źródło: opracowanie własne.

⁸ S. Kaczmarczyk, *Zarządzanie marketingowe a zarządzanie marketingiem*, [w:] J. Altkorn [red.], *Kierunki...*, op. cit., s. 138.

⁹ A. Styś, *Usługi w procesie zarządzania marketingowego*, [w:] *Teoria i praktyka marketingu*, „Zeszyty Naukowe” AE Wrocław, Wrocław 2000, s. 23.

¹⁰ Szerzej na ten temat: J. Peter, *A Preface to Marketing Management*, Irwin, Homewood 1991.

2.2. Analiza przedsiębiorstwa usługowego

Każda analiza jest myślowym rozbiorem jakiegoś problemu i sposobem dochodzenia do uzyskania odpowiedzi na postawione pytanie. Zatem analiza jest punktem wyjścia do zarządzania marketingowego i służy do opracowania planów marketingowych, ich realizacji, kontroli i weryfikacji¹¹. Natomiast zakres czasowy analizy przedsiębiorstwa powinien obejmować co najmniej 5-letni okres poprzedzający wprowadzenie planu marketingowego oraz prognozy od 3 do 5 lat lub dłuższe. Ze względu na horyzont czasowy analizę można podzielić na strategiczną i operacyjną, różnice między nimi przedstawia tabela 9.

Tab. 9. Porównanie analizy strategicznej i operacyjnej

Aspekty porównawcze analiz	Analiza strategiczna	Analiza operacyjna
Cel	Uzyskania podstaw do określenia strategii przedsiębiorstwa.	Uzyskania podstaw do przygotowania planu realizacji strategii oraz weryfikacji realizacji planu marketingowego.
Horyzont czasowy	Długi – wybiega kilka i więcej lat do przodu.	Analiza w skali roku i krótsza.
Narzędzia	Narzędzia dostosowane do prognozowania.	Narzędzia oparte na statystyce dotyczącej przeszłości.
Informacje	Głównie informacje zewnętrzne, dotyczące megatrendów, zmian w technologii, w nauce, zmian politycznych na świecie i w kraju.	Przeważnie informacje wewnętrzne, dotyczące firmy, jej klientów, dystrybucji i konkurentów.
Poziom analizy	Centralna.	Komórki przygotowujące i realizujące plany marketingowe.
Częstotliwość	Analiza okresowa, pod wpływem obserwacji zmian w otoczeniu lub problemów w firmie.	Analiza ciągła.
Stopień trudności	Znaczny – analizy dotyczą często tego, co jeszcze nie istnieje, znaczny udział intuicji i doświadczenia, które często zawodzą.	Mniejszy – dość dobrze opracowane narzędzia, wspomagane przez programy komputerowe, charakter rutynowy.

Źródło: M. Strzyżewska, M. Rószkiewicz, *Analizy...*, op. cit., s. 13–14.

Jeżeli przyjąć, w ślad za P. Doyle'm, że celem marketingu jest wspieranie działań na rzecz tworzenia wartości dla interesariuszy, to analiza przedsiębiorstwa powinna mieć na celu: identyfikację ich celów i oczekiwań, ocenę stanu otoczenia firmy oraz opracowanie prognoz jego zmian, ocenę stanu zasobów i umiejętności firmy w kontekście prognoz celów interesa-

¹¹ M. Strzyżewska, M. Rószkiewicz, *Analizy marketingowe*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 13–14.

riuszy oraz istniejących i prognozowanych stanów otoczenia¹². Do najistotniejszych interesariuszy przedsiębiorstwa zalicza się najczęściej tych, bez których nie może ono przetrwać, są to dostawcy kapitału (akcjonariusze), pracownicy, inni dostawcy zasobów, środowisko naturalne i tzw. interesariusze publiczni, czyli rząd (samorząd) i społeczności, które zapewniają infrastrukturę i rynki zbytu¹³. Tak zarysowany system podmiotów wpisuje się w mniej lub bardziej złożoną strukturę otoczenia przedsiębiorstwa.

Charakterystyka otoczenia z punktu widzenia teraźniejszości, przeszłości i przyszłości ma na celu określenie możliwości determinujących strategię działania i budowę przewagi konkurencyjnej firmy¹⁴. W literaturze przedmiotu można spotkać różne podejścia do sposobu klasyfikacji elementów otoczenia przedsiębiorstwa usługowego. Najczęściej spotykanym jest podział otoczenia na konkurencyjne (odbiorcy, dostawcy, konkurenci, producenci substytutów) i makrootoczenie (czynniki ekonomiczne, demograficzne, ekologiczno-naturalne, prawne, społeczno-kulturowe, technologiczne, międzynarodowe). Innym, często prezentowanym ujęciem jest podział otoczenia na:

a) wewnętrzne – tj. potencjał ludzki, rzeczowy oraz środki finansowe, stanowią zasoby, którymi dysponują przedsiębiorstwa i na które mogą wpływać, powiązane zaś w całość organizacji firmy przyczyniają się do osiągnięcia jej celów w aspekcie wykorzystania wiedzy i dorobku marketingu,

b) operacyjne (bliższe) – tworzone przez takie podmioty jak: klienci, konkurenci, dostawcy i instytucje, między którymi zachodzą specyficzne relacje,

c) ogólne – poszczególne zależności występują między składnikami ekonomicznymi, technologicznymi, prawnymi, politycznymi i społecznymi.

Wymienione składniki otoczenia przedsiębiorstwa usługowego przedstawia rysunek 25.

Można zatem stwierdzić, że analiza przedsiębiorstwa usługowego sprowadza się do badania otoczenia wewnętrznego oraz zewnętrznego firmy usługowej, w celu zidentyfikowania kluczowych czynników długookresowego jej powodzenia.

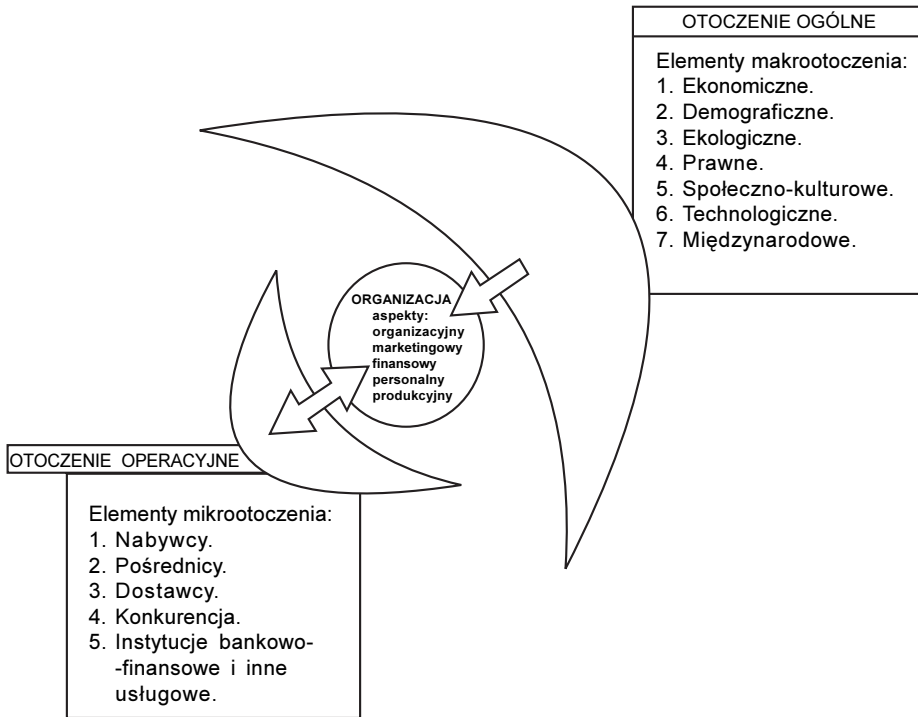
Główny akcent kładzie się tu na tzw. *marketing auditing*, w istocie swej sprowadzony do poszukiwania możliwości organizacji poprzez systematyczny, krytyczny, obiektywny przegląd i ocenę całości działań rynkowych. Etap ten obejmuje wstępną ocenę wspomnianych już szans i zagrożeń, jak również ustalenia słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa, ustalenie możliwej pozycji rynkowej wobec usytuowania konkurencji, ale także wobec możliwości tkwiących w popycie. To w tym etapie znajduje zastosowanie analiza SWOT¹⁵, ciagle zbyt

¹² Szerzej na ten temat: P. Doyle, *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg, Warszawa 2003, s. XV–XVII; Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN Warszawa, Warszawa 2003, s. 88; definicja „interesariusza” została opracowana przez Edwarda Freemana w 1984 roku i brzmi: „interesariusz (ang. *stakeholder*) to każda osoba lub grupa, która może wywierać wpływ na daną organizację, lub na którą ta organizacja wywiera wpływ”; R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.

¹³ Szerzej na ten temat: A. Witek-Crabb, *Partnerskie relacje z interesariuszami strategicznym zasobem przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwo kooperujące*, Euro-Expert, Warszawa 2002, s. 253–261.

¹⁴ E. Skawińska [red.], *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, PWN, Warszawa 2002, s. 59.

¹⁵ A. Styś, *Marketing w procesie decyzyjnym firm*, „Marketing i Rynek” 1996, nr 1, s. 7. Nazwa SWOT jest akronimem angielskich słów *Strengths* (mocne strony), *Weaknesses* (słabe strony), *Opportunities* (szanse w otoczeniu), *Threats* (zagrożenia w otoczeniu), [za:] K. Wąsikowska, *SWOT pomoże*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 6, s. 46.



Rys. 25. Otoczenie przedsiębiorstwa usługowego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: E. Skawińska [red.], *Konkurencyjność...*, op. cit., s. 63 oraz Z. Pierścionek, *Strategie...*, op. cit., s. 92.

mało wykorzystywana przez firmy polskie. Analiza SWOT funkcjonuje w teorii i praktyce zarządzania już od kilkudziesięciu lat. Wywodzi się z koncepcji pola sił K. Lewina, służącej do badania uwarunkowań zmian organizacyjnych, to jest czynników sprzyjających i niesprzyjających zmianom. Przez ten długi okres analiza SWOT przeszła ogromną ewolucję, stając się bardzo przydatnym i jednocześnie stosunkowo skomplikowanym narzędziem budowy strategii przedsiębiorstwa. Aktualnie jest ona stosowna w wielu wersjach o różnym stopniu złożoności i trudności.

Metoda ta wykorzystuje schemat klasyfikacji, dzieląc wszystkie czynniki wpływające na obecną i przyszłą pozycję strategiczną firmy na zewnętrzne i wewnętrzne oraz pozytywne i negatywne¹⁶. W wyniku skrzyżowania tych dwóch podziałów powstają cztery kategorie czynników:

1. **Zewnętrzne pozytywne – szanse** to zjawiska i tendencje w otoczeniu, które odpowiednio wykorzystane mogą stać się impulsem rozwoju firmy, a także osłabią zagrożenia.

2. **Zewnętrzne negatywne – zagrożenia** to wszystkie czynniki zewnętrzne, które należą do grupy czynników tworzących potencjalne bariery dla rozwoju firmy, utrudnienia, dodat-

¹⁶ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 78.

kowe koszty działalności itp. Istnienie zagrożeń ma hamujący i destrukcyjny wpływ na rozwój organizacji lub powodzenie inwestycji, blokując jednocześnie pełne wykorzystanie szans i mocnych stron organizacji.

3. **Wewnętrzne pozytywne – mocne strony**, inaczej atuty organizacji, to wszystkie walory organizacji, które pozwalają na pozytywne wyróżnianie się organizacji spośród konkurencji. Do mocnych stron można zaliczyć: wielkość organizacji, duży udział w rynku, niskie koszty funkcjonowania, dysponowanie nowoczesnym parkiem maszynowym i technologią, wysoką jakość produkcji i usług, itp.

4. **Wewnętrzne negatywne – słabe strony organizacji** to wynik wszelkiego rodzaju ograniczeń zasobów i niedomagań organizacji, niedostatecznych kwalifikacji, mogą one dotyczyć zarówno całej organizacji, jak i jej części. Zbyt duża ich ilość może spowodować, że organizacja nie wytrzyma „walki” na rynku konkurencyjnym.

Wskazaną klasyfikację czynników wpływających na pozycję strategiczną przedsiębiorstwa w analizie SWOT prezentuje rysunek 26.

CZYNNIKI	zewewnętrzne	szanse	zagrożenia
	wewnętrzne	mocne strony	słabe strony
		pozytywne	negatywne
		CZYNNIKI	

Rys. 26. Klasyfikacja czynników w analizie SWOT

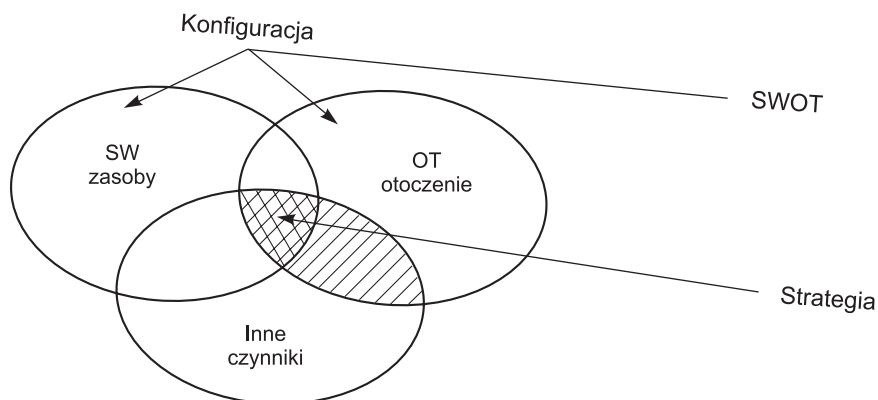
Źródło: M. Romanowska, *Planowanie...*, op. cit., s. 79.

Ocena silnych i słabych stron organizacji stanowi w zasadzie ocenę potencjału, jakim firma dysponuje. Można jej dokonać, badając zasoby przedsiębiorstwa w przekroju funkcjonalnym, a więc rozpatrując takie zakresy działalności jak: marketing (np. wielkość sprzedaży, udział w rynku, zysk ze sprzedaży), produkcja (proces świadczenia, jakość usług, majątek trwały), finanse (np. zasoby kapitałowe, płynność finansowa, rentowność), organizacyjne (np. kwalifikacje i doświadczenie personelu, styl zarządzania). Z kolei szanse i zagrożenia występujące w otoczeniu można rozpatrywać w ujęciu przedmiotowym, jako zmiany czynników np. ekonomicznych, prawnych, demograficznych, społeczno-kulturowych (czynniki makrootoczenia) itp., i w ujęciu podmiotowym pod kątem wpływu, np. konsumentów, dostawców, konkurentów – istniejących i potencjalnych (czynniki mikrootoczenia), na działalność przedsiębiorstwa¹⁷.

W oparciu o przytoczone informacje można stwierdzić, że pomimo wysokiego stopnia pracochłonności analiza SWOT, której podstawę stanowi analiza diagnostyczna, ze względu na kompleksowy i interdyscyplinarny charakter pozwala na dobre poznanie danego podmiotu i jego otoczenia, stwarzając tym samym możliwość opracowania dobrej i realnej koncepcji

¹⁷ Szerzej na ten temat: L. Mazurkiewicz, *Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwie turystycznym*, PWE Warszawa 2002, s. 54–68.

funkcjonowania przedsiębiorstwa – prowadząc do zdefiniowania ogólnej strategii przedsiębiorstwa¹⁸. Konfigurację analizy SWOT prezentuje rysunek 27.



Rys. 27. Konfiguracja analizy strategicznej SWOT

Źródło: J. L. Thompson, *Strategic Management, Awareness and Change*, Chapman and Hall, University and Professional Divisions, 1990, s. 12, [za:] L. Berliński, *Projektowanie...*, s. 130.

W oparciu o informacje przedstawione na rysunku 27 należy zauważyć, że wskazania dla strategii przedsiębiorstwa zależą od przewagi określonych czynników zewnętrznych bądź wewnętrznych, ewentualnie skumulowania się czynników pozytywnych lub negatywnych. W zależności od ich struktury wyróżnić można¹⁹:

1. Strategię zdywersyfikowanego rozwoju i silnej ekspansji (maxi-maxi), będącą wynikiem skumulowania się szans i silnych stron przedsiębiorstwa, które przeważają. Możliwa jest wtedy agresywna strategia zdobywania nowych rynków, inwestowania, umacniania pozycji konkurencyjnej w sektorze, gdyż przeważają czynniki pozytywne.

2. Strategię konkurencyjną (mini-maxi) – przedsiębiorstwo działa w sprzyjającym otoczeniu, w którym występuje zdecydowana przewaga szans niż zagrożeń, ale ono samo przeżywa kryzys i z oceny wnętrza wynika, że ma więcej słabych stron niż mocnych. Polega na maksymalnym wykorzystaniu szans w otoczeniu i minimalizowaniu słabych stron. Oznacza to, że często w szybkim tempie przedsiębiorstwo musi poprawić swój potencjał w określonych obszarach, co jest łatwiejsze w sytuacji sprzyjających trendów zewnętrznych.

3. Strategię konserwatywną (maxi-mini), która wyznacza sposoby działania firm, w których przeważają mocne strony, a w otoczeniu – zagrożenia. Przedsiębiorstwo może przeciwstawić niesprzyjającym trendom zewnętrznym bardzo silny potencjał wewnętrzny.

4. Strategię defensywną (mini-mini), która oznacza praktycznie pozbawienie przedsiębiorstwa szans rozwojowych w danym sektorze. Przedsiębiorstwo nie posiada odpowied-

¹⁸ Por. L. Berliński, *Projektowanie i ocena strategii innowacyjnych. Inżynieria strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AJG-OPO, Bydgoszcz 2003, s. 129–131.

¹⁹ Por. G. Gierszewska, *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego, Warszawa 2003, s. 221.

niego potencjału i nie sprzyjają mu czynniki w otoczeniu. W wersji pesymistycznej jest to likwidacja firmy, w optymistycznej – poszukiwanie partnera i połączenie się z nim w celu przetrwania.

Analiza sytuacji przedsiębiorstwa usługowego określa warunki funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa w danym sektorze i na danym obszarze terytorialnym – geograficznie wydzielonym rynku²⁰. Prowadzi zatem do określenia realnych przesłanek dla weryfikacji bądź sformułowania jego wizji, misji oraz celów.

2.3. Wizja, misja oraz cele przedsiębiorstwa usługowego

Najbardziej naturalne zdefiniowanie **wizji** polega na przyjęciu, że jest to koncepcja przyszłości firmy usługowej, najbardziej fundamentalna aspiracja, która – aby być skuteczna – powinna być wspólna zarówno dla kierownictwa, jak i pozostałych uczestników organizacji²¹. 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, wyzwalające 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 organizacji²². **Misja** firmy oznacza syntetycznie zdefiniowane relacje przedsiębiorstwa z jego środowiskiem, w tym rolę, jaką chce spełniać na rzecz podmiotów otoczenia²³. Misja przedsiębiorstwa usługowego uwarunkowana jest pięcioma elementami, takimi jak: historia, bieżące preferencje kierownictwa i właścicieli, otoczenie rynkowe, zasoby, wyróżniająca ją fachowość oparta na kompetencji i doświadczeniu²⁴. Każdy z wyróżnionych 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 określać najważniejsze zasady, którymi przedsiębiorstwo usługowe chce się kierować w przyszłości, kierunki działania na najbliższe 10 lat i więcej. Usługodawca powinien jednak prezentować gotowość do przereformowania misji, jeśli zmieni się jego pozycja na rynku, przy czym standardy zachowania w firmie powinno się rozważać w oparciu o model zachowania misji (rysunek 28). Sformułowana misja stanowi podstawę zdefiniowania celu, kierunków działania i możliwości w danym otoczeniu.

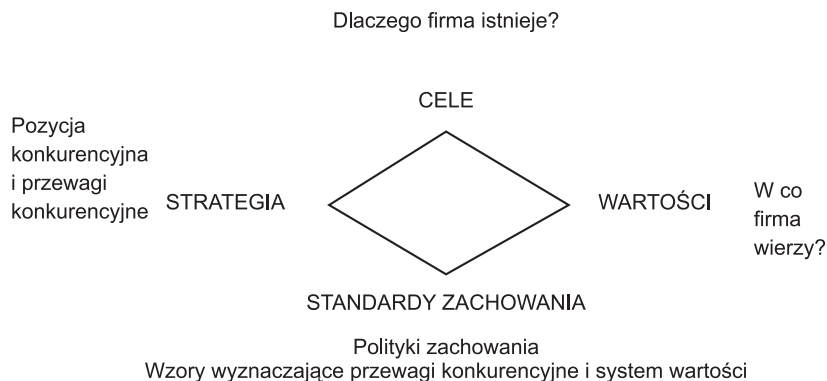
²⁰ Szerzej na ten temat: J. Radkowska, *Analiza otoczenia konkurencyjnego jako warunek uzyskania przewagi rynkowej firmy*, „Gospodarka, Rynek, Edukacja” 2003, nr 8, s. 43–45, 73.

²¹ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 235.

²² T. Gołębiowski, *Strategie marketingowe a strategie przedsiębiorstwa*, [w:] J. Mazur [red.], *Decyzje marketingowe...*, op. cit., s. 71.

²³ R. Niestrój, *Koncepcja marketingowa a profil strategiczny przedsiębiorstwa*, [w:] L. Żabiński [red.], *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwami w realiach gospodarki polskiej*, PTE, Katowice 1995, s. 131.

²⁴ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, op. cit., s. 61–62.



Rys. 28. Standardy zachowania. Model zachowania misji

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

Cele to przyszłe zmiany, które są pożądane przez ludzi i przez nich formułowane. Cele przedsiębiorstwa usługowego są formułowane przez osoby nim zarządzające i odnoszą się do przyszłych stanów, które winny być osiągnięte w ustalonym czasie²⁵.

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 oddziałują 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 wcześniej celów²⁶.

Najczęściej przedsiębiorstwa usługowe ustalają równoległe wiele różnych rodzajów celów. Konkretyzacja i uporządkowanie hierarchii celów przedsiębiorstwa jest podstawą wyboru i kształtowania firmy, realizowanych zadań i jej strategii.

Zwykle dokonuje się ich podziału w oparciu o:

1. Rodzaje szczebli występujących w firmie. Wyróżnia się cztery podstawowe szczeble celów: misję oraz cele strategiczne (wyznaczone na najwyższym szczeblu i dla najwyższego kierownictwa organizacji), taktyczne (ustalane na średnim poziomie i dla menedżerów średniego szczebla – dotyczą realizacji działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych)

²⁵ D. Hahn, *US-amerikanische Konzepte strategischer Unternehmensführung*, [w:] D. Hahn, B. Taylor, *Strategische Unternehmensführung*, Physica-Verlag, Heidelberg 1999, s. 303, [za:] Z. Drajek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003, s. 36.

²⁶ M. D. Richards, *Setting Hardsting Strategic Goals and Objectives*, wyd. 2, West, St. Paul, Minn. 1986, [za:] R. W. Griffin, *Podstawy...*, op. cit., s. 212.

i operacyjne (ustalane dla menedżerów niższego szczebla – dotyczą krótkookresowych problemów związanych z realizacją celów taktycznych).

2. Dziedziny działalności – cele są różne w zależności od rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej, mogą dotyczyć np. zasobów finansowych i ludzkich, innowacji produktu.

3. Ramy czasowe (horyzont czasowy), np. na szczeblu strategicznym (cele długookresowe), często 10 lat lub więcej; cele średniookresowe obejmują mniej więcej 5 lat; cele krótkookresowe około roku. Podział ten często pokrywa się z podziałem na cele kierunkowe (zwykle długookresowe) i cele konkretne, których możliwości realizacji są ograniczone w czasie.

W teorii wyróżnia się całe wiązki celów przedsiębiorstwa związane z pozycją rynkową, rentownością, uzyskaniem wymaganej struktury zasobów i ich produktywności, rozwojem kadry menedżerskiej i pracowniczej, odpowiedzialnością społeczną firmy. Dwie główne kategorie celów ekonomicznych tworzą cele rynkowe, nazywane często celami marketingowymi, oraz cele finansowe. Cele marketingowe wyrażają to, co przedsiębiorstwo chce osiągnąć przez działalność gospodarczą i jak działalność marketingowa wpłynie na wyniki²⁷. Natomiast według McDonalda cele marketingowe to sformułowanie, jaki produkt-usługa jest do sprzedania i na jakim rynku²⁸. Przykłady celów marketingowych przedstawia tabela 10.

Tab. 10. 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: Tasks of the General Manager*, IV ed., BPI/Irwin, Homewood, III., 1989, [za:] J. Mazur [red.], *Decyzje...*, op. cit., s. 75; Z. Knecht, *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004, s. 82.

²⁷ Szerzej na ten temat: P. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper and Row, New York 1974, rozdz. 8 i 9; D. Jobber, *Principles and Practice of Marketing*, McGraw-Hill, London 1995, s. 44–46, [za:] E. Michalski, *Marketing*, PWN, Warszawa 2003, s. 451–452.

²⁸ Zob. B. H. M. McDonald, *Marketing Plans. How to Prepare Them: How to Use Them*, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford 1995, [za:] W. Kowal, *Sformułowanie celu strategii marketingowej – wybór rynku docelowego*, [w:] A. Styś [red.], *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 1997, s. 205.

W trakcie definiowania i wyboru celów marketingowych przedsiębiorstwa usługowe powinny brać pod uwagę takie czynniki jak status własnościowy, pozycję strategiczną i rynkową przedsiębiorstwa, fazę rozwoju (tzw. cykl życia firmy) oraz fazę rozwoju obsługiwanego rynku. Należy przy tym pamiętać, że cele marketingowe spełniają także ważną rolę w procesie budowy spójnego systemu celów w przedsiębiorstwie. Cecha ta jest szczególnie ważna, ponieważ we wnętrzu organizacji splatają się interesy indywidualnych pracowników oraz przedsiębiorstwa. Brak integracji uczestników przedsiębiorstwa usługowego wokół jego 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 tzw. istotne warunki decydujące o sukcesie firmy, a więc: cele muszą być uszeregowane według ważności, muszą być zrozumiałe, realne oraz logicznie wynikać jedno z drugich²⁹. Jeśli określone cele są wyznaczone, to można zakładać, że są również realizowane. Jeśli więc przedsiębiorstwa deklarują w swoich wiążących celów cele rynkowe, w tym marketingowe, to można sądzić, że podejmują strategiczne działania i decyzje marketingowe.

2.4. Segmentacja i wybór rynku docelowego. Plasowanie usług

Menedżerowie zarządzający ofertami usługowymi mają do rozstrzygnięcia współzależne kwestie strategiczne, wśród których jedną z najistotniejszych jest kwestia związana z **wybo-rem rynku docelowego** (rynków docelowych) oraz czasem jego obsługi³⁰.

Proces mający na celu dokonanie podziału i wyboru rynków docelowych na względnie jednorodne grupy nabywców nazywany jest marketingu segmentacją rynku. Segmentacja nabywców w literaturze przedmiotu bywa definiowana jako podział potencjalnych nabywców na grupy, które mają podobne potrzeby oraz prawdopodobnie podobnie zareagują na różne działania marketingowe. Określone w ten sposób grupy stanowią segmenty rynkowe, czyli stosunkowo homogeniczne zbiorowości potencjalnych nabywców³¹. Wskazują one obszar i zakres działania przedsiębiorstwa usługowego oraz stanowią bazę, na podstawie której formułowany jest program jego działalności. W procesie wyboru rynku docelowego można wyróżnić zatem cztery następujące etapy: określenie potrzeb – wymagań oraz charakterystyk konsumentów występujących na danym rynku, analiza podobieństw i różnic występujących pomiędzy konsumentami, wyodrębnienie istniejących segmentów rynku, wybór segmentu (segmentów) rynku³². Jest więc 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-usług, jak i rynków³³. Tradycyjne spojrzenie na segmentację obejmuje:

²⁹ A. Baruk, *Cele marketingowe i ich określanie w teorii i praktyce*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 2, s. 14.

³⁰ R. Kłeczek, *Problemy strategiczne przedsiębiorstw usługowych*, [w:] A. Styś [red.], *Marketing...*, op. cit., s. 111.

³¹ K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing...*, op. cit., s. 196.

³² L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing...*, op. cit., s. 166.

³³ M. McDonald, I. Dunbar, *Segmentacja rynku*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 34.

1. Metodologię identyfikowania docelowych segmentów, na przykład dzielenie rynków według cech geograficznych (wielkość regionu, miasta, klimat), demograficznych (wiek, płeć, cykl życia rodziny, zawód, wykształcenie), psychologicznych (styl życia, osobowość, percepcja) lub stosowanie bardziej zaawansowanych technik grupowania statystycznego.

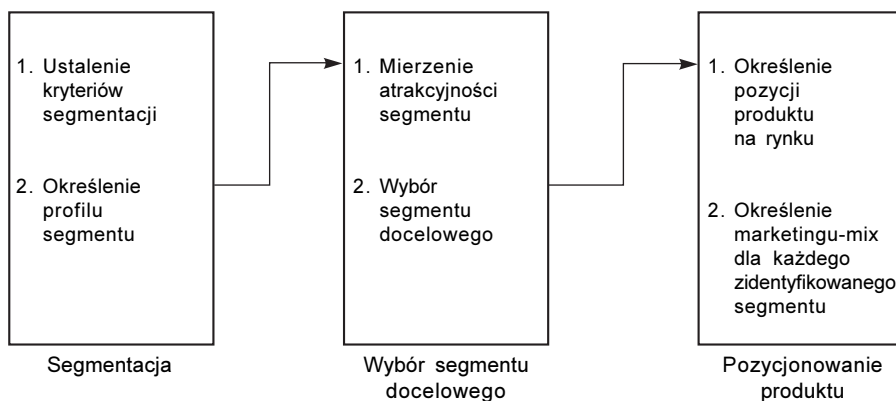
2. Kryteria sprawdzania stabilności segmentów zidentyfikowanych jako docelowe – czy segmenty są mierzalne, dostępne, trwałe, czy celowe jest nasze działanie na nich i czy są wystarczająco stałe, aby mogły posłużyć jako dobre segmenty docelowe.

3. Decyzje na temat strategii segmentacji (marketing zróżnicowany, marketing skoncentrowany, marketing niezróżnicowany)³⁴.

Znajomość metod segmentacji jest szczególnie istotna z powodu coraz większej ilości działających konkurentów w sektorze usług, jak i z powodu poszerzania ofert usługowych. 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 składa się z czterech etapów (na rysunku 29 kroki 1–4):

1. Ustalenie kryteriów segmentacji.
2. Określenie profilu segmentu.
3. Mierzenie atrakcyjności segmentu.
4. Wybór segmentu docelowego³⁵.



Rys. 29. Etapy segmentacji, wyboru segmentów docelowych i pozycjonowania produktu na rynku

Źródło: Ph. Kotler, G. Armstrong, *Principles of Marketing*, PHI, 1992, [za]: M. Daszkowska, *Usługi...*, op. cit., s. 170.

³⁴ N. Piercy, *Marketing strategiczna reorientacja firmy*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 135.

³⁵ M. Daszkowska [red.], *Zarys...*, op. cit., s. 63.

Proces segmentacji rynku zaczyna się od wyboru kryteriów. W literaturze dzieli się je najczęściej na kryteria opisujące cechy nabywców (deskryptywne) oraz behawioralne – charakteryzujące wzorce zachowań zakupowych (tabela 11).

Kryteria deskryptywne można podzielić na trzy grupy: demograficzne, geograficzne i ekonomiczne. Są one najpowszechniej stosowane ze względu na łatwość określenia tych cech nabywców. Kryteria demograficzne oznaczają wyodrębnienie grupy konsumentów między innymi na podstawie płci, wieku, liczby członków rodziny, fazy cyklu życia rodziny, zawodu czy miejsca zamieszkania.

Tab. 11. Kryteria i zmienne segmentacji

Kryteria segmentacji	
Kryteria deskryptywne	Kryteria behawioralne
<p>1. Kryteria demograficzne: płeć, wiek, rasa, religia, narodowość, status społeczny, wielkość rodziny, faza cyklu życia rodziny, wykształcenie, wykonywany zawód.</p>	<p>1. Kryteria socjograficzne: Zaufanie do marki, częstotliwość użytkowania, kategoria użytkownika, gotowość i okazja do zakupu, wrażliwość na narzędzia marketingu.</p>
<p>2. Kryteria ekonomiczne: wielkość dochodu rodziny, poziom dochodu indywidualnego, źródło dochodu, poziom oszczędności, ceny.</p>	<p>2. Kryteria psychograficzne: osobowość, styl życia, aktywność, klasa społeczna, opinie, grupa odniesienia, zainteresowania.</p>
<p>3. Kryteria geograficzne: region, gęstość zaludnienia, stopień urbanizacji, klimat, topografia.</p>	<p>3. Kryteria preferencji użytkownika: poszukiwanie korzyści, zastosowanie produktu, estetyka, jakość.</p>

Źródło: opracowanie na podstawie: J. Mirek, *Kryteria segmentacji rynku*, „Zeszyty Naukowe” AE w Krakowie, nr 543, Kraków 2000, s. 107.

Bardzo istotnymi kryteriami segmentacji z grupy opisujących cechy nabywców są kryteria ekonomiczne, a w szczególności dochód rodziny lub osobisty. Ranga tego kryterium dla sektora usług jest relatywnie większa niż dla sektora dóbr przemysłowych, gdyż popyt na usługi w większym stopniu niż na dobra rzeczowe kształtowany jest poziomem dochodów ludności. Dotyczy to głównie usług zaspokajających potrzeby wyższego rzędu. 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 życia rodziny wyznaczają poziom dochodu. Dochód z kolei wpływa na kształtowanie cyklu życia, aktywność życiową, rozwój zainteresowań i formułowanie opinii.

Kryteria geograficzne spełniają natomiast bardzo ważną rolę w procesie segmentacji przeprowadzonym przez przedsiębiorstwa oferujące usługi z przeznaczeniem na zaspokojenie potrzeb nabywców określonych regionów. Wśród tej grupy kryteriów największe znaczenie odgrywa miejsce zamieszkania, na podstawie którego można przeprowadzić geograficzny podział rynku w różnej skali, np. na regiony, województwa, powiaty czy miasta. Istotne znaczenie ma także gęstość zaludnienia.

Kryteria behawioralne, jak już wcześniej wspomniano, stanowią zmienne objaśniające zachowania nabywców. Grupy tych zmiennych są w literaturze przedmiotu w różny sposób klasyfikowane. Dla przykładu klasyfikacja według Ph. Kotlera, prezentująca przykłady zmiennych opisujących i reakcje konsumentów (tabela 12), nie zawiera zmiennych psychograficznych.

Tab. 12. Behawioralne zmienne segmentacji rynku

Zmienne	Stopnie występowania
Okazja do zakupu	Stała okazja, specjalna okazja
Cechy	Jakość, serwis, oszczędność, szybkość
Status użytkownika	Nie-użytkownik, były użytkownik, potencjalny użytkownik, użytkuje po raz pierwszy
Lojalność wobec produktu	Żadna, średnia, silna
Intensywność użytkowania	Okazjonalna, średnia, intensywna
Stan gotowości	Nieświadomy, świadomy, poinformowany, zainteresowany, pragnący, zamierza kupić
Postawy wobec produktu	Entuzjastyczne, pozytywne, obojętne, negatywne, wrogie

Źródło: opracowanie na podstawie Ph. Kotler, *Marketing...*, op. cit., s. 249.

Behawiorystyczne podejście do segmentacji sprowadza się do wyodrębnienia jednorodnych grup nabywców na podstawie motywów zakupu. Podstawowe znaczenie ma uzyskanie odpowiedzi na pytania: „Co i dlaczego konsumenci akceptują?” oraz „W jaki sposób klienci dokonują zakupów?”. Celem więc powinno być rozpoznanie postaw i preferencji nabywcy odnośnie ceny, miejsca, czasu, ponieważ każdy z tych elementów kształtuje dobór instrumentów marketingu. Często jest to zadanie trudne, a czasami niewykonalne z uwagi na to, że często zachowania nabywców determinowane są równoległe przez wiele motywów.

Biorąc pod uwagę kryteria socjograficzne w procesie segmentacji rynku usług, duże znaczenie można przypisać kategorii użytkownika jako zmiennej segmentacyjnej. Na szczególne zainteresowanie zasługują osoby, które nigdy nie korzystały z oferty przedsiębiorstwa. Z tym kryterium koresponduje zmienna określająca gotowość do zakupu, w oparciu o którą można wyróżnić następujące grupy nabywców: nieświadomy, świadomy, poinformowany, zainteresowany, pragnący kupić³⁶. Stosując to kryterium segmentacji, przedsiębiorstwo usługowe może skoncentrować swoje wysiłki na jednym bądź kilku wyodrębnionych segmentach i poprzez odpowiednie oddziaływanie marketingowe wpływać na ich decyzje zakupu.

Bardzo istotnym kryterium jest wrażliwość nabywców usług na narzędzia marketingowe. Istnieją grupy nabywców, które kierują się przede wszystkim jakością oferty usługowej i są mało wrażliwi na cenę, są i tacy nabywcy, dla których przy wyborze usługi główną determinantą jest właśnie cena. Jeszcze inni nabywcy usług są bardziej wrażliwi na przedsięwzięcia promocyjne i korzystają z ofert przedsiębiorstw wykorzystujących w sposób bardziej aktywny tego typu działania. Nie bez znaczenia z punktu widzenia nabywców jest sposób dostarczenia usługi (dystrybucja), zwłaszcza w wymiarze wykorzystania nowych technologii, np. Internetu (usługi bankowe, finansowe, edukacyjne).

³⁶ J. Altkorn [red.], *Podstawy...*, op. cit., s. 78.

Kolejną grupą kryteriów behawioralnych są kryteria psychograficzne. Wśród nich można wyróżnić między innymi: styl życia, cechy osobowości, przynależność do klasy społecznej, grupy odniesienia i zainteresowania. Kryteria te są wyjątkowo przydatne, gdy zawiodą inne kryteria, np. demograficzne lub społeczno-ekonomiczne. Firmy usługowe zaczynają więc coraz częściej „przymierzać się” do zastosowania kryteriów psychograficznych³⁷. Przykładem adaptacji tego kryterium w segmentacji swoich nabywców (młodzieży) w warunkach polskich jest przedsiębiorstwo JanSport. W procesie tym firma zastosowała następujące kryteria:

- a) demograficzne – określające wiek konsumenta w przedziale 15–24 lata,
- b) społeczno-ekonomiczne – wyznaczające grupę docelową wywodzącą się z miast powyżej 20 tys. mieszkańców,
- c) psychograficzne – wśród których wyróżniono postawy, styl życia, zainteresowania i priorytety³⁸.

Segmentacja przy użyciu kryteriów psychograficznych zyskuje coraz większą popularność, gdyż umożliwia kompleksowe spojrzenie na konsumpcję usług. Przedstawia ona pełniejszy obraz konsumenta i jego zachowań niż charakterystyki oparte na zmiennych deskryptywnych czy behawioralnych.

Ostatnią omawianą grupą są kryteria preferencji i użytkowania, wśród których na plan pierwszy wysuwa się kryterium oferowanych korzyści. Posługując się tym kryterium, należy założyć, iż spodziewane korzyści konsumenta są głównym powodem zakupu.

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

Kolejnym etapem procedury segmentacji jest **określenie profilu 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 rynku usług może być oceniana na podstawie następujących kryteriów:

1. Wielkości rynku, która jest wyrażona liczbą potencjalnych nabywców deklarujących chęć nabycia danego rodzaju usług.

³⁷ A. Payne, *Marketing...*, op. cit., s. 103.

³⁸ W. Jastrzębski, *JanSport – segmentacja rynku w USA i Polsce*, „Marketing w Praktyce” 2002, nr 5, s. 11.

³⁹ A. Stys [red.], *Marketing...*, op. cit., s. 124.

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

3. Liczby konkurentów. Jeśli w danym segmencie występuje wiele przedsiębiorstw, to segment ten jest mniej atrakcyjny dla firm usługowych, 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 usługowej. 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 metody oceny atrakcyjności sektora. Jest ona użyteczna, jeśli stosuje się ją do oceny kilku sektorów czy segmentów⁴¹.

Rezultatem procesu segmentacji powinno być podjęcie przez firmy usługowe jednej z czterech decyzji:

- a) wybór jednego z segmentów i skupienie na nim działalności marketingowej,
- b) skoncentrowanie działań na kilku segmentach, co się łączy się z opracowaniem dla każdego z nich odrębnego marketingu-mix,
- c) przedstawienie oferty usługowej wszystkim konsumentom,
- d) z przeprowadzonych badań może wynikać, że nie ma dostatecznego popytu na ofertę usługową⁴².

Wybór docelowego segmentu działania jest dla firm usługowych problemem trudnym. Nie ma gotowych reguł na jego dokonanie, a każde przedsiębiorstwo usługowe powinno indywidualnie rozwiązywać problemy wyboru adresatów swojej oferty. Przeprowadzona segmentacja będzie przynosiła wymierne korzyści tylko wtedy, gdy zostanie zrobiona poprawnie. Bez identyfikacji rynku docelowego nie można bowiem zastosować skutecznego zarządzania marketingowego, ponieważ nie wiadomo, do kogo mają być adresowane działania marketingowe. Co więcej, bez identyfikacji rynku docelowego niemożliwe wydaje się sformułowanie misji i celów przedsiębiorstwa, a z kolei brak wyraźnie określonej misji utrudnia ustalenie rynku docelowego.

Firma usługowa w swoich działaniach rynkowych może więc wykorzystać cztery sposoby postępowania:

1. Działania nie zróżnicowane – polegają na agregacji, a nie segmentacji rynku; przedsię-

⁴⁰ Zob. J. Mazur [red.], *Decyzje marketingowe...*, op. cit., s. 85.

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

⁴² A. Payne, *Marketing...*, op. cit., s. 122.

biorstwo może przyjąć tę koncepcję, gdy popyt na usługi i postępowanie konsumentów są dość podobne. W tym postępowaniu akcent kładziony jest na wspólnotę i podobieństwo preferencji nabywców, a nie na ich różnice. Tego typu strategia rynkowa może być efektywna, jeśli spełnione są dwa warunki:

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

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

2. Działania zróżnicowane – są związane z sytuacjami przygotowania i realizowania różnych koncepcji marketingu-mix dla poszczególnych segmentów rynku. Wymaga ono znacznych zasobów umożliwiających przygotowanie różnych odmian usługi, kanałów dystrybucji, cen oraz zróżnicowanych kampanii promocyjnych.

3. Działania skoncentrowane – są wariantem koncepcji działania zróżnicowanego, zakładają skierowanie działań marketingowych na jeden ze zidentyfikowanych segmentów.

4. Działania zindywidualizowane – polegają na dostosowywaniu działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo usługowe do potrzeb i oczekiwań poszczególnych klientów⁴³.

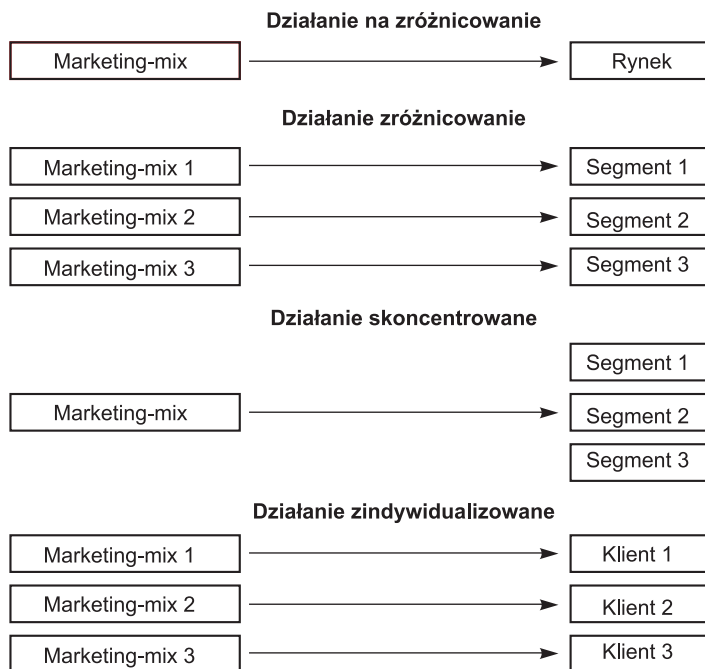
Omówione rodzaje działań prezentuje rysunek 30.

Rynek docelowy zatem, będąc bezpośrednim obszarem działań przedsiębiorstwa, zostaje wyodrębniony poprzez zastosowanie kryteriów segmentacyjnych.

Prawidłowe i precyzyjne określenie docelowej grupy nabywców jest jedną z podstawowych determinant określających prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu, a tym samym uzyskania przewagi rynkowej przedsiębiorstwa usługowego. Punktem wyjścia w wyborze rynku docelowego jest określenie, czy nabywcy danej kategorii usług 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 usługi lepiej zaspokajała tę potrzebę niż konkurencja. Spośród istniejących firm usługowych tylko niewielka ich liczba może osiągnąć zadawalające efekty przy przyjęciu koncepcji nie zróżnicowanego 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.

Wybrany przez przedsiębiorstwo rynek docelowy stanowi podstawę decyzji dotyczących **pozycjonowania oferty usługowej**. Określenie pożądanej pozycji oferty usługowej jest kolejnym etapem w procesie formułowania strategii marketingowej. Pozycję oferty można określić jako wizerunek ukształtowany w umysłach nabywców, który wpływa na ich decyzje zakupu. Wyobrażenie o użyteczności oferty porównywane jest przez nabywców z wyobrażeniami ofert usług świadczonych przez konkurentów. Proces pozycjonowania powinien być więc starannie zaplanowany, zwłaszcza że stanowi podstawowy sposób różnicowania oferty i wyróżniania jej spośród innych dostępnych na rynku. W procesie tym należy więc zidentyfikować kryteria, którymi kierują się nabywcy, wybierając określonego usługodawcę. Poszu-

⁴³ Szerzej na ten temat: M. Daszkowska [red.], *Zarys...*, op. cit., s. 74; 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; A. Styś [red.], *Marketing...*, op. cit., s. 120; M. Krzyżanowska, J. Tkaczyk, *Wybór rynku docelowego*, [w:] L. Garbarski [red.], *Marketing. Przewodnik*, Wydawnictwo Wpisz im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 91.



Rys. 30. Opcje w wyborze rynku docelowego

Źródło: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 184.

kuje się zatem cech oferty, dla których nabywcy preferują pewne produkty i ze względu na te cechy planuje się przewagę konkurencyjną.

Według P. Doyle'a na większości rynków można wyróżnić cztery kategorie klientów. Pierwsza to ci, którzy oczekują najnowszych, wyrafinowanych usług. 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 usługami 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 potrzeby⁴⁴. Istnieje wiele możliwości pozycjonowania ofert usługowych. Propozycje pozycji rynkowych zostały przedstawione w tabeli 13.

⁴⁴ Zob. P. Doyle, *Marketing...*, op. cit., s. 69.

Tab. 13. Wybrane możliwości pozycjonowania ofert usługowych, uwzględniające specyficzne cechy tych ofert

Specyficzne cechy usług oraz ogólne sposoby pozycjonowania	Wybrane pozycje
Niematerialność: • Prezentacja wyobrażeń „umaterialniających” • Poszerzenie oferty	Reputacja i specjalne zdolności, umiejętności, możliwości przedsiębiorstwa • pozycja kwalifikacji profesjonalnych • pozycja niezawodności i pewności • pozycja innowacyjności • pozycja wyników, osiągnięć Dodawanie dodatkowych elementów do oferty: • pozycja poszerzonego produktu-usługi • pozycja dodatkowych usług
Heterogeniczność: • wybór, szkolenie i monitorowanie personelu kontaktującego się z nabywcami • pakiety usług, • industrializacja procesu świadczenia usług	• pozycja wyróżnionego personelu • pozycja atrakcyjności pakietu usług • pozycja lepszej oferty dzięki lepszej technologii (szybsza, pewniejsza, większa wartość za wydane pieniądze)
nierozdzielność procesów świadczenia i konsumpcji: • tworzenie sieci placówek • dopasowanie świadczonych usług do indywidualnych potrzeb i wymagań nabywców • oferowanie kompletnej linii produktu	• pozycja dostępności • pozycja szczególnej uwagi dla potrzeb i wymagań nabywców • zaspokojenie większej ilości potrzeb nabywców

Źródło: C. J. Eastingwood, V. Mahajan, *Positioning of Financial Services Competitive Advantage*, „Journal of Product Innovation Management” 1989, vol 6, s. 210, [za:] A. Stys [red.], *Marketing...*, op. cit., s. 138.

Poszukując kryteriów, za pomocą których można byłoby różnicować ofertę usługową, należy zwrócić uwagę na kilka istotnych zasad. Jak zauważa Ph. Kotler, cechy różnicujące daną ofertę powinny być:

- a) istotne dla odpowiednio dużej liczby klientów – korzyści postrzegane przez nabywców ze względu na te cechy powinny być znaczne,
- b) wyraźne, tzn. łatwo zauważalne,
- c) optymalne, tj. oferujące najlepszy sposób osiągnięcia pewnych korzyści, trudne do skopiowania przez konkurentów,
- d) dostępne dla klientów – nabywcy muszą być w stanie i skłonni ponieść koszty skorzystania z takiej oferty,
- e) zyskowe z punktu widzenia usługodawcy, to znaczy, że wprowadzenie zmian w ofercie umożliwia usługodawcy osiągnięcie dodatkowych zysków⁴⁵.

Można zatem stwierdzić, że pozycjonowanie jest trudną sztuką obejmującą ustalenie bieżącej pozycji konkretnej oferty usługowej przedsiębiorstwa, wskazanie jej pozycji docelowej

⁴⁵ Ph. Kotler, *Marketing Management, The Millennium Edition*, Prentice Hall International Series in Marketing, 2000, s. 298.

oraz podjęcie szeregu działań, z wykorzystaniem narzędzi marketingu-mix, w celu osiągnięcia założonej pozycji tejże oferty. Pozycjonowaniu przypisuje się także szczególne znaczenie, ponieważ dobrze ukształtowany wizerunek oferty usługowej może przyczynić się do łatwiejszej jej identyfikacji i oceny przez nabywców. Ponadto ułatwia nabywcom zrozumienie istotnych korzyści związanych z daną ofertą oraz odróżnienie jej od innych ofert (konkurencji). Proces ten może być wykorzystywany na poziomie pojedynczej usługi, oferty usługowej bądź całego przedsiębiorstwa.

2.5. Planowanie wdrażanie i kontrola strategii marketingowych

W okresie rozwoju w przedsiębiorstwach usługowych tzw. orientacji marketingu strategicznego (nazywanego konkurencyjnym) kluczową sferą zarządzania przedsiębiorstwem stała się strategia marketingowa. Planowanie strategii marketingowych stanowi kolejny etap procesu zarządzania marketingowego.

W szerokim rozumieniu „strategia marketingowa” utożsamiana jest z marketingowymi zasadami postępowania. W rozumieniu szczegółowym odnosi się do określonej firmy usługowej lub jej części i oznacza system średnio- i długookresowych zasad postępowania, które wyznaczają ramy dla decyzji i działań operacyjnych. Całościowo sformułowana strategia marketingowa obejmuje: określenie kierunków rozwoju organizacji ze względu na zakres oferowanych produktów, usług 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 rynków docelowych. Treścią każdej strategii marketingowej są więc trzy elementy: wybór rynku docelowego, wybór sposobów działania oraz instrumentów oddziaływania na rynek (rysunek 31).

Cel	Co?	Strategia marketingowa
Wybór rynku docelowego	Gdzie?	
Sposoby postępowania	Jak?	
Instrumenty działania	Za pomocą czego?	

Rys. 31. Treść strategii marketingowej

Źródło: W. Wrzosek [red.], *Strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 11.

Nie ulega wątpliwości, że strategia powinna być specjalnie tworzona dla potrzeb konkretnej firmy usługowej, a w założeniu powinna być unikatowa. Sam też proces budowy strategii może przebiegać rozmaicie. Najczęściej wyróżnia się trzy najważniejsze etapy tego procesu:

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

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 drugi 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 strategii⁴⁶.

Poznanie poszczególnych elementów strategii marketingowej nie wystarcza, aby prawidłowo ją sformułować. Jej istota sprowadza się do tworzenia, na zasadzie efektu synergetycznego, odpowiedniej kompozycji poszczególnych elementów i wiązania ich w jedną całość. 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 nowych⁴⁷.

Budowa strategii marketingowych jest w istocie procesem długotrwałym i złożonym. Jak twierdzi Ph. Kotler, strategię marketingową należy przetworzyć na programy marketingowe. Dokonuje się tego, podejmując decyzje dotyczące wydatków na marketing, wyboru marketingu-mix i alokacji funduszy przeznaczonych na marketing⁴⁸.

Kolejnym etapem w procesie zarządzania marketingowego jest wdrażanie planów marketingowych.

Wdrożenie marketingowe jest procesem zamiany planów marketingowych na konkretne zadania do wykonania i zapewnienia takiej ich realizacji, która doprowadzi do osiągnięcia celów firmy usługowej⁴⁹. Na proces wdrożenia od strony formalnej składają się:

a) programy działań w formie systemów i procedur,

b) terminarze działań,

c) przydziały odpowiedzialności za wykonanie konkretnych zadań,

d) budżety „rozdzielające” posiadane zasoby w czasie i przestrzeni⁵⁰.

Dokonując analizy przedstawionego zestawu działań, można zauważyć, że wdrażanie planów marketingowych firmy usługowej wymaga ustalenia horyzontu czasowego przyjętych i realizowanych zadań, wcześniejszego podziału zadań wśród poszczególnych pracowników i funkcjonujących w przedsiębiorstwie komórek organizacyjnych oraz zapewnienia niezbędnych zasobów – pieniężnych, ludzkich, materialnych i przedsiębiorczości – odpowiednich do

⁴⁶ H. Mruk, *Strategie marketingowe*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 17.

⁴⁷ A. Pomykański, *Nowoczesne...*, op. cit., s. 116.

⁴⁸ Zob. Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, op. cit., s. 89.

⁴⁹ Ph. Kotler, *From Sales Obsession to Marketing Effectiveness*, „Harvard Review” 1977, November-December, s. 724 [za:] J. Woźniczka, *Organizacja, wdrażanie i kontrola realizacji strategii marketingowej*, [w:] A. Styś [red.], *Strategiczne planowanie...*, op. cit., s. 360.

⁵⁰ J. O'Shaughnessy, *Competitive Marketing, A Strategic Approach*, Unwin Hyman Inc., London 1998, s. 404, [za:] J. Woźniczka, *Organizacja...*, op. cit., s. 360.

osiągnięcia zaplanowanych i przyjętych do realizacji celów. Ogromne znaczenie ma w tym zakresie struktura organizacyjna przedsiębiorstwa usługowego. Wskazane jest, aby posiadała ona określoną elastyczność, to znaczy, żeby przystawała do realizowanej strategii, a w razie zmian w otoczeniu lub planów firmy można ją było odpowiednio szybko i łatwo modyfikować.

T. H. Bonoma wyróżnił cztery umiejętności efektywnego wdrażania programów marketingowych. Są to:

1. Umiejętność rozpoznania i dokonania diagnozy problemu. Zdolność do określenia, co jest problemem (diagnoza) i co ewentualnie należy z nim zrobić (działanie).

2. Umiejętność zlokalizowania szczebla zarządzania w przedsiębiorstwie usługowym, na którym istnieją problemy. Problemy mogą występować na trzech szczeblach: realizacji funkcji marketingu (np. opracowanie bardziej skutecznej reklamy), wdrażania programu marketingowego (np. w momencie wprowadzania nowej usługi na rynek), wdrażania polityki marketingowej (np. wdrażanie wśród pracowników przedsiębiorstwa przekonania, że klient i jego potrzeby są najważniejsze).

3. Umiejętność realizacji planów, które dzielą się na:

a) alokacyjne – wykorzystywane do przypisywania poszczególnych zasobów firmy (czas, kapitał, personel) określonym funkcjom, programom, polityce przedsiębiorstwa usługowego,

b) monitorowania – wykorzystywane w zarządzaniu systemem kontroli oceny wyników wdrażania działań marketingowych,

c) organizacyjne – budowanie efektywnej organizacji pracy,

d) współdziałania – zdolność wpływania oraz motywowania, przez przełożonych, swoich podwładnych.

4. Umiejętność oceny wyników wdrażania – stworzenie systemów informacji marketingowej i kontroli w zakresie zaplanowanych i osiągniętych wyników działań⁵¹.

Kontrola marketingowa, jako ostatnia faza procesu zarządzania marketingowego, wymaga ustalenia standardów funkcjonowania firmy usługowej co do oceny i porównania efektów działalności przedsiębiorstwa z nimi⁵². Kryteria oceny mogą być związane z pozyskaniem nowych klientów, wzrostem wielkości sprzedaży, redukcją kosztów, poprawą działalności czy obniżeniem liczby reklamacji, a ich podstawę stanowią cele przyjętej strategii oraz określony budżet ich realizacji. Przy czym, o ile to możliwe, cele powinny być wyrażone w postaci liczbowej (charakter ilościowy), co zdecydowanie ułatwia monitorowanie poczynionych postępów lub niedociągnięć⁵³. Idealnie byłoby, gdyby cele założone w planach marketingowych, opracowane w fazie planowania strategii marketingowej, zostały osiągnięte dzięki działaniom podjętym w fazie wdrażania, a rezultaty zmierzone w fazie kontroli. Można wówczas dokonać identyfikacji tych wyników, które odbiegają od planów, aby określić ich przyczynę i podjąć nowe działania – często zdarza się bowiem, że rezultaty są różne od zaplanowanych. Należy także zauważyć, że skuteczność procesów kontrolnych zależy od jakości informacji, jakimi dysponują menedżerowie oraz możliwości ich uzyskania we właściwym czasie. Ma to zasadniczy wpływ na szybkość reakcji oraz wdrożenie ewentualnych poprawek. Istotnym wydaje się być zatem posiadanie w przedsiębiorstwie usługowym wła-

⁵¹ T. V. Bonoma, *The Marketing Edge: Marketing Strategies Work*, Free Press, New York 1985, [za:] Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, op. cit., s. 678–679.

⁵² U. Kałużna-Drewińska, B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing w handlu*, op. cit., s. 67.

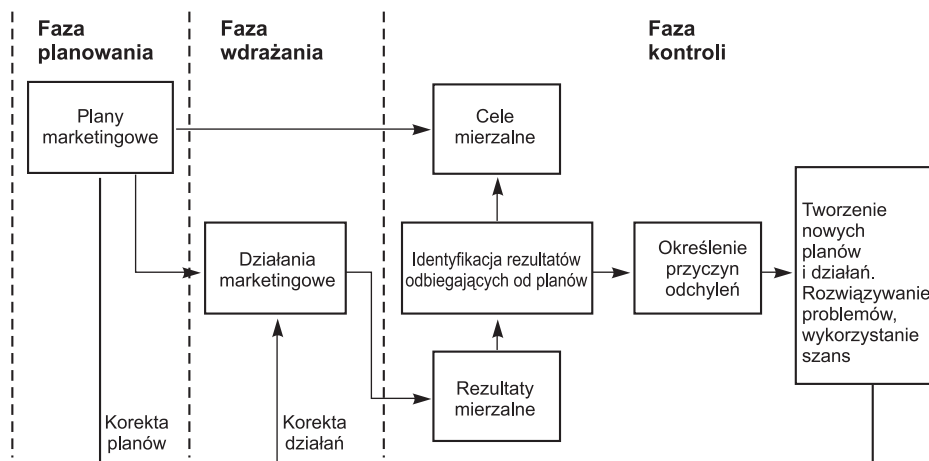
⁵³ Por. J. Radkowska, K. Radkowski, *Kontrola jako element zarządzania marketingowego w przedsiębiorstwie usługowym*, „Gospodarka, Rynek, Edukacja” 2004, nr 9, s. 23–24.

ściwego systemu informacji marketingowej (SIM). Istnieje bowiem układ sprzężenia zwrotnego między systemem kontroli a SIM. Właściwie funkcjonujący SIM ułatwia bieżącą obserwację realizacji planu i dokonywanie korekt. Zwłaszcza że potencjalną przyczyną powstałych odchyłeń od przyjętych celów operacyjnych, taktycznych i strategicznych mogą być:

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

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

Wyeksponowane zależności przedstawia rysunek 32.



Rys. 32. Proces kontroli marketingowej

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

W zależności od hierarchii realizowanych w przedsiębiorstwie usługowym celów można wyróżnić kontrolę:

a) 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)⁵⁴;

b) strategiczną – polegającą na śledzeniu, czy główne strategie firmy usługowej odpowiadają jej silnym stronom i napotykanym szansom (np. ranking efektywności marketingu, audyt marketingowy)⁵⁵.

⁵⁴ Zob. np. Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, op. cit., s. 683–693.

⁵⁵ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik...*, op. cit., s. 152.

Podsumowując podjęte rozważania na temat zarządzania marketingowego, należy wskazać co najmniej trzy powody, które skłaniają przedsiębiorstwa usługowe do obrania tej drogi postępowania⁵⁶:

1. Obecnie w podejściu dużej liczby przedsiębiorstw do biznesu dominuje postawa określana jako orientacja sprzedażowa (dystrybucyjna) i wymaga to zmiany w kierunku orientacji marketingowej.

2. Coraz więcej przedsiębiorstw tworzy strategię zorientowaną na aktywne, ekspansywne działania na rynku wobec istniejących tam szans, dobrej koniunktury, a także możliwości tych przedsiębiorstw.

3. Przedsiębiorstwa rozwijają się, wzrastają, działają na coraz to bardziej rozległym terytorialnie rynku, często w oparciu o rozproszone jednostki terenowe, a w takiej sytuacji nie ma miejsca ani na daleko posuniętą marketingową autonomię placówek terenowych, ani na „wiele marketingów”, a tym bardziej na działanie bez jednolitej koncepcji totalnego marketingu.

Można więc stwierdzić, że koncepcja zarządzania marketingowego powinna odnosić się do marketingu rozumianego szeroko, jako wszechstronne działanie przedsiębiorstwa na rynku według określonych zasad, takich jak:

1. Obserwowanie i przewidywanie zmian w otoczeniu w celu ciągłego dostosowywania się do tych zmian.

2. Kierowanie się zasadą, że w otoczeniu najważniejsi są klienci i ich potrzeby.

3. Odróżnianie i doskonała znajomość segmentów klientów i utrzymywanie z nimi bieżących kontaktów.

4. Komunikowanie się z otoczeniem przez pozyskiwanie informacji (badania rynku) i ich emitowanie (promocja).

5. Prowadzenie działań według usystematyzowanego i skoordynowanego zestawu przedsięwzięć (marketing-mix).

6. Posiadanie struktury organizacyjnej pozwalającej na właściwe prowadzenie działań marketingowych.

Jak wskazuje P. Doyle, bez wdrażania koncepcji zarządzania marketingowego współczesne przedsiębiorstwo nie może egzystować⁵⁷. Wydaje się więc, że w sytuacji nieustannych zmian w otoczeniu społecznym i gospodarczym, dużym zróżnicowaniu branż usługowych oraz faktem, że specyficzne cechy usług wymuszają konieczność wprowadzania wyjątkowych rozwiązań marketingowych, właściwym sposobem na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz odnoszenie sukcesów rynkowych jest wypracowanie i uruchomienie koncepcji zarządzania marketingowego w przedsiębiorstwie usługowym.

2.6. Rodzaje strategii marketingowych w sferze usług

Koncepcja marketingowa, jako filozofia praktycznego działania na rynku, urzeczywistnia się w procesie kształtowania strategii firm usługowych – co stanowi podstawę zarządzania marketingowego. Istniejąca różnorodność koncepcji oraz sposobów ujmowania strategii

⁵⁶ Szerzej na ten temat J. Olearnik, *Zarządzanie marketingowe jako podstawa prorynkowej reorientacji przedsiębiorstwa i poprawy jego efektywności rynkowej*, [w:] A. S ty ś [red.], *Strategia marketingowa w procesach zmian*, Wydawnictwo WSZ Edukacja, Wrocław 2003, s. 32.

⁵⁷ Zob. J. A l t k o r n, *Przedmowa do wydania polskiego*, [w:] P. Doyle, *Marketing...*, op. cit., s. XIII.

marketingowej pozwala na próbę wyodrębnienia pewnych charakterystycznych podejść będących odzwierciedleniem ewolucji koncepcji zarówno marketingu, jak i zarządzania strategicznego. Wielu autorów wskazuje, że o ile rezultatem zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie usługowym pozostaje generowanie strategii całej korporacji, o tyle wynikiem zarządzania marketingowego pozostaje generowanie strategii marketingowych dla wszystkich domen, w których firma prowadzi działalność. Oznacza to, iż liczba strategii marketingowych w całej korporacji będzie zawsze zależna od liczby domen. Stanowisko takie godzi zarządzanie strategiczne z zarządzaniem marketingowym⁵⁸.

W publikacjach wydanych dotychczas strategię marketingowe usług były prezentowane przede wszystkim z uwzględnieniem kolejnych instrumentów marketingu, ujmowanych w sposób autonomiczny. Od klasycznej konwencji odstąpił zespół pod kierunkiem W. Wrzosa, proponując odmienną klasyfikację strategii marketingowych, przyjmując jako kryterium zakres przedmiotowy strategii oraz założenie, że na kształt strategii marketingowej usług mają także wpływ specyficzne ich cechy oraz rodzaj wykonywanej działalności usługowej. Powoduje to że z punktu widzenia praktycznego zdecydowanie bardziej przydatnym wydaje się być formułowanie strategii marketingowych z uwzględnieniem specjalizacji, rozumianej jako rodzaj prowadzonej działalności przedsiębiorstw usługowych, np. strategię marketingowe usług turystycznych, zdrowotnych, bankowych, edukacyjnych, hotelarskich, motoryzacyjnych. W niniejszej pracy przedstawiono strategię marketingowe usług w oparciu o zaprezentowaną koncepcję (rysunek 33).



Rys. 33. Czynniki wpływające na strategię marketingową usługi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie W. Wrzosa [red.], *Strategie...*, op. cit., s. 200.

Kryteriami wykorzystywanymi do wyodrębnienia rodzajów strategii marketingowych w tym przypadku są te, które uwzględniają cechy determinujące możliwości wykorzystania marketingu oraz takie, na podstawie których można w miarę łatwo zweryfikować, w jaki sposób dany typ działalności je spełnia. Postulaty te spełniają kryteria wielokrotnej dychotomizacji usług⁵⁹. Są one wybrane spośród wielu cech, które mają bezpośredni i istotny wpływ na kształtowanie strategii marketingowych (np. fluktuacje popytu). Na ich podstawie dokonuje się dwudzielnych rozłącznych podziałów. W ten sposób uzyskiwane są pary rodzajów strategii usług (np. strategię usług sezonowych i niesezonowych). Charakterystyka tych strategii odnosi się do wpływu wybranej cechy na cele i sposoby działania. Stworzenie ogólnej koncepcji działań marketingowych dla wybranego typu działalności (np. usług motoryzacyj-

⁵⁸ Zob. R. Krupski [red.], *Metody...*, op. cit., s. 21.

⁵⁹ Dychotomia – dwudzielność; podział dychotomiczny dwuczłonowy, na dwie części, kategorie, klasy, zwłaszcza na dwie przeciwstawne sobie i wzajemnie się wykluczające grupy, [za:] Wł. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1994, s. 133.

nych) polega na przeanalizowaniu ich charakterystyki w odniesieniu do wszystkich kryteriów i wyborze jednej strategii spośród każdej pary⁶⁰. Za Ch.H. Lovelock można przyjąć następujące kryteria dychotomizacji usług:

1. Cel usługodawcy umożliwia wyodrębnienie strategii usług komercyjnych oraz niekomercyjnych. Usługi komercyjne to działalność, której cele mają charakter ekonomiczny, wyrażany w kategoriach np. rentowności, wzrostu, pozycji konkurencyjnej i wartości dla udziałowców (są to usługi np. konsultingowe, turystyczne, finansowe, motoryzacyjne). Usługi niekomercyjne wynikają z motywacji nieekonomicznej i są związane z urzeczywistnieniem celów społecznie użytecznych (np. usługi kulturalne, charytatywne, świadczenia medyczne).

2. Rodzaj odbiorcy daje możliwość wyróżnienia strategii usług dla odbiorców indywidualnych i instytucjonalnych. Usługi dla odbiorców indywidualnych mają charakter konsumpcyjny (np. usługi kosmetyczne, handlu detalicznego, transportu pasażerskiego), zaś dla odbiorców instytucjonalnych, którymi są przedsiębiorstwa i inne organizacje, mają charakter zaopatrzeniowy – bezpośrednio lub pośrednio związany z procesem produkcyjnym (np. usługi handlu hurtowego, konsultingu, konserwacyjne, agencji reklamowych, agencji badawczych, drukarskie, leasingowe, kurierskie).

3. Stopień zaangażowania odbiorcy pozwala wyróżnić strategię usług wysokiego zaangażowania odbiorcy i strategię niskiego zaangażowania odbiorcy. Usługi wysokiego zaangażowania odbiorcy mają istotne znaczenie dla nabywcy, wyrażające się ilością czasu przeznaczanego na podjęcie decyzji o wyborze usługi oraz stopniem odczuwanego ryzyka (np. usługi medyczne, turystyczne, finansowe, prawnicze). Usługi niskiego zaangażowania odbiorcy charakteryzuje krótszy czas i odczuwanie mniejszego ryzyka (np. wypożyczalnia kaset wideo, usługi pralnicze, bar szybkiej obsługi, usługi kopiowania).

4. Stopień dopasowania usługi do odbiorcy daje możliwość wyróżnienia strategii usług standaryzowanych i indywidualizowanych. Usługi standaryzowane są świadczone najczęściej dla grup odbiorców i wychodzą naprzeciw przeciętnym oczekiwaniom (np. usługi edukacyjne, komunikacyjne, gastronomiczne typu *fast food*, telekomunikacyjne). Usługi indywidualizowane najczęściej są świadczone na rzecz pojedynczych odbiorców (indywidualnych lub instytucjonalnych) i mają charakter specjalistyczny (np. usługi, prawne, medyczne, architektoniczne, konsultingowe, naprawcze).

5. Rodzaj czynności usługowych stanowi podstawę wyróżnienia strategii usług związanych z czynnościami materialnymi i niematerialnymi. Usługi związane z czynnościami materialnymi są ukierunkowane na tworzenie wartości w wyniku oddziaływania na jakieś obiekty. Mogą nimi być przedmioty (np. naprawcze usługi motoryzacyjne, pralnicze, introligatorskie) lub ciało ludzi czy zwierząt (np. usługi kosmetyczne, gastronomiczne, rehabilitacyjne). Usługi związane z czynnościami niematerialnymi prowadzą do powstawania efektu w odniesieniu do świadomości człowieka – jego wiedzy i emocji (np. usługi edukacyjne, kulturalne, przekazu informacji) lub pewnych zasobów (np. usługi finansowe, ubezpieczeniowe).

6. Charakter usługi stanowi podstawę wyróżnienia strategii usług pośrednictwa i usług właściwych. Usługi pośrednictwa polegają na doprowadzeniu do transakcji między dwoma innymi podmiotami (np. usługi biur podróży, brokerów ubezpieczeniowych, biur obrotu nieruchomości, agencji pracy). Usługi właściwe są to świadczenia, których rezultatem są

⁶⁰ M. Krzyżanowska, *Strategie marketingowe w sferze usług*, [w:] W. Wrzosek [red.], *Strategie...*, op. cit., s. 155.

bezpośrednio różnorodne wartości użytkowe, stanowiące ostateczny sposób zaspokojenia potrzeb nabywców (np. edukacyjne, budowlane, porządkowe).

7. Charakter kontaktu z odbiorcą jest kryterium, na podstawie którego wyróżnia się strategię usług świadczonych w bezpośrednim i pośrednim kontakcie z usługobiorcą. Usługi świadczone w bezpośrednim kontakcie mogą być dokonywane w trzech wariantach, jeśli weźmiemy pod uwagę miejsce: w siedzibie usługodawcy (np. świadczenia medyczne, edukacja o charakterze masowym, magazynowanie, usługi bankowe, usługi hotelarskie i gastronomiczne); u usługobiorcy (np. naprawcze, remontowe, konserwacyjne i pielęgnacyjne, część usług ubezpieczeniowych); na terenie neutralnym (np. transportowe, turystyczne). Usługi świadczone w pośrednim kontakcie są dokonywane na odległość, z wykorzystaniem środków technicznych: telefonu, faksu, Internetu, połączeń satelitarnych (np. telekomunikacyjne, radiowe, telewizyjne, karty kredytowe, monitoring obiektów, sprzedaż wysyłkowa).

8. Charakter procesu świadczenia stanowi podstawę wyodrębnienia strategii usług świadczonych w sposób ciągły i nieciągły. Usługi świadczone w sposób ciągły trwają od momentu zawarcia transakcji (względnie usługobiorca utrzymuje gotowość do świadczenia od tego momentu) do zakończenia trwania umowy (np. telekomunikacyjne, ubezpieczeniowe, bankowe). Usługi świadczone w sposób nieciągły mają charakter jednorazowy, niezależny od siebie w kolejnych transakcjach (np. naprawcze, fryzjerskie, doradztwa personalnego).

9. Fluktuacje popytu stanowią podstawę wyodrębnienia strategii usług o popycie sezonowym i niesezonowym. Usługi o popycie sezonowym charakteryzuje występowanie wyraźnych wzrostów popytu w pewnych okresach (np. usługi turystyczne, doradztwa podatkowego, transportu, dostaw energii, kulturalne, gastronomiczne, handlowe, hotelarskie), zaś usługi niesezonowe to takie, na które zapotrzebowanie nie jest związane z cyklicznymi zmianami popytu (np. usługi bankowe, prawne, medyczne, ubezpieczeń emerytalnych i na życie)⁶¹.

Syntetyczne zestawienie kryteriów dychotomizacji usług oraz wyodrębnionych na ich podstawie strategii marketingowych wraz z przykładami działań zawiera tabela 14.

W oparciu o zaprezentowane przykłady strategii marketingowych sądzi się, że mogą być one wykorzystywane przez przedsiębiorstwa usługowe w praktyce, stanowiąc sposób osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, zapewnienia satysfakcji klienta, a także odpowiedniego poziomu wiarygodności firm. Należy jednak pamiętać, że na kształtowanie wiarygodności przedsiębiorstwa usługowego zasadniczy wpływ ma porównywalny i powtarzalny poziom jakości świadczonych usług. W tym kontekście można więc stwierdzić, że zapewnienie jakości wymaga prowadzenia działań marketingowych we wszystkich fazach cyklu życia wyrobu-usługi, a ich efektem powinno być dostarczenie usług na rynek w odpowiednim czasie i miejscu, konkurencyjność, zaspokojenie oczekiwań nabywców, a co za tym idzie – opłacalność dla wytwórcy.

⁶¹ Zob. Ch. H. Lovelock [red.], *Managing Services: Marketing, Operations and Human Resources*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, NJ 1992 oraz Ch. H. Lovelock, *Services Marketing, People, Technology, Strategy*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, NJ 2001, [za:] W. Wrzosek [red.], *Strategie...*, op. cit., s. 205–231.

Tab. 14. Strategie marketingowe usług w oparciu o kryteria dychotomizacji usług

Kryteria dychotomizacji usług	Rodzaje strategii	Podstawowe cele strategii	Przykładowe działania
1	2	3	4
Cel usługodawcy	Strategie usług niekomercyjnych	<ul style="list-style-type: none"> wsparcie procesu osiągania celów humanitarnych 	<ul style="list-style-type: none"> pozyskiwanie finansowania zewnętrznego współdziałanie z innymi podmiotami działania perswazyjne w stosunku do osób, mające na celu wpłynięcie na ich zachowania wykorzystywanie pozaekonomicznych bodźców oddziaływania kształtowanie przychylności opinii publicznej
	Strategie usług komercyjnych	<ul style="list-style-type: none"> stworzenie świadomości istnienia usługi i chęci jej nabycia 	<ul style="list-style-type: none"> rozbudowane działania na rzecz wizerunku przedsiębiorstwa i marki przewodzenie kompleksowych badań marketingowych staranne kształtowanie polityki ceny intensywne działania perswazyjne sponsorowanie działalności niekomercyjnej
Rodzaj odbiorcy	Strategie usług dla odbiorców indywidualnych	<ul style="list-style-type: none"> stworzenie dostępności danej usługi obniżenie poziomu ryzyka dostrzeganego przez nabywców 	<ul style="list-style-type: none"> wyбір dogodnej dla nabywców lokalizacji punktów usługowych, organizowanie systemów rezerwacji i reklamacji wykorzystywanie informacyjnej roli ceny obniżanie ryzyka o charakterze społeczno-psychologicznym dostrzeganego przez nabywców kształtowanie wizerunku i marki usługi
	Strategie usług dla odbiorców instytucjonalnych	<ul style="list-style-type: none"> tworzenia stałych relacji z kontrahentami 	<ul style="list-style-type: none"> indywidualizacja obsługi klientów indywidualne negocjowanie warunków redukcja ryzyka o charakterze ekonomicznym eksponowanie funkcji użytkowych i ceny wpływanie na decydentów
Stopień zaangażowania odbiorcy	Strategie usług wysokiego zaangażowania odbiorcy	<ul style="list-style-type: none"> obniżenie niepewności odbiorcy 	<ul style="list-style-type: none"> zapewnianie kompleksowej informacji na temat usługi uzyskiwanie certyfikatów jakości, akredytacji w celu informowania i potwierdzania standardu usługi

1	2	3	4
			<ul style="list-style-type: none"> • zapewnienie wysokiej jakości materialnych warunków świadczenia usługi • tworzenie możliwości konsultacji przed zakupem usługi
	Strategie usług niskiego zaangażowania odbiorcy	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększenie skłonności do wyboru danej usługi 	<ul style="list-style-type: none"> • dostosowanie czasu otwarcia placówek usługowych (np. serwis non stop) • wybór bliskiej lub bardzo atrakcyjnej lokalizacji punktów usługowych • duża liczba punktów usługowych • skracanie czasu oczekiwania na usługę • czytelne opracowanie cenników usług • wyróżnianie usługi charakterystycznymi atrybutami • rozszerzenie asortymentu w porównaniu z konkurentami • tworzenie programów lojalnościowych
Stopień dopasowania usługi do odbiorcy	Strategie usług standaryzowanych	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększenie satysfakcji nabywcy z usługi • skoncentrowanie na najbardziej obiecujących grupach odbiorców 	<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie optymalnych opcji usług • zapewnienie wysokiej jakości materialnych warunków świadczenia usług • opracowanie procedur obsługi klienta • tworzenie namiastek indywidualizacji obsługi klienta • organizacja współuczestników konsumpcji usług w sposób gwarantujący zaspokojenie ich potrzeb • wykorzystywanie <i>franchisingu</i>
	Strategie usług indywidualizowanych	<ul style="list-style-type: none"> • zdobycie klientów profesjonalną ofertą • zwiększenia stopnia dopasowania oferty do oczekiwań odbiorców 	<ul style="list-style-type: none"> • zapewnienie klientowi konsultacji przed nabyciem usługi • wprowadzenie starannej selekcji pracowników • podnoszenie kwalifikacji pracowników • uprawnienie pracowników do podejmowania decyzji • kontrola poziomu satysfakcji klientów • minimalizowanie ryzyka dostrzeganego przez nabywców
Rodzaj czynności usługowych	Strategie usług związanych z czynnościami materialnymi	<ul style="list-style-type: none"> • redukcja ryzyka 	<ul style="list-style-type: none"> • oferowanie gwarancji na wykonanie usługi • autoryzacja punktów usługowych • wykorzystywanie opinii osób znanych publicznie • lokalizacja punktów usługowych blisko nabywcy

1	2	3	4
	Strategie usług związanych z czynnościami niematerialnymi	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększenie poziomu satysfakcji z oferty 	<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie specjalistycznych ofert dostosowanych do potrzeb nabywców • wykorzystywanie pośrednich miar jakości usługi • ukierunkowanie działań promocyjnych na wypracowanie pozycji specjalisty w danej dziedzinie • dbałość o materialne warunki świadczenia usług • działania <i>public relations</i> budujące wizerunek odpowiedzialnej firmy
Charakter usługi	Strategie usług właściwych	<ul style="list-style-type: none"> • kreacja usługi docierającej do potrzeb nabywcy 	<ul style="list-style-type: none"> • systemy zapewniania jakości • kreowanie marki • udzielanie gwarancji • kontrola satysfakcji klientów • informowanie o usłudze
	Strategie usług pośrednictwa	<ul style="list-style-type: none"> • finalizowanie transakcji między kontrahentami 	<ul style="list-style-type: none"> • gromadzenie aktualnych informacji • doradztwo • stworzenie dogodnych warunków zawarcia transakcji • eliminowanie konfliktu interesów w przypadku obsługi obu stron transakcji
Charakter kontaktu z odbiorcą	Strategie usług świadczonych w bezpośrednim kontakcie z odbiorcą	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększenie satysfakcji z procesu świadczenia usługi 	<ul style="list-style-type: none"> • selektywny dobór i szkolenia personelu obsługi klienta • podnoszenie standardu materialnych warunków świadczenia usług • opracowanie optymalnej organizacji świadczenia usług, w tym lokalizacji, dostępności, warunków technicznych • różnicowanie warunków obsługi dla różnych segmentów • tworzenie warunków korzystania z usług na odległość
	Strategie usług świadczonych na odległość	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększenie satysfakcji z rezultatu świadczenia usługi 	<ul style="list-style-type: none"> • poszerzanie oferty i podnoszenie jakości oferowanych usług • zapewnienie dostępu do informacji na temat usług • dokonywanie szczegółowych rozliczeń • podnoszenie poziomu bezpieczeństwa transakcji • zapewnienie poufności transakcji
Charakter procesu świadczenia	Strategie usług świadczonych w sposób ciągły	<ul style="list-style-type: none"> • obrona przed utratą dotychczasowych klientów 	<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie ofert bardziej korzystnych od ofert konkurencyjnych, różnicowanie usług

1	2	3	4
			<ul style="list-style-type: none"> • zapewnienie stabilnej jakości usług • innowacje produktowe • tworzenie barier zmiany dostawcy • upraszczanie warunków zakupu
	Strategie usług świadczonych w sposób nieciągły	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększenie lojalności klientów • pozyskiwanie nowych nabywców 	<ul style="list-style-type: none"> • stymulowanie powtarzalności zakupów • przypominanie nabywcom głównych korzyści związanych z usługą • systematyczne – osobiste kontaktowanie się z nabywcami, zapewnianie większej dostępności usług • obniżanie poziomu ryzyka postrzeganego przez nabywcę
Fluktuacje popytu	Strategie usług sezonowych	<ul style="list-style-type: none"> • łagodzenie wahań popytu • wykorzystanie wzrostu popytu w sezonie 	<ul style="list-style-type: none"> • okresowe zwiększanie mocy produkcyjnych • wprowadzenie systemów rezerwacji • zachęcanie do korzystania z usług poza sezonem • wprowadzenie ofert typu <i>last minute</i> • wprowadzenie dodatkowego czasu pracy • podnoszenie standardu warunków oczekiwania na usługę, wprowadzenie ekspresowego trybu wykonania usługi • wprowadzenie różnego standardu usługi w zależności od natężenia ruchu tworzenie, filii sezonowych i incydentalnych
	Strategie usług niesezonowych	<ul style="list-style-type: none"> • stymulowanie zrównoważonego wzrostu popytu 	<ul style="list-style-type: none"> • przedstawianie korzyści związanych z daną usługą i jej istotą • uatrakcyjnienie oferty • docieranie do nowych segmentów

Źródło: W. Wrzosek [red.], *Strategie...*, op. cit., s. 208–211.

2.7. Jakość w usługach

Istotny element zarządzania marketingowego firmą usługową stanowi zarządzanie jakością. Wzrost zainteresowania problematyką jakości usług dało się zauważyć na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych. Od połowy lat osiemdziesiątych kwestia jakości jest jednym z najczęściej poruszanych zagadnień w opracowaniach dotyczących usług, chociaż w literaturze przedmiotu często podkreśla się, że wysiłki związane z określeniem i pomiarem jakości zakończyły się większym powodzeniem w odniesieniu do dóbr materialnych niż w odniesieniu do usług. Szczególną uwagę zwraca się przy tym na fakt, że charakter i złożoność

sfery usług w dużym stopniu odróżnia ją od sfery produkcji dóbr materialnych⁶². Jakość usług jest więc znacznie bardziej skomplikowana w definiowaniu niż jakość wyrobów. Najwcześniejszą problematykę jakości usług podjęli m.in. W. E. Sasser, P. R. Olsen i D. D. Wyckhoff, Ch. Grönroos, U. i J. Lehtinen, R. C. Lewis i B. H. Booms⁶³. W pracach tych autorów pojęcie jakości usług zostało określone jako funkcja dwu zmiennych, tj. oczekiwań usługobiorców i ich faktycznych doznań podczas procesu świadczenia. Definicja jakości usługi brzmiała zatem: „jakość usługi to miara wskazująca w jakiej części realizacja konkretnego świadczenia odpowiada oczekiwaniom klienta. Świadczenie usług wysokiej jakości oznacza spełnienie przez dostawcę oczekiwań klientów”⁶⁴. Zasadne wydaje się więc twierdzenie, że ocena jakości usługi dokonywana przez klientów powinna być swego rodzaju standardem, a nie tylko zdarzającym się przypadkiem. Możliwość bezpośredniej relacji między usługodawcą a usługobiorcą zainspirowała Ch. Grönroosa do podjęcia badań mających na celu określenie sposobu postrzegania jakości przez nabywców oraz stwierdzenia, jakie instrumenty marketingowe mają wpływ na nabywcę i jego percepcję jakości usługi.

W ujęciu Ch. Grönroosa całkowita jakość oferty usługowej może być rozpatrywana w dwóch wymiarach: jakości technicznej oraz jakości funkcjonalnej⁶⁵. Autor zwraca uwagę, że tylko profesjonalizm i kwalifikacje determinują wymiar techniczny jakości, reputacja i wiarygodność są związane z aspektem wizerunku firmy, pozostałe zaś kryteria, takie jak: postawa i zachowanie, dostępność i elastyczność, solidność i wiarygodność oraz systemy szybkiego reagowania, kształtują wymiar funkcjonalny jakości. Tak więc to, co klient otrzymuje w wyniku procesów operacyjnych, jest określane jako jakość techniczna, zaś wynik kontaktów z usługodawcą stanowi jakość funkcjonalną⁶⁶. W ślad za Ch. Grönroosem w tabeli 15 zestawiono kryteria wpływające na postrzeganą, wysoką jakość usług.

Z przedstawionych założeń wynika więc, że wizerunek firmy, jakość techniczna i funkcjonalna składają się na postrzeganie całkowitej jakości oferowanej usługi, która dodatkowo kształtuje się pod wpływem własnych doświadczeń konsumentów oraz ich oczekiwań wobec usługi. Syntetyczny wyraz tych związków przedstawia rysunek 35.

Interesujące podejście do jakości usług zawiera również model jakości cząstkowych E. Gummenssona. Autor ujmuje jakość usługi jako postrzeganą przez nabywcę i zgodną

⁶² V. A. Zeithaml, A. Parasuraman, L. L. Berry, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, New York 1990, s. 21–22, [za:] J. Łańcucki, *Determinanty oceny jakości w sferze usług*, „Problemy Jakości” 1999, nr 6, s. 4.

⁶³ Zob. W. E. Sasser, P. R. Olsen, D. D. Wyckhoff, *Management of Service Operations – Text, Cases and Readings*, Allyn&Bacon Inc., Boston–London–Sydney–Toronto 1978; Ch. Grönroos, *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki 1982; U. Lehtinen, J. R. Lehtinen, *Service Quality: A Study of Quality Dimensions*, niepublikowany raport badawczy Service Management Group OY, Finland 1982; R. C. Lewis, B. H. Booms, *The Marketing Aspects of Service Quality*, [w:] L. L. Berry, G. Shostack, G. Upah [red.], *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago 1983.

⁶⁴ A. Parasuraman, *Measuring and Monitoring Service Quality*, [w:], W. J. Glynn, J. G. Barnes [red.], *Understanding Services Management*, J. Wiley and Sons, Chichester 1995, s. 145, [za:] J. Mazur, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 78.

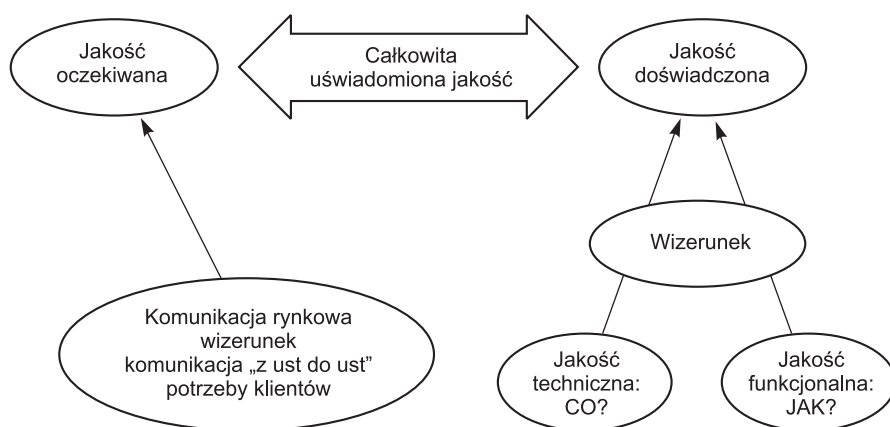
⁶⁵ Ch. Grönroos, *Service Management...*, op. cit.

⁶⁶ Zob. J. Radkowska, *Jakość usług edukacyjnych*, [w:] „Zeszyty Naukowe” AE Wrocław, Wrocław 2006 (przyjęte do druku).

Tab. 15. Kryteria determinujące jakość usług

Kryterium	Wpływ danego kryterium na jakość
Profesjonalizm i kwalifikacje	Wiąże się z rezultatami. Klienci muszą mieć pewność, że firma świadcząca usługę, jej systemy operacyjne, zasoby oraz pracownicy dysponują warunkami, wiedzą i umiejętnościami umożliwiającymi rozwiązywanie ich problemów w profesjonalny sposób.
Postawa i zachowanie	Wiąże się z procesami. Klienci muszą mieć świadomość, że pracownicy firmy usługowej są zainteresowani nimi i rozwiązywaniem ich problemów w przyjazny i spontaniczny sposób
Dostępność i elastyczność	Wiąże się z procesami. Klienci powinni mieć poczucie, że lokalizacja firmy, godziny jej pracy oraz systemy operacyjne są zaprogramowane i działają w sposób najdogodniejszy dla nich oraz wykazują adaptację do ich wymagań i życzeń.
Solidność i wiarygodność	Wiąże się z procesami. Klienci powinni mieć pewność, że mogą polegać na pracownikach firmy i jej systemach, i że zlecone zadania zostaną wykonane terminowo i w trosce o dobro ich interesów.
Systemy szybkiego reagowania	Wiąże się z procesami i dotyczy gwarancji, iż w razie trudności firma usługowa gotowa jest podjąć działania dla ich usunięcia.
Reputacja i wiarygodność	Wiąże się z wizerunkiem i dotyczy zaufania, że klienci otrzymają jakość w relacji do poniesionych wydatków.

Źródło: Ch. Grönroos, *Service Management...*, op. cit., [za:], I. Ponikowska, A. Styś, B. Iwankiewicz-Rak, *Typowanie głównych parametrów jakości w lecznictwie uzdrowiskowym*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001, s. 88.



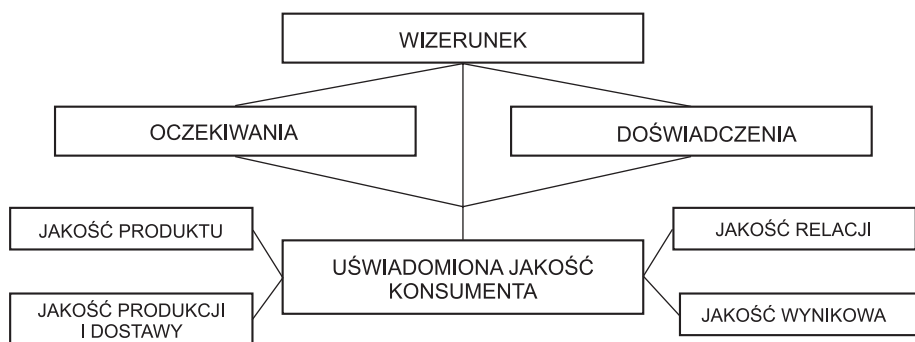
Rys. 34. Komponenty jakości usług

Źródło: Ch. Grönroos, *Service Management...*, op. cit., [za:]: I. Ponikowska, A. Styś, B. Iwankiewicz-Rak, *Typowanie głównych...*, op. cit., s. 89.

(tożsamą) z jego satysfakcją. Jednakże w celu przełożenia pomiaru satysfakcji klienta na działania usługodawcy mające na celu poprawę jakości niezbędne staje się jego zobiektywizowanie. Staje się to możliwe przez wprowadzenie tak zwanych 4Q, czyli:

- a) jakości projektu – wymaga, aby projekt był zgodny z oczekiwaniami klientów; za wypracowanie takiej jakości odpowiedzialni są specjaliści od **desingu**, marketingu a także obsługi posprzedażowej,
- b) jakości wykonania – polegającej na realizacji usługi zgodnie z projektem i jego charakterystykami, mają na nią wpływ wszyscy zaangażowani w jakikolwiek sposób w proces świadczenia usługi,
- c) jakości dostaw – w odniesieniu do usług polega na terminowym ich dostarczaniu, odpowiedniej dokumentacji czy też sprawności w świadczeniu usług dodatkowych,
- d) jakości relacji – w sposób bezpośredni przekłada się na zdolności personelu do nawiązywania i podtrzymywania relacji z aktualnymi oraz potencjalnymi klientami⁶⁷.

W wyniku syntezy modelu Ch. Grönroosa oraz E. Gummenssona powstał zintegrowany model jakości usług, który prezentuje rysunek 35.



Rys. 35. Zintegrowany model jakości usług 4Q

Źródło: E. Gummensson, *Quality Management in Service Organizations*, ISQA 1996, s. 229, [za:] P. Zeller, *Designing jako sposób świadczenia usług profesjonalnych*, Marketing usług profesjonalnych: e-biuletyn pod redakcją Katedry Usług AE w Poznaniu, <http://mup.pomoc.prawna>.

Zaprezentowany model wykorzystuje podobieństwa jako wspólną bazę, a różnice jako swego rodzaju uzupełnienie i rozwinięcie. Najważniejsze podobieństwo stanowi sposób rozumienia jakości: jakość to jej postrzeganie przez klienta. Wyznacza się ją przez oczekiwania, doświadczenia i wizerunek, podczas gdy na łączny jej wynik składają się elementy subiektywne i obiektywne. Zarówno Ch. Grönroos, jak i E. Gummesson stoją na stanowisku, że jakość wynika nie tyle ze struktur organizacyjnych, co z zaangażowania całego personelu.

W przedstawionym modelu 4Q odzwierciedlony jest także podział jakości na cztery obszary: jakości projektu, jakości produkcji, jakości dostawy oraz jakości relacji. Jakość, będąca wynikiem percepcji nabywcy, postrzegana jest w dwóch wymiarach: technicznym oraz funkcjonalnym.

Czy:
designingu?

adres internetowy wygląda na niepoprawny (spacja w środku nie jest stosowana)

⁶⁷ K. Rogoziński, *Nowy...*, op. cit., s. 213–214.

Jak słusznie zauważyli M. J. Bittner i A. R. Hubbert, nie sposób mówić o jakości usługi, nie analizując charakteru relacji zachodzących między jej jakością a satysfakcją klienta⁶⁸. Zdaniem wymienionych autorów, w analizie tej należy uwzględnić osiągniętą przez klienta satysfakcję płynącą z każdego kontaktu z usługodawcą i ogólną satysfakcję odczuwaną ze świadczonych usług. Każda z tych dwóch ocen może kształtować jakość usługi, która stanowi ogólne wrażenie klienta, będące rezultatem pozytywnych i negatywnych odczuć dotyczących organizacji usługowej i usług przez nią świadczonych.

Na potrzebę wyraźnego rozróżnienia satysfakcji klienta i jakości usługi zwraca również uwagę G. Van Ossel⁶⁹. Jego zdaniem, satysfakcja klienta jest pojęciem subiektywnym, nie tylko dlatego, że przechodzi przez „filtr” postrzegania, ale również dlatego, że oczekiwania klientów są niezwykle zróżnicowane, a na ich kształt wpływa bardzo wiele różnorodnych czynników⁷⁰. Przytoczone sugestie wskazują, że usługobiorca jest najczęściej czynnym uczestnikiem procesu powstawania usługi, a na jego spostrzeżenia wpływa nie tylko efekt końcowy, ale również sam proces jej świadczenia. W efekcie proces ten prowadzi do wytworzenia się swoistego zestawu kryteriów konsumenckiej hierarchii jakości usług, stanowiących zestaw wyróżników – tak zwanych twardych, dających się dotknąć lub zobaczyć, oraz mocno subiektywnych, których efekty uzależnione są ściśle od indywidualnych odczuć, doznań, nastrojów, emocji, doświadczeń, a także wykształcenia nabywców. Pozwalają one na porównanie usługi oczekiwanej z usługą postrzeganą, a powstała między nimi różnica lub jej brak wyraża jakość usługi oraz poziom satysfakcji klienta.

Biorąc tę właściwość pod uwagę, C. King zidentyfikował osiem wymiarów jakości usług, zaliczając do nich: odpowiedzialność, kompetencje, dostęp, uprzejmość, komunikatywność, wiarygodność, bezpieczeństwo i zrozumienie⁷¹.

Z większym uznaniem i powszechniejszym wykorzystaniem od propozycji C. Kinga i innych autorów dzielających jego poglądy spotkała się koncepcja opracowana przez wykładowców Texas A&M University – A. Parasuramana, V.A. Zeithamla i L.L. Berry'ego⁷². Wymienieni badacze wskazali zestaw dziesięciu podstawowych kryteriów, jakimi posługują się nabywcy w ocenie jakości różnorodnych usług. Kryteria te obejmują: dostępność usługi, informację o usługach, kompetencję, uprzejmość, zaufanie, rzetelność, odpowiedzialność, bezpieczeństwo, rodzaj stosowanych środków materialnych, znajomość potrzeb nabywców. Ponadto wymienieni autorzy opracowali model pięciu luk jakości usług, pozwalający spojrzeć na kształtowanie jakości poprzez pryzmat likwidowania potencjalnych rozbieżności – luk między elementami tego procesu⁷³.

⁶⁸ M. J. Bittner, A. R. Hubbert, *Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Quality*, [w:] R. T. Ryst, R. L. Oliver [red.], *Service Quality, New Directions in Theory and Practice*, Sage Publications 1994, s. 7.

⁶⁹ G. Van Ossel, *Measuring Customer Satisfaction*, [w:] B. Van Looy, R. Van Diedronck, P. Gemmel [red.], *Service Management. An Integrated Approach*, Financial Times, Pitman Publishing 1998, s. 5.

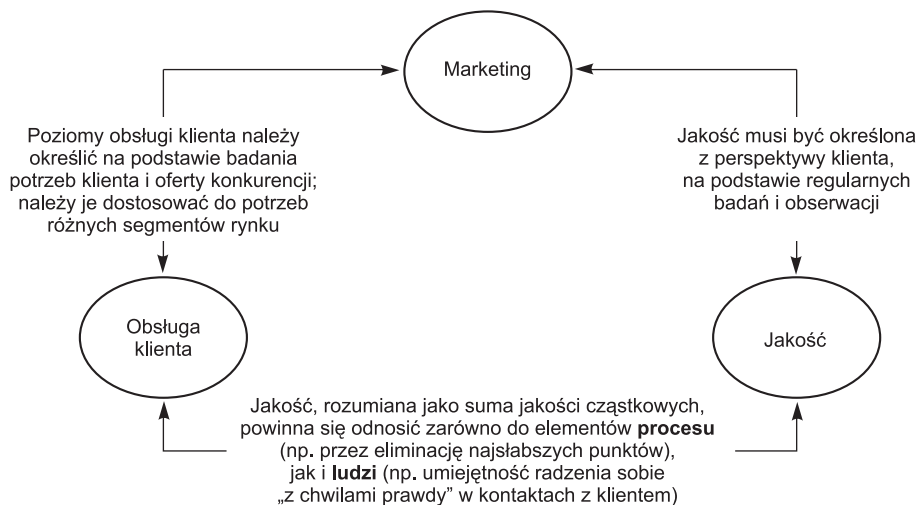
⁷⁰ Por. J. Łaćucki, *Jakość...*, op. cit., s. 16.

⁷¹ C. King, *A Framework for a Service Quality Assurance System*, „Quality Progress” 1997, nr 9, [za:] R. Karaszewski, *Systemy zarządzania jakością największych korporacji świata i ich dyfuzja*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2003, s. 39.

⁷² Zob. A. Parasuraman, V. A. Zeithaml, L. L. Berry, *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, „Journal of Marketing”, Fall 1985.

⁷³ Zob. J. A. Fitzsimmons, M. J. Fitzsimmons, *Service Management. Operations, Strategy*

W oparciu o przeprowadzone rozważania można zauważyć, że zagadnienia związane z doskonaleniem jakości usług opierają się przede wszystkim na związkach klientów z firmą, a znaczącą rolę w ich kreowaniu odgrywa marketing partnerski, dzięki któremu następuje integracja trzech elementów: jakości, obsługi klienta oraz marketingu (rysunek 36).



Rys. 36. Wzajemne powiązania między jakością, obsługą klienta i marketingiem

Źródło: A. Payne, *Marketing...*, op. cit., s. 261.

Zaprezentowane na rysunku zależności stały się przedmiotem wielu badań empirycznych. Opracowanie Strategic Planning Institute wykazało, że jakość postrzegana przez klienta ma stosunkowo największy wpływ na rentowność firmy (rysunek 37)⁷⁴.

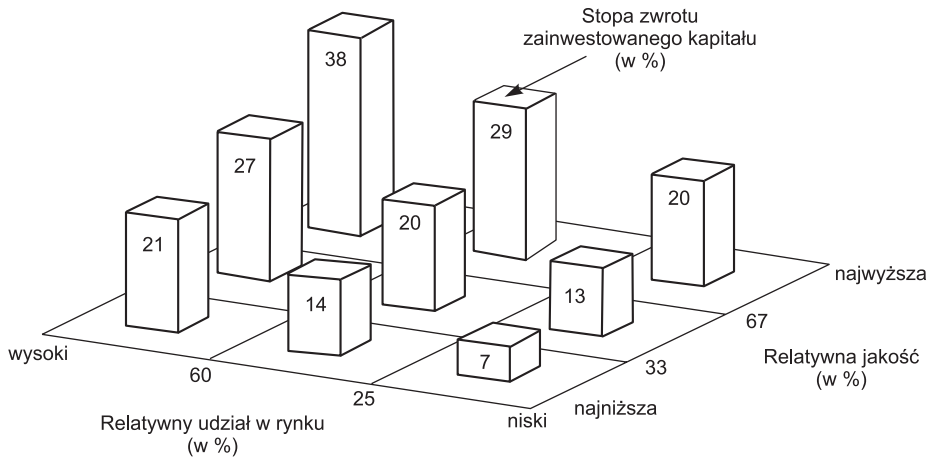
Najistotniejszym efektem uzyskanych wyników jest potwierdzenie faktu, że relatywnie wysoki udział w rynku wraz z relatywnie najwyższą jakością zapewniają łącznie najwyższą rentowność prowadzonej działalności. Jednocześnie należy podkreślić, że dobrą rentowność można także uzyskać, nawet przy niskim udziale w rynku, pod warunkiem relatywnie wysokiej jakości świadczonych usług.

Podsumowując przedstawione przemyślenia, można stwierdzić, że filozofia jakości odzwierciedla różne punkty widzenia osób, grup ludzi czy społeczeństwa. Niemniej jednak nasuwa się pewne spostrzeżenia dotyczące problemów związanych z jakością usług:

1. Charakter i złożoność usług, w dużym stopniu odróżniająca ją od dóbr materialnych, powoduje, że jakość usług jest znacznie bardziej skomplikowana w definiowaniu niż jakość wyrobów.

and Information Technology, Irwin-McGraw-Hill, 1998, s. 270–272; Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, op. cit., s. 435–437; M. Pluta-Olearnik, *Marketing...*, op. cit., s. 55–59; R. Karaszewski, *Systemy...*, op. cit., s. 39–40; P. Mudie, A. Cottam, *Usługi...*, op. cit., s. 106–111; A. Pukas, *Jakość i jej rola w usługowej ofercie rynkowej*, [w:] A. Styś [red.], *Marketing...*, op. cit., s. 91–93.

⁷⁴ R. D. Buzell, B. T. Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, The Free Press, New York 1987, [za:] A. Payne, *Marketing...*, op. cit., s. 262–264.



Rys. 37. Wpływ jakości i udziału w rynku na rentowność przedsiębiorstw usługowych

Źródło: R. D. Buzell, B. T. Gale, *The PIMS...*, op. cit., s. 263.

2. Jakość usługi determinowana jest: jakością projektu, jakością produkcji, jakością dostawy oraz jakością relacji, których jakość całkowita, będąca wynikiem percepcji nabywcy (elementy subiektywne i obiektywne), postrzegana jest w dwóch wymiarach: technicznym oraz funkcjonalnym.

3. Sposób pojmowania jakości sprowadza się do tego, jak postrzega ją klient, a kryteriami wyznaczającymi mogą być: profesjonalizm i kwalifikacje, postawa i zachowanie, dostępność i elastyczność, solidność i wiarygodność, systemy szybkiego reagowania, reputacja i wiarygodność firmy usługowej.

4. W związku z tym, że klient jest najczęściej czynnym uczestnikiem procesu powstawania usługi, na jego spostrzeżenia wpływa, obok efektu finalnego, także proces jej świadczenia. Nie sposób mówić więc o jakości usług, nie biorąc pod uwagę satysfakcji klienta. Dlatego też porównanie przez klienta usługi oczekiwanej z usługą postrzeganą może posłużyć do wyodrębnienia między nimi luki, która wyraża jakość usługi – czyli satysfakcję klienta lub jej brak.

5. W procesach ciągłych zmian i ewolucji ludzie mają swobodę wyrażania różnych poglądów na temat jakości usług, co zresztą może zmieniać się wraz z upływem czasu czy też zmianą sytuacji rynkowej. Istotne wydaje się więc wypracowanie pewnych podstawowych zasad i koncepcji zarządzania jakością, które wprowadzane w życie pozwolą przedsiębiorstwom usługowym na efektywne funkcjonowanie poprzez zaspokajanie potrzeb nabywców.

6. Doskonalenie jakości i efektywności powinno być nieodłącznym elementem strategii każdego przedsiębiorstwa usługowego, a posiadanie wiedzy na temat dostępnych metod i narzędzi służących temu celowi jest czynnikiem niezbędnym, warunkującym skuteczność podejmowanych działań⁷⁵.

⁷⁵ Szerzej na ten temat: U. Kałużna-Drewnińska, K. Radkowski, *Metody i narzędzia stosowane w zarządzaniu jakością usług*, [w:] S. Makarski [red.], *Rynkowe mechanizmy kształtowania jakości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2005, s. 313–321.

7. Przedsiębiorstwa usługowe, mając na celu wzmocnienie swojej pozycji na rynku, powinny dążyć do spełnienia wymogów stawianych przez uznane na świecie normy jakości, wdrażać wewnętrzne standardy jakości usług oraz systemy zarządzania jakością, wśród których najczęściej wymieniany jest Total Quality Management (TQM)⁷⁶.

8. W działaniach zmierzających do identyfikacji opinii konsumentów na temat jakości świadczonych usług mogą zostać wykorzystane różne metody i techniki badania rynku. Identyfikacja i poprawa ewentualnych niedociągnięć może w znaczący sposób przyczynić się do zapewnienia przewagi konkurencyjnej oraz sukcesów przedsiębiorstwa⁷⁷.

Tematy i pytania kontrolne

1. Jakie funkcje składają się na proces zarządzania przedsiębiorstwem usługowym?
2. Na czym polega analiza otoczenia wewnętrznego oraz zewnętrznego firmy usługowej?
3. Czym powinny się charakteryzować cele marketingowe przedsiębiorstwa usługowego?
4. Dlaczego wybór rynku docelowego jest jedną z najistotniejszych decyzji strategicznych firmy usługowej?
5. Proszę przedstawić istotę strategii marketingowej.
6. Jakie są zalety klasyfikacji strategii marketingowych opierającej się na kryteriach wielokrotnej dychotomizacji usług?
7. Proszę omówić znaczenie jakości w kreowaniu – dostarczaniu wartości dla nabywców usług.

⁷⁶ Szerzej na ten temat: J. Radkowska, K. Radkowski, *Kompleksowe zarządzanie jakością usług – TQM*, [w:] S. Makarski [red.], *Rynkowe mechanizmy...*, op. cit., s. 322–330.

⁷⁷ Szerzej na ten temat: K. Radkowski, *Metody i techniki badania jakości w sferze usług*, [w:] S. Makarski [red.], *Rynkowe mechanizmy...*, op. cit., s. 330–337.

ROZDZIAŁ 3

Marketing-mix w usługach i strategię z nim związane

3.1. Specyfika i elementy marketingu-mix w usługach

Wzrostowi zainteresowania sektorem usług marketingowych towarzyszyło poszukiwanie kombinacji środków marketingowych mogących zapewnić najbardziej efektywne obsłużenie rynku. Przyglądano się zatem z uwagą tradycyjnemu czteroelementowemu marketingowi-mix (pochodzącemu z dwunastoelementowego zestawu opracowanego w latach sześćdziesiątych przez Harvard Business School). Oryginalny spis obejmował: produkt, cenę, markę, kanały dystrybucji, sprzedaż bezpośrednią, reklamę, promocję, opakowanie, prezentację, obsługę, eksploatację, ustalanie faktów i analizę.

Z czasem koncepcja marketingu-mix zyskała szeroką akceptację, a cztery z dwunastu elementów wyróżnione przez E. J. McCarthy'ego uznano za główne, tj. produkt, cenę, dystrybucję i promocję – tzw. 4P¹. Podkreślić jednocześnie należy, że instrumenty marketingowe zaliczane są w literaturze przedmiotu do czynników endogenicznych, czyli zmiennych wewnętrznych i zależnych od przedsiębiorstwa usługowego, które kształtując je w odpowiedni sposób, tworzy kombinację strategiczną (marketing-mix). Tak więc przy użyciu produktu-usługi (jej specyficznych cech), ceny, miejsca sprzedaży (do którego doprowadzają kanały dystrybucji) oraz środków komunikacji rynkowej (elementów promocji) przedsiębiorstwo ma możliwość dostosowywania się do czynników egzogenicznych, powodujących przemiany rynku i otoczenia².

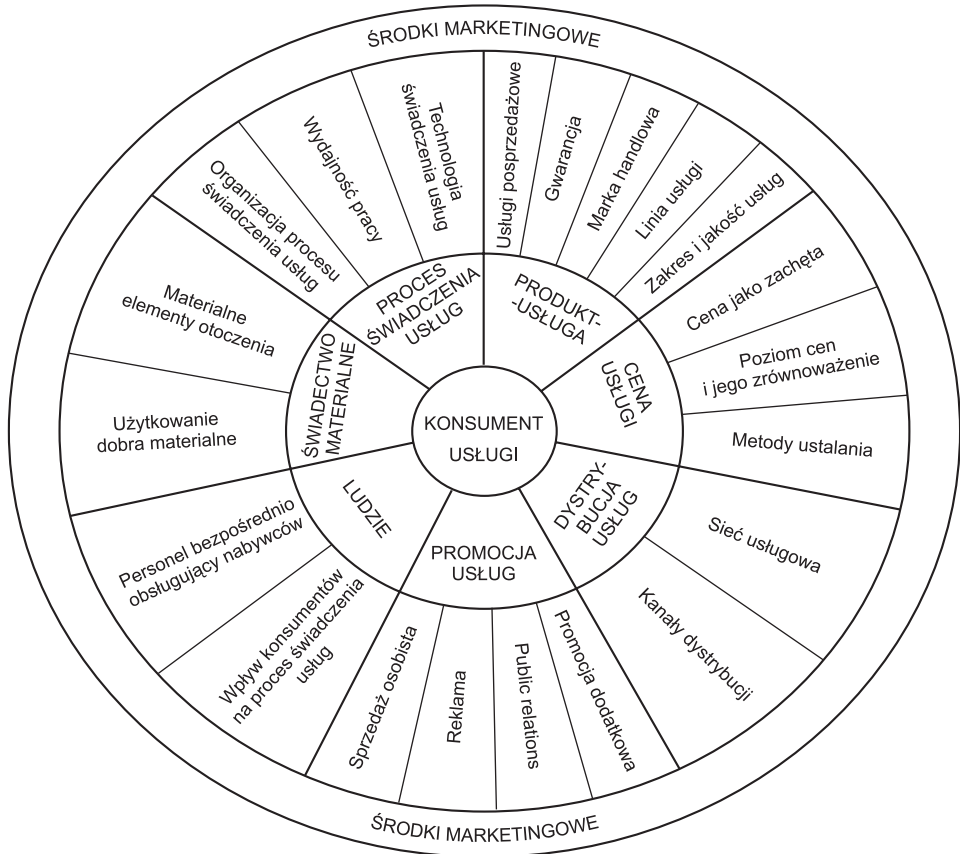
W wyniku rozwoju badań nad marketingiem usług, w oparciu o podejście klasyczne – skonstruowane na bazie ogólnej teorii marketingu, rozszerzono tradycyjną formę marketingu usług 4P o piąty element, obejmujący personel zatrudniony w przedsiębiorstwie usługowym (ludzie). W dalszych pracach badawczych rozbudowano marketing-mix o kolejne elementy. Zgodnie z poglądami B. H. Boomsa i M. J. Bittnera, koncepcję pięcioelementową rozszerzono o dwa kolejne składniki, tj. świadectwo materialne i proces świadczenia usługi³. Intrygująca natura usług powoduje jednak ciągle nowe rozważania na ten temat, czego dowodem jest fakt, że w światowej literaturze przedmiotu wymienia się nawet dziesięć i więcej narzędzi marketingu-mix, w tym: produkt, cenę, dystrybucję, komunikację rynkową, obsługę usłu-

¹ Zob. A. Payne, *Marketing...*, op. cit., s. 43.

² Szerzej na ten temat: A. H. Krzyżmiński, *Zarządzanie marketingowe w przedsiębiorstwie eksportującym. Porównania i syntezy*, Ossolineum oraz Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź, 1988, s. 18.

³ Zob. B. H. Booms, M. J. Bittner, *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms*, [w:] J. H. Donnelly, W. R. George [red.], *Marketing of Services*, AMA, Chicago 1981.

biorców (nabywców), zasoby ludzkie, procesy i technologie – obejmujące wszystkie czynności, przebiegi, mechanizmy i procedury, które wykorzystuje firma w procesie „produkcji” (świadczenia) usługi. Wydaje się jednak, że siedmioelementowa kompozycja elementów marketingu-mix najbardziej przystaje do potrzeb firm usługowych działających w warunkach konkurencji na rynku usług. Wymienioną, siedmioelementową strategię marketingu-mix wraz ze szczegółowymi instrumentami marketingowymi przedstawia rysunek 38.



Rys. 38. Instrumenty marketingu-mix 7P w dziedzinie usług

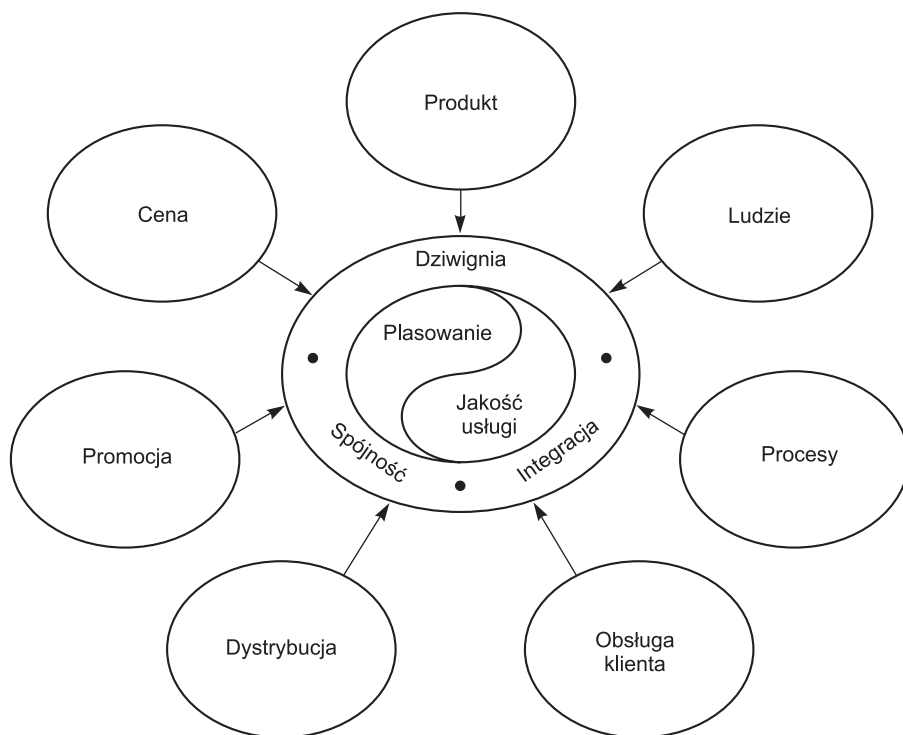
Źródło: M. Pluta-Olechnik, *Marketing...*, op. cit., s. 41.

Wypada także nadmienić, że specyfika zarządzania marketingowego przedsiębiorstwem usługowym wymaga właściwego doboru i zastosowania poszczególnych instrumentów marketingu-mix, a także działań, których efektem powinno być wyróżnienie oferty usługowej przedsiębiorstwa na rynku. Pamiętać jednocześnie należy, że każdy element marketingu pozostaje w ścisłym związku z pozostałymi, nie można bowiem mówić o sprzedaży usługi bez wykorzystywania różnych możliwości komunikowania się przedsiębiorstwa z nabywcami, nie można ustalać jej ceny w oderwaniu od jakości produktu-usługi, warunków oraz miejsca jej świadczenia czy też bez uwzględnienia w tym procesie roli pracowników. Toteż niezbędnym

wydaje się być uwzględnienie zależności między poszczególnymi instrumentami marketingu-mix, które można rozpatrywać ze względu na ich:

- a) spójność – gdy występuje logiczny związek między dwoma lub więcej elementami marketingu-mix,
- b) integrację – 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-mix⁴.

Przedstawione zależności prezentuje rysunek 39.



Rys. 39. Współdziałanie elementów marketingu-mix

Źródło: A. Payne, Marketing..., op. cit., s. 223.

Zatem koncepcja marketingu-mix powinna stanowić zintegrowaną i logiczną całość, harmonijnie łączącą wewnętrzne i zewnętrzne otoczenie firmy, a przy jej opracowywaniu należy dążyć do tego, aby poszczególne elementy wzajemnie się wspierały, dając przedsiębiorstwu możliwość zaspokojenia oczekiwań nabywców oraz osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej.

⁴ B. Shapiro, *Rejuvenating the Marketing Mix*, „Harvard Business Review”, September–October 1985, s. 28–33.

3.2. Charakterystyka produktu – usługi

Koncepcja marketingu-mix w dziedzinie usług zbudowana jest w oparciu o odmiennie formułowany przedmiot działalności, którym jest usługa oraz specyficzne cechy odróżniające ją od dóbr materialnych. Należy tutaj zwrócić uwagę, że pojęcia „produkt” i „usługa” wprowadzają pewien nieporządek w terminologii, są także przyczyną wielu nieporozumień. Przypomnieć zatem należy, że produktem jest każdy przedmiot lub proces, który przedstawia określoną wartość dla konsumentów, podczas gdy dobro materialne i usługa są dwoma rodzajami produktu. Można więc przyjąć, iż w ujęciu marketingowym na produkt-usługę składa się przede wszystkim podstawowa oferta usługowa, która przynosi główną korzyść dla jej nabywcy⁵.

A. Payne proponuje traktowanie produktu-usługi nieco szerzej, jako tzw. ofertę, na którą składają się cztery kategorie: czyste dobro materialne, dobro materialne z usługami towarzyszącymi, usługa podstawowa z towarzyszącymi jej dobrami i usługami o mniejszym znaczeniu oraz czysta usługa⁶. Podobne kategorie ofert wyodrębnia również Ph. Kotler⁷.

W sektorze usług, podobnie jak w sektorze produkcji dóbr materialnych, występują pewne zasadnicze poziomy produktu. Są to:

a) produkt podstawowy (rdzeń) – przedstawiający główny zbiór korzyści (użyteczności) kupowanych przez nabywcę (np. usługa przelotu – pokonanie przestrzeni w określonym czasie – świadczona przez towarzystwa lotnicze; może on przyjmować postać materialną, np. określona fryzura w przypadku usług fryzjerskich),

b) produkt rzeczywisty – przedstawiający podstawowy poziom produktu i ogół dodatkowych korzyści spodziewanych przez nabywców (np. oczekiwanie pasażera, że na pokładzie samolotu otrzyma dobre jedzenie, przyjemnie spędzi czas itp.),

c) produkt poszerzony – stanowiący główną formę różnicowania, ulepszania i zwiększania atrakcyjności produktu podstawowego, stanowiący element strategii konkurencji poszczególnych firm usługowych (np. podanie na pokładzie samolotu posiłków w zastawie porcelanowej, szeroka oferta wideofilmów, duży wybór różnorodnych czasopism, magazynów i gazet codziennych itp.),

d) produkt potencjalny – obejmujący wszystkie możliwe modyfikacje produktu rzeczywistego, jakie mogą go uczynić w przyszłości jeszcze bardziej atrakcyjnym, korzystnym dla nabywcy, zaś jego komponowanie jest domeną wynalazczości, naśladownictwa oraz adaptacji rozwiązań⁸.

Można zatem uznać, że w warunkach rynku konkurencyjnego kształtowanie produktu ma charakter ciągły, a wytwórcy usług są zmuszeni do ciągłego ich ulepszania, dostosowywania do potrzeb i oczekiwań nabywców oraz właściwego pozycjonowania. Oznacza to, że usługi mają określoną długość życia, przechodzą przez odrębne fazy (badań i rozwoju, wprowadzenia na rynek, wzrostu i dojrzałości, po spadek, co powoduje w konsekwencji wzrost lub spadek zysku), każda faza wymaga zaś opracowywania i wykorzystywania innej strategii

⁵ Zob. K. Radkowski, *Usługa...*, op. cit., s. 14.

⁶ A. Payne, *Marketing...*, op. cit., s. 159–160.

⁷ Por. Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, op. cit., s. 426–427.

⁸ Zob. T. Lewitt, *The Marketing Imagination*, The Free Press, New York 1983; G. Bartáková, *Instrumenty marketingu w sektorze usług*, [w:] J. Altkorn [red.]: *Zeszyty Naukowe nr 538...*, op. cit., s. 19–20.

marketingowej. Tak więc strategie, które są wykorzystywane przez przedsiębiorstwa usługowe w zakresie produktu-usługi, oprócz cyklu życia powinny uwzględniać możliwości finansowe i potencjał wytwórczy tych firm oraz sytuację rynkową, w której się znajdują. Firmy usługowe mogą wobec tego wykorzystać jeden z typowych wariantów rozwoju i kształtowania pola rynkowego swojej działalności w oparciu o macierz Ansoffa, a mianowicie:

- a) penetrację rynku – czyli oferowanie dotychczasowych usług na dotychczasowych rynkach,
- b) rozwój produktu – czyli oferowanie nowego produktu na dotychczasowych rynkach,
- c) rozwój rynku – czyli oferowanie tych samych produktów na nowych rynkach,
- d) dywersyfikację – czyli oferowanie nowych produktów na nowych rynkach⁹.

Omówione warianty strategii rozwoju produktu-usługi w danej sytuacji rynkowej i przy danym potencjale firmy prezentuje tabela 16.

Zakładając, że firma usługowa dąży do osiągnięcia przewagi rynkowej poprzez stworzenie sytuacji konkurencyjnej oraz biorąc pod uwagę fakt specyficznych relacji występujących między rynkiem a produktem-usługą, istotne wydaje się podkreślenie możliwości wykorzystania w działalności usługowej jednej ze strategii konkurencyjnych, jaką jest strategia wyróżniania (dyferencjacji) usług. Istotą tej strategii jest wykreowanie usługi posiadającej wyjątkowe cechy, które są istotne dla kupujących, oraz stworzenia czegoś, co jest postrzegane jako unikalne¹⁰. Aby oferować usługę naprawdę wyróżniającą się na rynku, należy podejść do budowania oferty rynkowej przedsiębiorstwa w sposób kompleksowy, tj. uwzględniający wiele aspektów – od dotyczących projektowania usługi, poprzez proces obsługi klienta do wykorzystania nowych technologii wytwarzania, dystrybucji i konsumpcji. Przekładając to na działania marketingowe, należy zaprojektować odpowiedni zestaw cech usługi na poziomie produktu poszerzonego oraz określić inne elementy marketingu-mix: cenę, dystrybucję oraz promocję przy jednoczesnym zapewnieniu właściwego przebiegu procesu świadczenia oraz obsługi klienta. Firma usługowa może wyróżnić realizację usługi na trzy sposoby: przez ludzi (lepiej wyszkolony i dobrze prezentujący się personel może wytworzyć więzi skutkujące wysokim zadowoleniem klientów i ich lojalnością), przez atrakcyjne otoczenie materialne (wystrój i wnętrze miejsca świadczenia usługi może wytworzyć niepowtarzalną atmosferę, dając wrażenie wysokiej jakości usługi i jej unikatowości), przez proces dostawy usługi (możliwość wykorzystania nowych technologii, np. Internetu, co pozwala na dostęp do usług bez potrzeby wychodzenia z domu, np. usługi bankowe, ubezpieczeniowe czy edukacyjne).

Przyjmując za punkt odniesienia wybranej oferty standardowej takie cechy jak: postrzegana wartość usługi, fakt adresowania jej do całego rynku oraz cenę, można wyróżnić cztery kierunki dyferencjacji, które dają przedsiębiorstwu usługowemu możliwość konkurowania innymi elementami oferty niż cena i koszty. Są to:

1. Strategia doskonalenia – to oferta o podwyższonym standardzie, która jest wyraźnie dostrzegana przez cały rynek lub jego znaczną część, jednak istnieje potrzeba zastosowania wyższej ceny, tak by wyróżniona oferta nie stała się ofertą standardową.

2. Strategia specjalizacji – to oferta o podwyższonym standardzie, adresowana do specyficznego kręgu odbiorców, którego wymagania są znane i różnią się od wymagań stawianych ofercie standardowej, a odbiorcy są skłonni zapłacić wyższą cenę.

3. Strategia zubożania – uboższa oferta po niższych cenach. Oczywiście zubożenie oferty

⁹ Szerzej na ten temat: H. I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.

¹⁰ J. J. Lambert, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001, s. 342.

Tab. 16. Warianty strategii rozwoju usług

Strategie rozwoju usługi	Charakterystyka sytuacji rynkowej	Uwagi dotyczące stosowania strategii
1. Strategia: „stare usługi dla dotychczasowego segmentu rynku”.	Firma ma utrwaloną pozycję na rynku usług; jej celem jest wzrost sprzedaży bieżącej oferty usługowej w danym segmencie nabywców; podstawę działania stanowią posiadane zdolności wytwórcze (materialne, kadrowe); potrzebne jest badanie obszarów potencjalnego działania firmy.	Rozpoznawanie możliwości firmy jest podstawą określenia realnej strategii usługi; zdolności wytwórcze firmy są zarówno kreatorem, jak i ograniczeniem sytuacji, w których firma osiąga korzyści; pełne rozpoznanie możliwości firmy, zwłaszcza jej potencjału kadrowego (kwalifikacje, zdolności), jest bardzo ważne w tzw. usługach specjalistycznych.
2. Strategia: „stare usługi dla nowego segmentu rynku”.	Firma nie ma utrwalonej pozycji na rynku usług, chce działać na podstawie posiadanych zdolności wytwórczych; dąży do sprzedaży dotychczasowej oferty nowym klientom (w nowym segmencie rynku).	Istniejące usługi zawsze mogą być rozpatrywane dla nowych segmentów rynku, jeśli stanowią dla nich nowy rodzaj usługi; przykładem takiej strategii może być transfer techniki w zakresie operacji finansowych (usługi bankowe).
3. Strategia: „nowe usługi dla dotychczasowego segmentu rynku”.	Firma działa w dotychczasowym, utrwalonym segmencie rynku; dąży do sprzedaży nowych usług; wymaga to przygotowania zaplecza materialnego, kadrowego i, być może, nowego <i>image</i> firmy.	Firma poszukuje tu odpowiedzi na pytania: jakie usługi kupują nasi klienci, lecz nie u nas, a w konkurencji?, które z tych usług moglibyśmy świadczyć?; jest to poszukiwanie informacji na zewnątrz firmy, w jej otoczeniu (np. w zakresie usług ubezpieczeniowych).
4. Strategia: „nowe usługi dla nowego segmentu rynku”.	Firma nie ma wcześniej ukształtowanego zaplecza; strategia ta wymaga zastosowania badań rynku, przygotowania pomysłu nowej usługi i jego sprawdzenia.	Powstawanie zupełnie nowej usługi jest bardzo trudne; źródła pomysłu nowej usługi mogą tkwić w samej firmie lub czasem na zewnątrz, w otoczeniu (np. prawa <i>franchisingu</i> w usługach hotelarskich).

Źródło: M. Pluta-Olechnik, *Marketing...*, op. cit., s. 50.

jest dostrzegane przez rynek. W przeciwnym przypadku pojawia się możliwość wojny cenowej. Oferowanie uboższej wersji usług wywołuje podział rynku na segmenty.

4. Strategia zawężania - usługa wyróżniana jest również „in minus” jak w strategii zubożania, lecz kierowana jest jednocześnie do z góry określonego segmentu rynku¹¹.

¹¹ M. Daszkowska, J. Strumiłło, *Strategia dyferencjacji usług*, [w:] K. Mazurek-Łopacińska, A. Styś [red.], *Marketing – przełom wieków. Paradygmaty. Zastosowania*, AE Wrocław, Wrocław 2000, s. 146.

W tabeli 17 przedstawiono warianty oferty usługowej przedsiębiorstwa zdefiniowane zgodnie z regułą dyferencjacji.

Tab. 17. Warianty oferty przedsiębiorstwa usługowego według strategii dyferencjacji – w odniesieniu do oferty standardowej

Rodzaj strategii	Nazwa	Rynek/segment docelowy	Elementy wyróżnienia
Strategia doskonalenia	Restauracja ekskluzywna	Cały rynek	Wystrój, nastrój, profesjonalna obsługa (kelnerzy, kucharze), lokalizacja w centrum miasta (np. ostatnie piętro wieżowca z panoramą na miasto), bogata karta markowych win.
Strategia specjalizacji	Restauracja orientalna, np. indyjska	Segment rynku: amatorzy kuchni orientalnej	Profesjonalna obsługa (kelnerzy i kucharze z Indii), muzyka, specjalny nastrój z wykorzystaniem elementów etnicznych i kulturowych Indii, menu złożone ze specyficznych potraw hinduskich, wysokie ceny.
Strategia zubożania	Bar mleczny	Cały rynek, podaż kreuje popyt ze strony osób mniej zamożnych	Samoobsługa, dowody materialne gorszej jakości, ograniczony zestaw potraw, brak win i innych alkoholi, lokalizacja – boczne ulice, z dala od centrów handlowych i dzielnic reprezentacyjnych, niskie ceny.
Strategia zawężania	Bar wegetariański	Podaż skierowana do konkretnego segmentu: wegetarian	Małe pomieszczenia, specjalne menu oparte na warzywach i owocach, potrawy serwowane na papierowych tackach, lokalizacja – boczne ulice, niskie ceny.
Produkt standardowy	Restauracja	Cały rynek lub jego znaczna część	Przyzwoity, schludny wystrój, dbałość o czystość i estetykę, uniwersalne menu, napoje alkoholowe (przeważnie piwo i tańsze wina), lokalizacja – „dobre” dzielnice, główne arterie komunikacyjne (ale nie ulice reprezentacyjne), ceny umiarkowane.

Źródło: M. Daszkowska, J. Strumiłło, *Strategia...*, op. cit., s. 147.

Wśród korzyści, jakie odnosi firma usługowa, realizując strategię wyróżniania, wymienia się większą lojalność nabywców wobec marki i wynikającą z tego mniejszą wrażliwość na cenę, co daje możliwość zwiększenia zysków i uniknięcia konieczności zajmowania pozycji niskiego kosztu. Większa lojalność stwarza dla konkurentów istotną barierę wejścia do danego sektora. Wyższe zyski pozwalają przedsiębiorstwu usługowemu opierać się presji wzrostu kosztów ze strony silnych dostawców. Ponadto większe zróżnicowanie, prowadzące do lojalności nabywców, pozwala zająć lepszą pozycję wobec usług substytucyjnych¹².

¹² Szerzej na ten temat: T. Żymionowski, *Wizerunek firmy i marki jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] H. Szulce [red.], *Obszary i możliwości wykorzystania marketingu*, AE Poznań, Poznań 2004, s. 20.

Odrębnym zagadnieniem jest kwestia kształtowania programu produktów (struktura asortymentowa), który charakteryzują dwa podstawowe parametry¹³:

a) szerokość asortymentu lub oferty, która podaje liczbę linii produktów – najczęściej linia produktów stanowi grupę produktów ściśle ze sobą spokrewnionych,

b) głębokość asortymentu lub oferty, która informuje o tym, ile poszczególnych typów produktów lub produktów oferuje dana firma w ramach jednej linii.

Biorąc pod uwagę przytoczone poglądy, należy nadmienić, iż specyfika działalności usługowej ogranicza oferowanie dużej ilości linii produktów w tym samym czasie i miejscu (firmie) – jest to wprawdzie możliwe, ale tylko w dużych salonach czy też centrach usługowych. Z drugiej jednak strony indywidualne życzenia i potrzeby nabywców dają także możliwość indywidualnego kształtowania cech oferty usługowej, co prowadzi wprost do dużego zróżnicowania w ramach jednej linii produktów. Najczęściej zatem program produktu w ramach usług jest wąski i głęboki.

Niemniej jednak, jak wskazuje Ch. Grönroos, tworzenie oferty usługowej powinno obejmować cztery podstawowe działania:

a) prace koncepcyjne – czyli zamierzenia firmy usługowej,

b) określenie profilu firmy – obejmuje wybór podstawowego typu świadczonej usługi oraz towarzyszących jej dodatkowych usług lub dóbr,

c) tworzenie zewnętrznego systemu zasilającego – obejmuje proces świadczenia usług, metody ich dostarczania oraz określenie udziału nabywców w procesie świadczenia i sposobu komunikowania się z nimi,

d) kreowanie i utrwalanie wizerunku firmy – obejmuje szereg działań o charakterze informacyjnym oraz kompozycję i wykorzystanie marketingu-mix dla wsparcia zewnętrznego systemu zasilającego ofertę¹⁴.

Wymienione działania są ściśle ze sobą powiązane, a po dokonaniu wyboru profilu świadczonych usług (etap I) należy zająć się ustaleniem ceny, dystrybucją, promocją oraz opracować pozostałe elementy marketingu-mix.

3.3. Kształtowanie cen usług

Wśród wielu kwestii dotyczących praktycznego wykorzystania narzędzi zarządzania marketingowego w działalności przedsiębiorstw usługowych stosunkowo interesująca jest analiza zagadnień związanych z kształtowaniem oraz możliwością oddziaływania na rynek za pomocą **ceny**. Istotny pozostaje fakt, że cena stanowi nieodzowny element każdej transakcji wymiany rynkowej bez względu na rodzaj orientacji działalności przedsiębiorstwa.

Decyzje cenowe mają na celu utrzymanie pozycji na rynku, pozyskanie i utrzymanie klientów, osiągnięcie pożądanego poziomu zysku, a także spełniają wiele funkcji, z których najważniejsze to: redystrybucja (przesunięcie dochodów z jednych grup społecznych do innych), stymulacja (skłanianie wytwórców do działań w oparciu o relacje popyt–podaż), funkcja

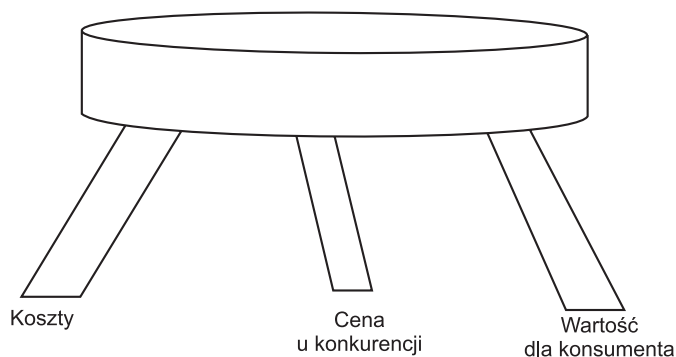
¹³ Ph. Mather, *What Corporations Get by Giving: Finding Success with Donations to Symphonies, the Statue of Liberty, And the Puffin*, [w:] J. B. Mason, H. F. Ezeil, *Perspectives in Marketing*, Business Publications, Inc., Plano, Texas, [za:] M. Daszkowska [red.], *Zarys...*, op. cit., s. 108.

¹⁴ Zob. Ch. Grönroos, *Service Management...*, op. cit., s. 73–82.

informacyjna (sygnalizowanie, czego konsumenci oczekują, ile jest warta dana usługa, informowanie o tym, jakie zasoby i po jakiej cenie są aktualnie dostępne)¹⁵. Jak wskazują wyniki badań konsumentów, cena, oprócz jakości, uznawana jest za podstawowy czynnik wpływający na podejmowanie decyzji dotyczących zakupu¹⁶. W związku z tym należy pamiętać, że specyficzne cechy usług powodują, iż system cen w sferze usług jest dla nabywcy mniej czytelny niż w przypadku dóbr materialnych (ze względu na niemożność uchwycenia wszystkich relacji między poszczególnymi usługami). W usługach przeważają elementy niematerialne, co oznacza, że nie można ich jednoznacznie ocenić przed konsumpcją. Swoboda w zakresie kształtowania cen usług jest zależna w dużej mierze od stopnia ich materialności. W oparciu o przytoczone informacje można zatem przyjąć, że w strategii wyceny usług (procesie cenotwórczym) powinno się uwzględnić cztery grupy podstawowych determinant. Są to:

- a) regulacje zewnętrzne – rozwiązania prawne, organizacyjne, ograniczające swobodne wyznaczania poziomu cen, w tym tzw. ceny urzędowe,
- b) otoczenie zewnętrzne – zachowania i preferencje potencjalnych klientów, konkurencja, uczestnicy kanałów dystrybucji, ingerencja państwa, np. agendy rządowe kontrolujące cenę,
- c) czynniki wewnętrzne – koszty, możliwości przedsiębiorstwa, takie jak np. potencjał finansowy, usługotwórczy czy zasoby finansowe,
- d) funkcje związane z realizacją celów przedsiębiorstwa¹⁷.

Tak określone czynniki cenotwórcze pozwalają przypuszczać, że istotnym elementem wyceny usługi jest znalezienie takiego poziomu ceny, który stanowił będzie właściwy poziom wyjściowy do jej dalszego kształtowania. Przedstawione zależności można odnieść do tzw. trójnogu cenowego, którego podstawą są: koszty, cena usług konkurencyjnych oraz wartość usług dla konsumenta (rysunek 40).



Rys. 40. Trójnóg cenowy

Źródło: Ch. H. Lovelock, *Services Marketing, People, Technology, Strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2001, s. 265.

¹⁵ Zob. A. Pomykański, *Nowoczesne...*, op. cit., s. 178.

¹⁶ Szerzej na ten temat: K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, AE Wrocław, Wrocław 1997, s. 100–101; K. Radkowski, *Czynniki stymulujące popyt na usługi motoryzacyjne*, „Gospodarka, Rynek, Edukacja” 2002, nr 6, s. 8.

¹⁷ Szerzej na ten temat: K. Rogoziński, *Usługi...*, op. cit., s. 233–234.

Oddziaływanie każdego z przedstawionych na rysunku elementów na ostateczny poziom ceny jest najczęściej zróżnicowany, stąd wielu badaczy rynkowych uznaje, że specyfika usług pozwala na znaczną swobodę ustalania cen. Im mniejszy jest bowiem udział elementów materialnych w procesie świadczenia, tym większa możliwość indywidualizowania ceny dla każdego klienta. W sytuacji odwrotnej ceny powinny odzwierciedlać koszty i przybierać formę cen standardowych¹⁸.

W oparciu o przytoczone dotąd informacje, wskazujące na kluczowe znaczenie ceny w polityce marketingowej przedsiębiorstwa usługowego, należy zaakcentować fakt, że działania dotyczące polityki cenowej mogą być oparte o szereg metod wykorzystywanych także w kształtowaniu polityki cenowej dóbr materialnych. Podobny pogląd reprezentował, popierając go szeregiem wyników badań empirycznych, J. Altkorn. Autor ten wskazywał, że przedsiębiorstwa usługowe wykorzystują w zasadzie wszystkie modelowe rozwiązania służące kształtowaniu polityki cenowej¹⁹.

Tak więc w celu ustalenia ceny przedsiębiorstwa usługowe mogą wykorzystać cztery grupy metod:

1. Metody popytowe – kładą nacisk na popyt konsumpcyjny i implikacje dochodowe strategii cenowych. W ramach tej grupy wyróżnić można siedem następujących rodzajów strategii cenowych: *skimming*, penetracji cenowej, linii produktów-usług, *odd-even*, popytową i wiążaną.

2. Metody kosztowe – podkreślają kosztowe aspekty kształtowania ceny i obejmują trzy następujące formy: standardowy narzut, ustalanie ceny metodą koszt plus oraz cenę krzywej doświadczenia.

3. Metody zorientowane na zysk – koncentrują się na równoważeniu przychodów i kosztów i obejmują trzy typy strategii ustalania ceny: zysk docelowy, cena docelowej rentowności sprzedaży, cena docelowej rentowności inwestycji.

4. Metody konkurencyjne – koncentrują się na tym, co robią konkurenci i co dzieje się na rynku, obejmują trzy strategie ustalania ceny: cena przyzwyczajania, cena rynkowa, cena powyżej lub poniżej ceny rynkowej oraz strategię lidera strat²⁰.

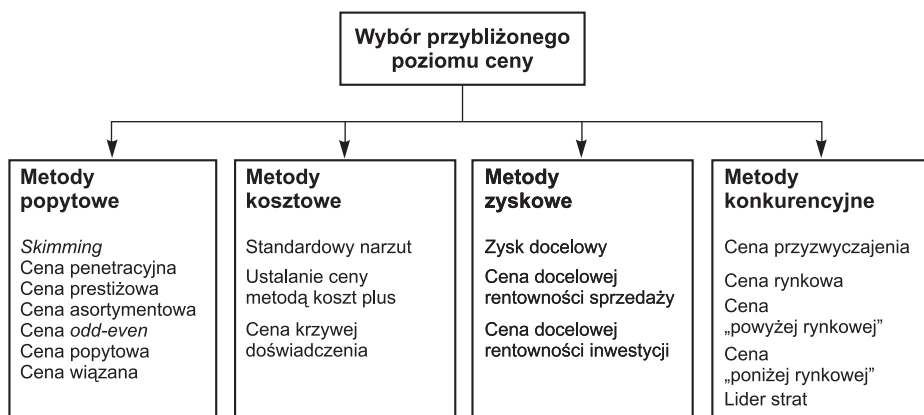
Wymienione metody ustalania cen obrazuje rysunek 41.

Podczas kształtowania polityki cen usług pamiętać należy, że cena charakteryzuje się, w stosunku do innych elementów marketingu-mix pewną odrębnością, która polega na tym, że cena wraz z wielkością sprzedaży generuje przychody przedsiębiorstwa, podczas gdy wszystkie pozostałe składniki stanowią zbiór kosztów. Stąd opracowanie właściwej strategii cenowej stanowi bardzo ważny element strategii marketingowej przedsiębiorstwa usługowego. Istotny jest także fakt, że jakościowy charakter polityki cen powoduje, że nie powinno się jej spłycać do kwestii kalkulacji czy metod ustalania. Marketingowe podejście powinno mieć charakter aktywnego kształtowania ceny usług w oparciu o zmieniające się tendencje rynkowe, preferencje i oczekiwania nabywców oraz pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

¹⁸ Zob. W. D. Cowell, *The Marketing...*, Heinemann, op. cit., s. 63; A. Styś [red.], *Marketing...*, op. cit., s. 31–65.

¹⁹ Szerzej na ten temat: J. Altkorn [red.], *Kierunki rozwoju...*, op. cit., s. 111–122.

²⁰ Szerzej na ten temat: K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing...*, op. cit., s. 376–389.



Rys. 41. Metody ustalania cen w usługach

Źródło: K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing...*, op. cit., s. 376.

3.4. Lokalizacja przedsiębiorstwa usługowego i kanały dystrybucji usług

Słuszny jest pogląd, że nawet najlepszy produkt czy usługa, wspierany kampanią promocyjną i oferowany po atrakcyjnej cenie, nie przyniesie sukcesu rynkowego, jeśli nie dotrze we właściwym miejscu i czasie do właściwego odbiorcy²¹. Wydaje się więc, że wybór lokalizacji przedsiębiorstwa oraz kanałów dystrybucji to jedne z ważniejszych decyzji w firmie usługowej, ponieważ dotyczą one tego, gdzie i jak firma zamierza sprzedawać swoją usługę. Ich szczególne znaczenie wynika ze specyfiki produktu-usługi, wytwarzanego i jednocześnie konsumowanego – w zasadzie bez możliwości jego magazynowania. Można zatem uznać, że **dystrybucja** obejmująca miejsce i otoczenie, w którym świadczy się usługi, i że sposób ich świadczenia wpływa na ogólny wizerunek przedsiębiorstwa, który ma znaczny wpływ na ocenę postrzeganej wartości i korzyści z zakupu konkretnej usługi²².

Wybór lokalizacji (usytuowania firmy) jest ściśle powiązany z rodzajem oraz częstotliwością kontaktów z potencjalnymi nabywcami usług. Przy czym, jak słusznie zauważył W.D. Co-well jej znaczenie zmienia się zasadniczo w zależności od rodzaju świadczonych usług. Przywołany autor zaprezentował ważniejsze aspekty znaczenia lokalizacji w formie konkretnych pytań:

1. Czego potrzebuje rynek – jego uczestnicy? Czy brak dogodnej lokalizacji przedsiębiorstwa opóźnia zakup usługi lub jej świadczenie? Czy następstwem nieatrakcyjnej lokalizacji będzie wykonanie usługi przez klienta w „sposób samodzielny”? Czy determinantą wyboru firmy i usług przez nią świadczonych jest dogodna lokalizacja (np. serwisu samochodowego, biura rachunkowego)?

²¹ D. Taraszevska, *Specyficzne, więc trudne*, „Marketing w Praktyce” 1996, nr 7/8, s. 19.

²² A. Payne, *Marketing...*, op. cit., s. 182.

2. Jakie występują trendy w sektorze danej firmy usługowej? Czy działania konkurencji są odpowiedzią na zapotrzebowanie zgłaszane przez rynek? Czy ominięcie zasad – norm postępowania obowiązujących w danej branży (sektorze działalności) może doprowadzić do uzyskania przewagi konkurencyjnej?

3. Czy w procesie świadczenia usług dominującą rolę odgrywa człowiek, czy czynniki materialne? Jaki jest wpływ wymienionych czynników na niewymuszony wybór miejsca zakupu i świadczenia usług oraz jego zmianę?

4. Czy charakter prowadzonej działalności usługowej wiąże się z wyborem dogodnej lokalizacji (np. usługi zdrowotne, edukacyjne, finansowe)?

5. Czy opracowanie i wdrażanie nowych systemów, procedur i procesów opartych na wykorzystaniu rozwijającej się technologii doprowadzi do niwelowania następstw błędnych decyzji związanych z lokalizacją przedsiębiorstwa?

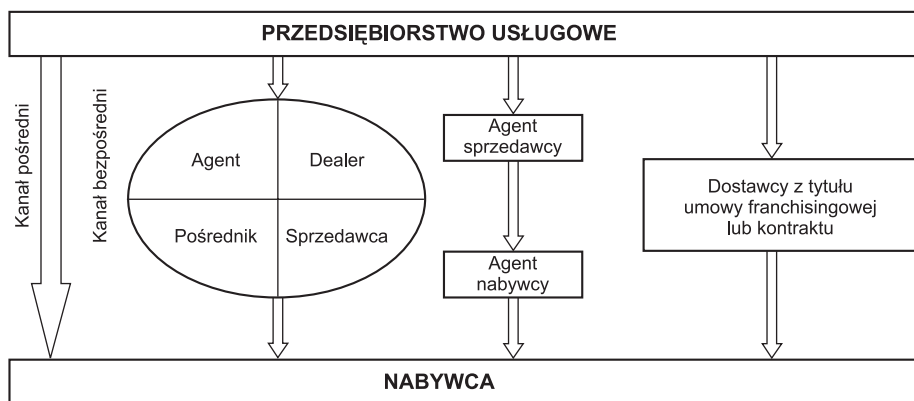
6. Czy i jakie znaczenie w odniesieniu do konkretnej lokalizacji mają dla nabywców usługi towarzyszące? Czy klienci są zorientowani na zakup określonej usługi, czy też wiązki usług? Czy lokalizacja innych firm usługowych może wpłynąć korzystnie na wybór oferty innego przedsiębiorstwa usługowego?²³

Jak już wspomniano, w celu przemieszczenia produktu wykorzystywane są kanały dystrybucji, które w sferze usług Ph. Kotler definiuje jako: zbiór wzajemnie zależnych od siebie organizacji współuczestniczących w procesie dostarczania usługi do użytkownika lub konsumenta²⁴. W działalności usługowej kanały dystrybucji mogą mieć dwojaki charakter:

a) kanały bezpośrednie – bezpośrednie powiązania wytwórcy usługi z konsumentem,

b) kanały pośrednie – korzystanie z usług pośredników (np. agentów, dealerów, brokerów, pośredników instytucjonalnych, pośredników prowadzących działalność hurtową lub detaliczną, dostawców z tytułu umowy franchisingowej).

Omówione możliwości firmy w zakresie dystrybucji usług obrazuje rysunek 42.



Rys. 42. Kanały dystrybucji usług

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Payne, *Marketing...*, op. cit., s. 186; B. Nowatorska-Romanik, *Marketing usług zdrowotnych*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Zakamycze 2002, s. 67.

²³ W. D. Cowell, *The Marketing...*, op. cit., s. 199.

²⁴ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, op. cit., s. 480.

Przyp. 23 – były cytowane 2 pozycje różniące się wydawnictwem, miejscem i rokiem wydania. Do której odnosi się op. cit.?

Podjmując prace nad projektowaniem strategii dystrybucji, firma usługowa powinna wziąć pod uwagę, czy jest w stanie sama (przy użyciu placówek regionalnych czy też technicznych środków kontaktu z klientami) dotrzeć do wszystkich potencjalnych odbiorców z docelowego segmentu rynku i zrealizować funkcje dystrybucyjne, których wymaga dana usługa. Zarówno w ramach bezpośredniej, jak i pośredniej strategii dystrybucji niezbędne jest ustalenie, jak gęsta powinna być sieć placówek dystrybucji usług, a zatem ile własnych jednostek powinna uruchomić firma na danym terenie, ewentualnie z iloma pośrednikami powinna nawiązać współpracę. Przyjmując jako kryterium liczbę pośredników, można wyróżnić trzy podstawowe strategie dystrybucji²⁵:

1. Strategię dystrybucji intensywnej – w tym systemie firma poszukuje możliwie maksymalnej liczby pośredników. Zaletą jej jest maksymalizowanie dostępności do usługi i generowanie dużego udziału w rynku dzięki szerokiej dostępności dla klientów. Istnieją jednak znaczące niedogodności i ryzyko jej stosowania, np.: przychody ze sprzedaży usług generowane przez różnych pośredników mogą być bardzo zróżnicowane; sprzedaż w wielu różnych miejscach może spowodować trudności z oceną jakości; pogorszenie obsługi i współpracy; utrudniona kontrola może spowodować zachwianie w realizacji innych strategii (np. pozycjonowania usług).

2. Strategię dystrybucji selektywnej – w tym systemie firma usługowa nie wykorzystuje wszystkich pośredników dostępnych na rynku. Przy ich wyborze kieruje się najczęściej: wielkością dystrybutora, mierzoną jego przychodami ze sprzedaży; jakością dostarczanych usług; kompetencją techniczną i dostępnością nowoczesnych urządzeń. Stosując ten system dystrybucji, firma świadomie godzi się na ograniczenie dostępności usługi na rynku, mając na uwadze redukcję kosztów dystrybucji oraz lepszą współpracę z pośrednikami.

3. Strategię dystrybucji wyłącznej i systemy franchisingowe – w tym systemie firma do sprzedaży swoich usług na danym geograficznie rynku wykorzystuje tylko jednego pośrednika, który godzi się najczęściej nie sprzedawać usług konkurencyjnych. Strategia ta jest zalecana w sytuacji, gdy firma chce wyróżnić daną usługę pod względem jakości, prestiżu lub doskonałej obsługi klienta. Szczególną jej formą jest franchising, obejmujący trwałe, kontraktowe powiązania, w ramach których franchisodawca daje licencję na prowadzenie biznesu i pomoc w jego organizowaniu, szkoleniu, zaopatrzeniu, zarządzaniu oraz innych dziedzinach. W zamian jego franchisobiorca godzi się zapłacić opłatę początkową i wносить opłaty uzależnione od wpływów ze sprzedaży za prawo do wykorzystywania znaku handlowego, otrzymywania stałej pomocy oraz usług od franchisodawcy.

Stosunkowo ciekawą koncepcję wyboru kanałów dystrybucji w odniesieniu do firm konkurencyjnych zaproponował D. H. Light. Składają się na nią trzy obszary:

- a) uczestnicy kanałów dystrybucji i ich relacje,
- b) funkcje uczestników oraz materiały i technologia niezbędne do ich pełnienia,
- c) świadczone usługi²⁶.

Graficzne odzwierciedlenie proponowanej koncepcji, sporządzonej dla przedsiębiorstwa American Agency System Insurance Company, prezentuje rysunek 43.

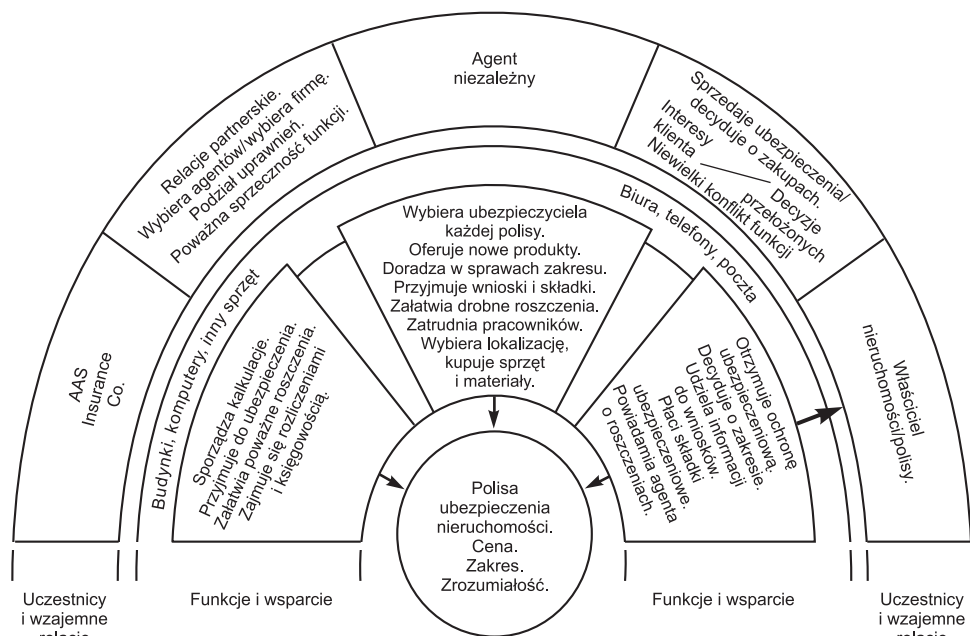
Przedstawione na rysunku rozwiązania można wykorzystać przede wszystkim w celu:

- a) przeprowadzenia analizy porównawczej kanałów dystrybucji firmy i konkurencji (*benchmarking*),

²⁵ Szerzej na ten temat: J. J. Lambin, *Strategiczne...*, op. cit., s. 461–469.

²⁶ D. H. Light, *A Guide for New Distribution Channel Strategies from Service Firms*, „Journal of Business Strategy”, Summer 1986, vol. 7, no. 1, s. 56–54, [za:] A. Payne, *Marketing...*, op. cit., s. 187.

- b) przygotowania alternatywnych rozwiązań w opracowywanej czy też stosowanej strategii dystrybucji, poprzez inny podział środków finansowych bądź zmianę pośrednika,
- c) określenia podziału uprawnień, identyfikacji występujących konfliktów w kanale dystrybucji oraz określenia wzajemnych zależności między pośrednikami.



Rys. 43. Struktura kanałów dystrybucji w usługach ubezpieczeniowych

Źródło: D. H. Light, *A Guide...*, op. cit., s. 59, [za:] A. Payne, *Marketing...*, op. cit., s. 188.

Jak podkreślił M. Strużycki, dystrybucja w strukturze zarządzania marketingowego waloryzuje cały tok przygotowania marketingowego i stanowi swego rodzaju weryfikację, czy przygotowany program marketingowy sprawdza się kompleksowo. Jest zjawiskiem wielowymiarowym, skupiającym wartość usługi oraz zdolność przedsiębiorstwa usługowego do rozpoznawania i zaspokajania preferencji klientów w odpowiednim miejscu i czasie, a także zdolność rozpoznawania tego, jak i co czynią na rynku konkurenci²⁷. W oparciu o wyniki prowadzonych badań można przypuszczać, że najbliższe lata będą okresem przyspieszonych przemian w zakresie kształtowania i wyboru kanałów dystrybucji, zachodzących głównie pod wpływem narastania konkurencji oraz powszechnego wdrażania systemów informatycznych, opartych na elektronicznej wymianie danych²⁸. Sądzi się więc, że istotnego znaczenia dla

²⁷ Szerzej na ten temat: M. Strużycki, *Dystrybucja finalna jako przedmiot zarządzania marketingowego*, [w:] J. Altkorn [red.], *Kierunki...*, op. cit., s. 253–264; M. Strużycki, *Dystrybucja finalna w procesach rozwoju przedsiębiorstwa*, „Handel Wewnętrzny” 1999, nr 2/3.

²⁸ Szerzej na ten temat: J. Altkorn [red.], *Kierunki...*, op. cit., s. 123–135.

uzyskania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa usługowego nabiera kreatywne nastawienie we wszystkich obszarach zarządzania marketingowego, w tym również w zarządzaniu sprzedażą usług.

3.5. Promocja usług

Promocja lub inaczej komunikacja marketingowa, polega na informowaniu, przypominaniu i przekonywaniu odbiorców, aby zaakceptowali, nabyli, polecili lub spożytkowali produkt lub usługę²⁹. Służy ona prezentacji korzyści dostarczanych przez usługi, odróżnia w znacznej mierze ofertę danego przedsiębiorstwa od oferty jego konkurentów, a przede wszystkim buduje jego wizerunek. Jest to rodzaj komunikowania się z konsumentem i otoczeniem za pomocą zestawu środków, które przekazują na rynek informacje związane z ofertą usługową oraz kształtują potrzeby potencjalnych nabywców tych usług i pobudzają oraz kształtują na nie popyt. Poprzez promocję lansuje się firmę, zachęca do zakupu jej usług w określonym miejscu i czasie i na określonych warunkach oraz dąży do zdobycia przewagi nad konkurentami.

W procesie ciągłych zmian oraz rozwoju konkurencji działania przedsiębiorstwa usługowego w zakresie promocji powinny być procesem ciągłym, tworzącym przesłanki trwałej obecności rynkowej. W realizacji tych strategicznych zamierzeń polityka komunikacji spełnia ważną rolę, wyrażoną poprzez następujące funkcje:

1. Informacyjną – stanowi ona swoiste „podłoże”, na którym ujawniają się pozostałe funkcje promocji. Dostarcza obecnym i potencjalnym nabywcom informacji, które mają zmierzać do przełamania bariery nieznanego rynku. Pełni także rolę edukacji rynkowej klientów.

2. Pobudzającą (perswazyjną) – jej rolą jest zachęcanie, nakłanianie, aktywizacja, pobudzanie itp. Zmierza ona do wywołania i utrwalania zamierzonych działań i zachowań rynkowych nabywców. Wyraża oddziaływanie przedsiębiorstwa na popyt, jego pobudzenie i ukierunkowywanie. Podstawowe obszary jej oddziaływania stanowią: ukazywanie potencjalnym nabywcom braków i kształtowanie potrzeb, prezentowanie możliwego i „najbardziej właściwego” sposobu ich zaspokojenia, kształtowanie preferencji wyboru poprzez akcentowanie walorów własnej oferty usługowej i dostarczanie im odpowiedniego zestawu argumentów mających przemawiać za wyborem usług przedsiębiorstwa, a także kształtowanie lojalności wobec oferty firmy.

3. Konkurencyjną – wyraża się ona w tworzeniu pozacenowych instrumentów rywalizacji rynkowej. Jej oddziaływanie przejawia się na dwóch płaszczyznach. Pierwsza wiąże się z koniecznością zapewnienia przez przedsiębiorstwo atrakcyjności i „siły przebicia” instrumentom i programom promocyjnym. Druga sprowadza się do możliwości zakłócania kampanii promocyjnych realizowanych przez konkurencję. Przejawem konkurencyjnej funkcji promocji może być większa od konkurentów częstotliwość „obecności” w mediach, większa powierzchnia reklamowa lub czas antenowy, powielanie (strategia naśladownictwa konkurentów) lub wprost przeciwnie – oryginalność kampanii (strategia różnicowania itp.). Nad-

²⁹ D. J. Rachman, *Marketing Today*, Dryden Press, New York 1988, s. 418, [za:] M. Pluta-Olearnik, *Marketing...*, op. cit, s. 79.

rzędym celem opisanych działań jest utrwalenie takiego sposobu percepcji oferty usługowej przedsiębiorstwa w świadomości potencjalnych nabywców, który wyraźnie pozwoli zdystansować konkurencję³⁰.

Istotny dla działalności przedsiębiorstwa usługowego pozostaje również sam proces tworzenia strategii – programu promocji, który powinien obejmować:

- a) wybór odbiorców – adresatów kampanii promocyjnej,
- b) określenie celów promocji – np. wzmocnienie pozycji rynkowej, informowanie klientów o określonej usłudze i jej atrybutach, namawianie klientów do zakupu, przypominanie,
- c) sformułowanie informacji – w tym celu można wykorzystać np. model AIDA oparty na reakcji nabywców, obejmujący: zwrócenie uwagi, zainteresowanie, nakłonienie do podjęcia decyzji o zakupie, zakup,
- d) wybór elementów tzw. promocji-mix – etap ten sprowadza się do wyboru właściwych środków komunikowania się z rynkiem, w tym określenie relacji między osobowymi i nieosobowymi formami tej komunikacji oraz poszczególnymi jej rodzajami, takimi jak: reklama, sprzedaż osobista, promocja sprzedaży, *public relations*, *publicity*³¹.

Reklama jest jednym z najważniejszych instrumentów komunikacji marketingowej w przedsiębiorstwach usługowych. Jej podstawowym zadaniem jest umieszczenie usługi w świadomości nabywców i odwrócenie uwagi od takich samych lub podobnych usług oferowanych przez konkurentów. Podstawowymi decyzjami, które w procesie kształtowania kampanii reklamowej powinno podjąć przedsiębiorstwo usługowe, są:

- a) wybór mediów, opierający się na analizie takich charakterystyk jak: właściwości poszczególnych rodzajów mediów (np. zasięg geograficzny, wykorzystanie koloru, dźwięku), zgodność profilu mediów z oczekiwanym wizerunkiem przedsiębiorstwa, koszty reklamy itp.,
- b) określenie celów reklamy oraz wyznaczenie budżetu reklamowego, w formie wyznaczenia wielkości audytorium przekazu reklamowego, wpływu na świadomość potencjalnych nabywców i przewidywanych skutków³².

Sprzedaż osobista to dwustronny przepływ informacji, pomiędzy nabywcą a sprzedawcą, mający na celu wpływanie na indywidualną bądź grupową decyzję zakupu. Najczęściej oparta jest na bezpośrednich kontaktach między podmiotami wymiany rynkowej, pomimo że w dzisiejszych realiach coraz wyraźniej wzrasta znaczenie sprzedaży telefonicznej oraz elektronicznej. Sprzedaż osobista jest zazwyczaj najdroższym, ale jednocześnie najbardziej skutecznym narzędziem komunikowania się przedsiębiorstwa z innymi uczestnikami rynku. Podstawowe jej zadania sprowadzają się do: nakłaniania potencjalnego nabywcy do wypróbowania produktu lub skorzystania z usługi, utrzymania dotychczasowych nabywców, przekonywania ich do zakupu większych ilości.

W sferze usług ma ona bardzo ważne znaczenie, ponieważ każdy pracownik firmy usługowej jest, w większej lub mniejszej mierze, uczestnikiem procesu świadczenia usługi, co powoduje, że w trakcie sprzedaży osobistej dochodzi do nawiązania relacji między sprzedawcą – najczęściej również wykonawcą – a nabywcą usługi. W tej specyficznej sytuacji można więc uznać, że każdy zatrudniony jest sprzedawcą usług przedsiębiorstwa.

Promocja sprzedaży obejmuje wszystkie działania marketingowe, które poprzez dodanie

³⁰ Zob. J. W. Wiktor, *Promocja w strukturze marketingu-mix*, [w:] J. Altkorn [red.], *Podstawy...*, op. cit., s. 274–275.

³¹ Zob. A. Payne, *Marketing...*, op. cit., s. 191.

³² G. Bartáková, *Instrumenty marketingu...*, op. cit. s. 24–25.

krótkotrwałych zachęt do normalnych korzyści oferowanych przez produkt zmierzają do zmiany postrzeganej przez klientów relacji ceny do wartości produktu, a przez to stanowią bodziec dla nabywców do podjęcia natychmiastowego działania (kupna produktu, usługi)³³. Odbiorcami promocji sprzedaży mogą być ostateczni nabywcy, w przypadku promocji konsumenta, lub pośrednicy handlowi, w przypadku promocji handlowej (tabela 18).

Tab. 18. Przykładowe instrumenty promocji sprzedaży

Narzędzia	
Promocja handlowa	Promocja konsumencka
Zakupy premiiowane.	Obniżki cen usług.
Kupony dla odbiorców detalicznych.	Prezenty rzeczowe.
Prezenty dla odbiorców detalicznych i hurtowych	Konkursy, loterie.
Premie z tytułu sprzedaży.	Nagrody za lojalność.
Rabaty przy powtórny m zakupie.	Oferty refundowane (zwrot części ceny).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Mruk, B. Pilarczyk, B. Sojkin, H. Szulce, *Podstawy marketingu...*, op. cit., s. 234.

Ta pozycja
nie była
wcześniej
cytowana.

Do podstawowych zalet promocji sprzedaży zaliczyć można: efekt powstawania szybkiego sprzężenia zwrotnego, wywoływanie dużego zainteresowania nabywców dodatkowymi korzyściami wynikającymi z zakupu danego dobra lub usługi, wzrost udziału zakupów pod wpływem impulsu oraz umacnianie więzi w kanałach dystrybucji. Za wady tej formy promocji uznaje się najczęściej stosunkowo krótką możliwość wykorzystania w odniesieniu do konkretnej oferty, czasami pogarszanie wizerunku firmy oraz zwrócenie uwagi nabywcy na czynniki o charakterze drugorzędny m w stosunku do oferty podstawowej.

Public relations to przemyślane, planowe i ciągłe starania o osiągnięcie i utrzymanie wzajemnego zrozumienia pomiędzy organizacją a jej publicznością. Publiczność to ludzie, którzy mają znaczenie dla danej organizacji i wpływają na nią³⁴.

W ramach *public relations* istnieją trzy obszary koncentracji działań:

- komunikacja zewnętrzna,
- komunikacja wewnętrzna,
- komunikacja w sytuacjach kryzysowych³⁵.

Do typowych działań *public relations* należą:

1. Współpraca z mediami: nawiązywanie i utrzymywanie stosunków z prasą i mediami elektronicznymi, polegających na aranżowaniu i udzielaniu wywiadów, przygotowywaniu materiałów dla mediów; organizowanie konferencji prasowych, udzielanie odpowiedzi i wyjaśnień na pytania dziennikarzy, dbanie o „sieciowy” wizerunek firmy.

³³ J. Kałl, *Promocja sprzedaży, czyli jak sprzedać więcej*, Business Press, Warszawa 1995, s. 81.

³⁴ K. Wojcik, *Public relations od A do Z. Analiza sytuacji wyjściowej i planowanie działalności*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 20.

³⁵ Szerzej na ten temat: J. Altkorn, *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2004, s. 153–170.

2. Oddziaływanie na środowiska lokalne – świadczenia rzeczowe i pieniężne wspomagające środowiska lokalne (np. dzieci w domach dziecka, pensjonariuszy w domach opieki społecznej, szkoły, placówki służby zdrowia – zakup aparatury medycznej).

3. Sponsorowanie osób, instytucji i przedsięwzięć – sponsorowanie ważnych dziedzin życia społecznego, np. sportu, nauki, sztuki, edukacji, działalności charytatywnej. Celem takiej działalności jest kreowanie pozytywnych skojarzeń między sukcesami sponsorowanych instytucji lub osób a sponsorem, budowanie pozytywnego wizerunku sponsora oraz upowszechnianie informacji o sponsorze.

4. Stosunki z inwestorami – utrzymywanie właściwych relacji z inwestorami instytucjonalnymi i indywidualnymi, kontakty z przedstawicielami rynków finansowych.

5. Lobbying – jego celem jest stworzenie lub utrzymanie korzystnych warunków dla działania przedsiębiorstwa lub grupy przedsiębiorstw. W zależności od sfery interesów oraz obowiązujących regulacji prawnych loobbies starają się oddziaływać na organy władzy centralnej lub lokalnej (np. samorządy) itp.

6. Wykorzystywanie różnych zdarzeń do budowania rozgłosu wokół firmy – jest jedną z rozwijających się form *public relations*, która polega na inicjowaniu „wydarzeń specjalnych”. Do najczęściej organizowanych imprez należą: wystawy, pokazy, konkursy, spotkania z interesującymi ludźmi, jubileusze, festiwale, bankiety, kuligi, rejsy statkami.

7. Kontrolowanie działań w sytuacjach kryzysowych – sytuacje kryzysowe trudno prognozować, niektóre z nich są jednak przewidywalne. Do podstawowych zasad tworzenia i realizacji planu reagowania należą: identyfikacja możliwych zagrożeń, stworzenie zespołu osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji oraz dostarczanie informacji, zapewnienie odpowiednich środków działania (transport, łączność, możliwość wykorzystywania mediów), szkolenie członków zespołu przygotowujące ich do pełnienia przewidzianych ról.

Narzędzia takie jak wydarzenia prasowe, działania lobbyingowe, raporty roczne, biuletyny informacyjne czy konferencje prasowe służą pewnemu efektowi końcowemu, który określić można jako **publicity**. Publicity jest pośrednio opłaconą prezentacją organizacji, produktu bądź usługi, może ona przyjmować formę informacji prasowej, artykułu lub ogłoszenia dotyczącego określonego produktu. W przypadku *publicity* firma nie płaci za miejsce lub czas w środkach masowego przekazu, ale stara się, aby media same nadały korzystny komunikat o firmie³⁶. Nadrzędnym celem *public relations* jest tworzenie i kształtowanie przychylnych i pozytywnych postaw opinii publicznej wobec przedsiębiorstwa, które pozwolą na wyraźne wyróżnienie go wśród firm konkurencyjnych.

W zależności od sposobu oddziaływania na nabywców można wyróżnić dwa rodzaje strategii promocji-mix: promocję nakłaniania – popychania (*push*) oraz promocję przyciągania (*pull*) (rysunek 44).

W oparciu o informacje podane na rysunku nr 45 można zauważyć, że strategia popychania (*push*) polega na „przepchnięciu” usługi przez kanały dystrybucji do konsumentów docelowych. Działania marketingowe firmy (głównie sprzedaż osobista i promocja sprzedaży) są kierowane bezpośrednio do pośredników, aby włączyli do swojej oferty dany produkt i promowali go wśród konsumentów docelowych³⁷. Strategia „przyciągania” (*pull*) obejmuje

³⁶ K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing...*, op. cit., s. 469.

³⁷ Zob. Ph. Kotler, G. Amstrong, J. Saunders, V. Vong, *Marketing. Podręcznik...*, op. cit., s. 846.

A. Strategia push**A. Strategia pull**

Rys. 44. Rodzaje strategii promocji-mix

Źródło: Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Vong, *Marketing. Podręcznik...*, op. cit., s. 846.

działania marketingowe (głównie reklamę i promocję sprzedaży) nastawione na ostatecznego konsumenta w celu wywołania zainteresowania danym produktem-usługą i nakłonienia pośredników do zakupu tego produktu-usługi. W tej strategii popyt wywołany przez nabywcę „przeciąga” usługę przez kanały dystrybucji³⁸.

Najczęściej zdarza się jednak, że przedsiębiorstwa usługowe posiłkują się kombinacją obu strategii, wykorzystując tym samym wszystkie możliwości wpływania na zwiększenie popytu na świadczone usługi. O doborze i kompozycji elementów promocji-mix w firmach usługowych decyduje wiele czynników, takich jak: cykl życia usługi, cel promocji (który wyznacza jej narzędzia i strukturę), rodzaj nabywców, wielkość środków finansowych, czas na przygotowanie i realizację programu promocyjnego, konieczność stałej obsługi, reakcje konsumenta. Niezależnie od wymienionych uwarunkowań wszystkie komponenty powinny być wykorzystywane łącznie, tworząc spójną całość, bowiem skuteczne zarządzanie marketingowe wymaga stosowania takich strategii promocji, które pozwolą nabywcom zauważyć przedsiębiorstwo usługowe oraz jego produkty, zaakceptować je i nabyć – dając tym samym przedsiębiorstwu możliwość uzyskania trwałej przewagi rynkowej i jej umacniania w dłuższym okresie³⁹.

³⁸ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, op. cit., s. 565.

³⁹ Szerzej na ten temat: M. Sławińska, E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*, AE Poznań, Poznań 1998, s. 181–194.

3.6. Personel firmy usługowej i obsługa klienta

Jak już wielokrotnie podkreślano, świadczenie usługi jest ściśle powiązane z momentem jej konsumowania przez nabywcę, w związku z czym na ostateczny efekt procesu usługowego wpływ ma zarówno pracownik świadczący usługę, jak i nabywca. Zatem z racji roli, jaką odgrywają pracownicy zatrudnieni w firmie usługowej, należy uznać, że ludzie stanowią najważniejszy element marketingu-mix w usługach.

Celem nadrzędnym staje się więc kształtowanie w świadomości pracowników pozytywnego, akceptującego stosunku do klienta i osobistej odpowiedzialności za jakość wykonywanych usług oraz poczucie identyfikacji z firmą. P. Mudie i A. Cottam zwracają uwagę na fakt, że podstawowe znaczenie zarówno dla klienta, jak i dla pracodawcy ma osoba świadcząca usługę. Dla klienta jest ona „częścią wyrobu”. Jej umiejętności i chęć zadowolenia, manieri i wygląd odgrywają zasadniczą rolę, jeśli chodzi o poziom zadowolenia klienta z kontaktu usługowego. Jeśli zaś chodzi o pracodawcę, to ci, którzy świadczą usługi, mogą albo zbudować, albo zburzyć organizację. Z jednej strony mogą być oni jedynym sposobem odróżnienia danej placówki od innych. Z drugiej zaś – mogą też być powodem, dla którego klienci nie wracają⁴⁰. Zatem marketingowa strategia kształtowania personelu firmy ma w przypadku usług szczególnie znaczenie ze względu na zarysowany układ bliskich wzajemnych oddziaływań, które mogą się przerodzić w długoterminowe, stabilne stosunki z klientem, oparte na jego wierności i lojalności. Łączność dostawcy z dotychczasowym wiernym nabywcą warunkuje powtórne zakupy dóbr i usług, co będzie sprzyjać osiągnięciu przez firmę przewagi konkurencyjnej względem innych oferentów występujących na rynku⁴¹. Realizację takiej polityki firmy może zapewnić jedynie przez właściwie prowadzony dobór, selekcję, kształcenie pracowników, właściwy podział kompetencji i uprawnień decyzyjnych, system motywacji oraz oceny wykonywanej pracy. Tak więc realizacja skutecznej strategii marketingowego kształtowania personelu sprzedażowego niesie konieczność inwestowania w czynnik ludzki oraz przygotowania pracowników do wdrażania w życie przyjętych zasad i reguł postępowania obowiązujących w danym przedsiębiorstwie usługowym. Dla urzeczywistnienia tak określonych zasad trzon wszelkich działań marketingowych skierowanych do pracowników przedsiębiorstw usługowych powinno się oprzeć na:

- a) właściwej polityce komunikacji wewnętrznej (komunikacja „w dół” – od kierownika do pracownika, komunikacja „w górę” – od pracownika do kierownika oraz komunikacja horyzontalna – wymiana informacji między osobami na równorzędnych stanowiskach),
- b) współpracy między poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi,
- c) opracowaniu i wdrażaniu systemów motywowania,
- d) opracowaniu i wdrażaniu programów szkoleń⁴².

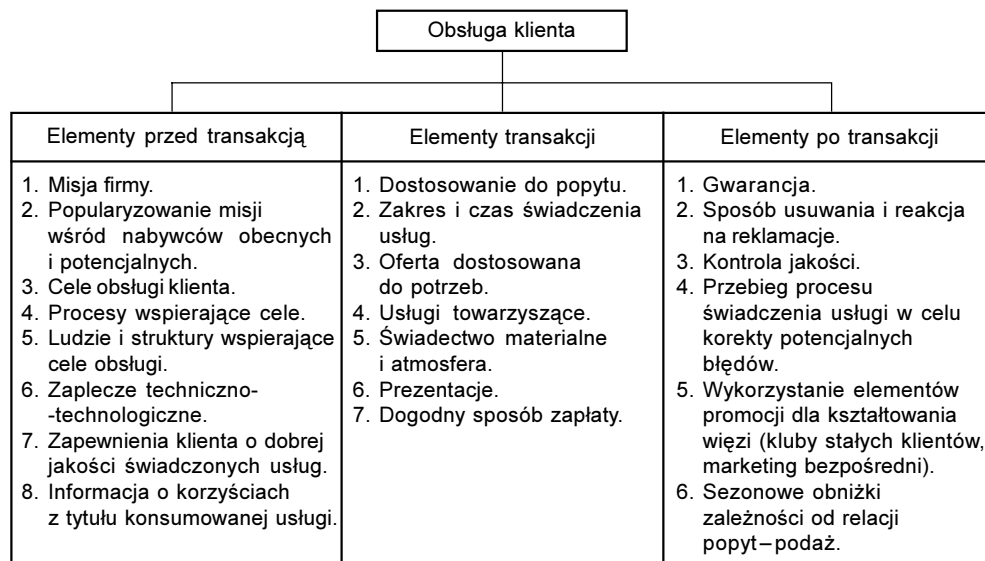
Przedstawione działania mogą wydatnie przyczynić się do polepszenia wzajemnych relacji wewnątrz oraz na zewnątrz przedsiębiorstwa, a tym samym wzrostu poziomu firmy usługowej. Rozwój firmy jako rezultat pozytywnych relacji oraz lojalności klientów, pracowników i inwestorów przedstawia rysunek 45.

⁴⁰ P. Mudie, A. Cottam, *Usługi...*, op. cit., s. 163.

⁴¹ D. Surówka-Marszałek, *Rola usług w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firm na rynku przemysłowym*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 6, s. 2.

⁴² Szerzej na ten temat: K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku...*, op. cit.

System obsługi klienta wywiera pierwsze i najważniejsze wrażenie na każdym kliencie. Jest szczególnie istotny w sytuacjach, kiedy klient przy podejmowaniu decyzji zakupu nie jest w stanie stwierdzić, jakie są obiektywne właściwości usługi. Stąd czynności związane z obsługą klienta należy rozpatrywać w odniesieniu do działań poprzedzających transakcję, samej transakcji oraz procedur potransakcyjnych. Zasadnicze elementy obsługi klienta w placówce usługowej przedstawia rysunek 46.



Rys. 46. Elementy obsługi klienta w placówce usługowej

Źródło: Opracowanie na podstawie A. Payne, *Marketing...*, op. cit., s. 218.

Niezwykle istotnym zjawiskiem w procesie obsługi klienta jest zmiana sposobu postrzegania nabywcy. Coraz bardziej widoczną cechą państw demokracji liberalnej jest indywidualizacja, a głównym podmiotem w sferze politycznej, gospodarczej i etycznej jest autonomiczna jednostka. Kultura demokracji liberalnej, charakterystyczna dla wysoko rozwiniętych państw Zachodu, zaniedbuje postrzeganie człowieka w kategoriach grupy, wyraźnie natomiast gloryfikuje jednostkę, potrzebę osiągnięć, intelekt. W konsekwencji ludzie myślą o sobie przede wszystkim jak o niepowtarzalnej jednostce i tak chcą być postrzegani, obsługiwani oraz traktowani. Własne „ja” jest coraz silniej wyeksponowane, a pragnienie wyodrębnienia się z tłumu oraz dostrzeżenia tego przez innych staje się coraz silniejsze. Dzisiejsi konsumenci nie chcą już milczeć. Chcą być partnerami w procesie zaopatrywania ich w satysfakcjonujące produkty i usługi⁴⁵. Nowy sposób postrzegania klienta niesie za sobą określone implikacje dla marketingu, w ramach których podkreślić należy, że:

a) wraz ze wzrastającym indywidualizmem nabywców nieodzownym staje się tworzenie i wykorzystanie nowych strategii i taktów marketingowych,

⁴⁵ Szerzej na ten temat: J. Otto, *Klient*, „Marketing w Praktyce” 1996, nr 4; K. Mazurek-Łopacińska, *W poszukiwaniu wiernych klientów*, „Marketing w Praktyce” 1998, nr 2.

b) indywidualizm w sferze konsumpcji powoduje konieczność zwiększenia elastyczności w kreowaniu dóbr i usług,

c) rosnące wymagania nabywców związane są głównie z warunkami, w których dokonują oni zakupów (np. przyjemny nastrój, stosowny wystrój wnętrza), a jakość odgrywa coraz częściej decydującą rolę w wyborze oferty usługowej oraz utrzymaniu dotychczasowych i pozyskaniu nowych nabywców,

d) nabywca wykazuje nadkrytyczność wobec oferty usługowej i zauważa się, że coraz częściej nie identyfikuje się z dotychczas wybieranymi firmami; miarą atrakcyjności przedsiębiorstwa może być więc jego zdolność w zakresie dostosowywania oferty do ciągle zmieniających się potrzeb, decyzji i zachowań konsumentów,

e) dla osiągnięcia poziomu obsługi satysfakcjonującego klientów firmy powinny na bieżąco prowadzić badania, zarówno standardów obsługi, jak i opinii klientów o zakupionej usłudze, w tym także na temat działań prowadzonych przez konkurentów.

Poznanie potrzeb i oczekiwań obsługiwanych konsumentów pozwala na odpowiednie ich pogrupowanie – uporządkowanie według typowych cech, czyli typologię⁴⁶. Wybór określonych klientów umożliwia zatem dostosowanie usługi oraz systemu obsługi do specyficznych potrzeb wydzielonej grupy nabywców (segmentu rynku), nie wszyscy bowiem klienci potrzebują takich samych elementów obsługi⁴⁷.

Reasumując, zauważyć należy, że personel firmy usługowej oraz proces obsługi mogą wydatnie przyczynić się do budowania trwałych związków z nabywcami usług. Powszechnie uważa się bowiem, że lojalność odgrywa wiodącą rolę w sukcesie rynkowym firmy. Jak wskazują wyniki badań, pozyskanie nowego klienta może kosztować nawet dziesięciokrotnie więcej niż utrzymanie dotychczasowego. Przy czym 10% klientów firmy odchodzi dlatego, że konkurencja proponuje obiektywnie coś atrakcyjniejszego. Natomiast ponad 70% opuszcza dotychczasowych dostawców usług z powodu braku zainteresowania z ich strony. Jeśli połączyć te dwie informacje, oczywiste się staje, dlaczego prawie 80% liderów biznesu uważa, że lojalność klientów jest jednym z najważniejszych wskaźników oceny działalności firmy⁴⁸. W tym kontekście trzeba uznać lojalność za podstawowy punkt w kreowaniu marketingowej filozofii przedsiębiorstwa usługowego oraz strategii kształtowania personelu firmy i obsługi klienta.

⁴⁶ Przez pojęcie „typologia konsumentów” należy rozumieć wyodrębnienie i opis typów konsumentów, na podstawie badań empirycznych zróżnicowanych zachowań badanych grup konsumentów oraz czynników i mechanizmów wywołujących to zróżnicowanie, [za:] J. Altkorn, T. Kramer [red.], *Leksykon...*, op. cit., s. 262.

⁴⁷ Odwołując się do praktyki badawczej, warto zapoznać się z wynikami badań empirycznych przeprowadzonych w Polsce. Agencja badań marketingowych IQS and Quant, wzorując się na amerykańskim podejściu do stylów życia VALS (*Value and Live Styles*) opracowała typologię nabywców. Szerzej na ten temat: P. Wójcik, *Styl życia konsumentów*, „Marketing w Praktyce” 1998, nr 4, s. 9–10. W badaniach VALS podstawą do opracowania typologii są następujące kryteria: postawy i poglądy, hierarchia ważności, preferencje dotyczące korzystania z mediów, sposób spędzania czasu wolnego, zachowania konsumenckie, profil osobowości.

⁴⁸ Szerzej na ten temat: M. Zachara, *Klient wciąż nie nasz pan*, „Businessman Magazine” 2001, nr 2.

3.7. Procesy i świadectwo materialne usług

Specyfika działalności usługowej, o czym także już wspomiano, powoduje, że proces świadczenia usługi jest ściśle powiązany z czasem jej konsumpcji, a sprawność przebiegających w firmie procesów w zasadniczy sposób wpływa na jakość usługi. Bardzo istotną barierą dla działań mających na celu stworzenie właściwego postępowania usługowego oraz polepszenia jakości już istniejącej oferty usługowej jest trudność w opisanu i jasnym przedstawieniu koncepcji całego procesu świadczenia. Metod rozwiązywania tego problemu należy poszukiwać w możliwości rzetelnego opisu procesu i zaprezentowania go w taki sposób, aby pracownicy, a także nabywcy usług posiadali wiedzę na temat przebiegu usługi, rozumieli swoją rolę w procesie świadczenia, a także znali poszczególne etapy i składające się na nie czynności. Procesy można rozpatrywać zatem pod względem złożoności i różnorodności. Złożoność wynika z charakteru składających się na proces czynności i sekwencji, natomiast różnorodność dotyczy poziomu szczebla wykonawczego lub zmienności tych czynności i sekwencji.

Taka strukturalna koncepcja procesów zakłada następujące działania:

– podział konkretnego procesu na logiczne czynności i sekwencje w celu umożliwienia jego kontroli i analizy,

– wybranie do tego celu bardziej zróżnicowanych procesów, które dają większą szansę rozwiązań wariantowych,

– założenie prawdopodobieństwa błędu wynikającego z charakteru procesu jako zjawiska dziejącego się tu i teraz, a tym samym nie podlegającego precyzyjnym normom wykonania, aczkolwiek wykonanie musi reprezentować określony poziom⁴⁹.

Ciekawym przykładem właściwego organizowania i projektowania pracy, który można wykorzystać w działalności firm usługowych, jest koncepcja G. L. Shostack, będącej twórcą metody nazywanej *Blueprinting*⁵⁰. Program ten, prowadzący do opracowania projektu usługi, obejmuje:

1. Opracowanie koncepcji produktu usługowego jako odpowiednika wcześniej rozpoznanych potrzeb.

2. Projektowanie systemu, który zapewniłby właściwe wykonanie usługi:

a) określenie niezbędnych zasobów i ich wzajemnej kombinacji,

b) określenie poziomu i formy aktywności przypisanych do wykonania dla klientów, personelu kontaktowego, personelu wspomagającego,

c) określenie odpowiedzialności i upoważnień na każdym etapie procesu świadczenia,

d) wskazanie, co stanowi element wejściowy i wyjściowy w każdym z punktów,

e) wskazanie punktów szczególnie podatnych na wystąpienie błędów,

⁴⁹ Szerzej na ten temat: G. L. Shostack, *Service Positioning through Structural Change*, „Journal of Marketing”, January 1987, vol. 51.

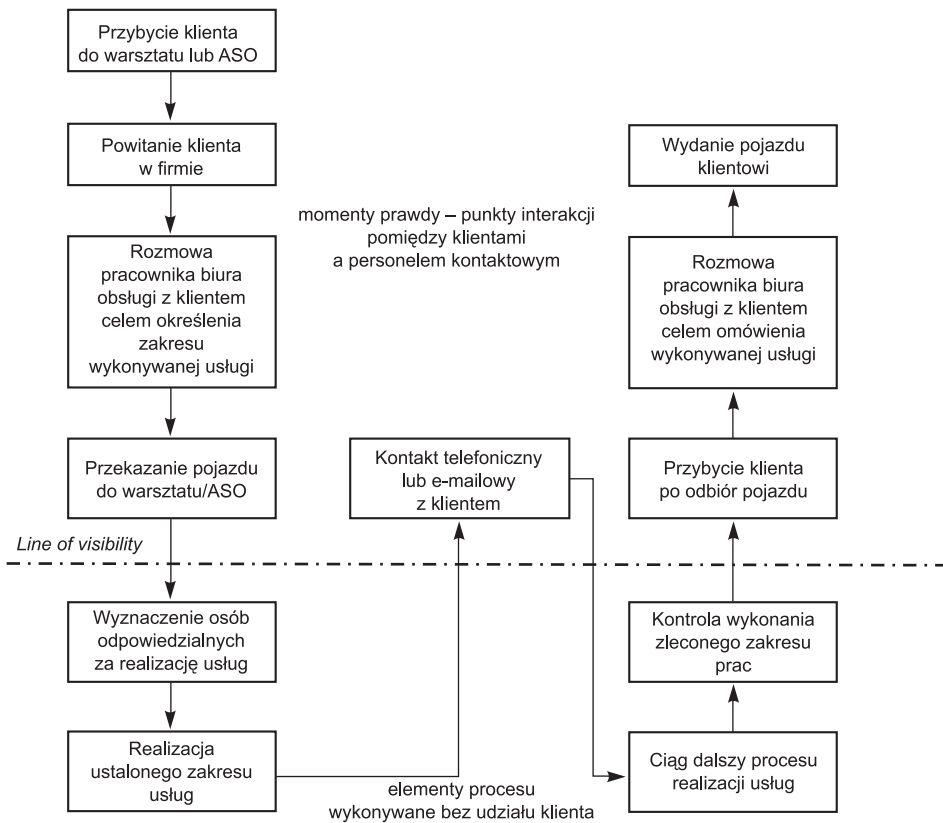
⁵⁰ *Blueprinting* to technika projektowania usług, która pozwala na prezentację procesu świadczenia usługi jako sekwencji występujących po sobie czynności, odzwierciedlających jego kluczowe punkty. *Blueprinting* należy uznać za metodę graficznego odwzorowania procesu wykonania usługi. Wynikiem zastosowania tej koncepcji powinno być opracowanie logicznie połączonego łańcucha punktów, przy uwzględnieniu zmienności wywołanej decyzjami klientów i kierownictwa, [za:] Bank Artykułów Portalu Usługowego Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, <http://www.uslugi.ae.poznan.pl>.

f) wskazanie „momentów prawdy” odzwierciedlających kontakt klienta z firmą oraz jego charakter,

g) wskazanie zakresu tolerancji, tj. dopuszczalnego zakresu odchyłeń od opracowanych standardów nie wpływających na spadek jakości usługi; może to oznaczać określenie zakresu, w jakim personel może swobodnie podejmować decyzje co do kierunku realizacji zlecenia.

3. Przygotowanie projektu pełnego cyklu realizacji danej usługi, czyli jego prezentacja graficzna za pomocą schematu blokowego, rysunku, programu komputerowego itp.⁵¹

Przykład graficznego odwzorowania procesu, z wykorzystaniem metody *Blueprinting* w odniesieniu do usług motoryzacyjnych (naprawa pojazdu) prezentuje rysunek 47.



Rys. 47. Przebieg procesu świadczenia usługi w warsztacie lub autoryzowanej stacji obsługi pojazdów

Źródło: Opracowanie własne.

⁵¹ Szerzej na ten temat: P. Zeller, *Designing...*, op. cit.; K. Rogoziński, *Nowy marketing...*, op. cit., s. 72–77.

Na zaprezentowanym schemacie *Blueprinting* wykorzystano nie tylko do przedstawienia poszczególnych ogniw w łańcuchu usługowych aktywności przedsiębiorstwa, ale także wskazania tak zwanych „momentów prawdy” odzwierciedlających kontakt klienta z firmą oraz jego charakter. Dzięki tej metodzie, poprzez wyznaczenie „line of visibility”, uwidoczniło także granicę między czynnościami, których klient nie widzi i nie ma do nich dostępu, a czynnościami, które może zobaczyć i wyrobić sobie o nich opinię. Kolejne ogniwa w łańcuchu realizowania usługi wykonywanej przez warsztaty lub ASO, obok formy graficznej, można także przedstawić jako mniej lub bardziej rozbudowany opis.

Syntetyczne wyjaśnienie przebiegu procesu:

1. Osoba zainteresowana naprawą pojazdu przyjeżdża do warsztatu/ASO, następnie udaje się do Biura Obsługi Klienta.

2. Pracownik Biura Obsługi przeprowadza wywiad z klientem w celu ustalenia zakresu prac naprawczych, uzgodnienia terminu realizacji usługi dogodnego dla klienta i czasu jej trwania oraz przybliżonego poziomu ceny.

3. W przypadku podjęcia decyzji przez klienta o skorzystaniu z usług następuje przekazanie dokumentów pojazdu, kluczyków oraz samochodu pracownikowi Biura Obsługi, który otwiera zlecenie naprawy zawierające opis zleconych prac naprawczych, wydaje klientowi potwierdzenie przyjęcia pojazdu, a następnie przekazuje pojazd oraz blankiet zlecenia pracownikowi warsztatu/ASO.

4. Kierownik jednostki wyznacza osoby odpowiedzialne za wykonanie usługi.

5. Pracownicy odpowiedzialni za wykonanie usługi przystępują do realizacji ustalonego zakresu naprawy, w przypadku stwierdzenia dodatkowych usterek sygnalizują ten problem przełożonemu, który kontaktując się z klientem (telefon, Internet), informuje o potrzebie wykonania dodatkowych prac i uzgadnia ewentualny ich zakres, koszt oraz czas trwania. W przypadku wystąpienia zdecydowanie większego zakresu prac od pierwotnie ustalonego prosi klienta o przybycie i potwierdzenie złożenia dodatkowego zlecenia.

6. Po przeprowadzeniu uzgodnień kierownik przekazuje informacje pracownikom, którzy realizują proces naprawy, a także nadzoruje jego wykonywanie.

7. W momencie zakończenia wykonywanych przez siebie prac każdy z pracowników uczestniczących w procesie potwierdza na blankiecie zlecenia ich zrealizowanie. Na tej podstawie kierownik dokonuje porównania zakresu prac zleconych i wykonanych oraz w przypadku braku uwag potwierdza wykonanie naprawy. W dalszej kolejności pracownik warsztatu/ASO przekazuje pojazd na parking jednostki, a następnie przekazuje kluczyki oraz potwierdzenie zrealizowania naprawy do Biura Obsługi Klienta.

8. Usługobiorca przybywa do jednostki po odbiór pojazdu.

9. Pracownik Biura Obsługi przedstawia wykonany zakres prac potwierdzony przez kierownika jednostki na blankiecie zlecenia, informuje o okresie przysługującej gwarancji na wykonaną usługę, udziela wyjaśnień oraz przyjmuje opłatę za zrealizowane świadczenie i wydane potwierdzenie przyjęcia pojazdu. Następnie wydaje dokumenty samochodu i kluczyki oraz przekazuje pojazd klientowi.

W oparciu o zaprezentowany projekt przebiegu procesu świadczenia usług motoryzacyjnych zidentyfikowano również miejsce poszczególnych pracowników biorących udział w procesie świadczenia usług, co pozwala lepiej zrozumieć ich rolę w zintegrowanej całości. Poprzez wyodrębnienie „sfery widzialnej” i „sfery niewidzialnej” oddzielono pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem od pozostałych. W tym kontekście wskazano punkty interakcji pomiędzy klientami oraz personelem kontaktowym, w których klient doświadcza „momentów prawdy” i na tej podstawie wyrabia sobie opinię na temat przedsiębiorstwa. Szczególnego

znaczenia nabiera więc właściwy dobór personelu kontaktowego, charakteryzującego się odpowiednim poziomem fachowości, kompetencji i wiedzy, który będzie właściwie reagował na rozpoznane potrzeby nabywców, ujawnione na poszczególnych etapach realizacji procesu usługowego, między innymi poprzez: dostosowywanie terminów realizacji usług, sposobów ich świadczenia oraz sposobów i terminów płatności do preferencji klientów. Niezbędne jest również dostarczanie usługobiorcom rzetelnych i aktualnych informacji potrzebnych do podejmowania decyzji związanych z naprawą i kontrolą pojazdów. Wzajemne współdziałanie z klientami prowadzi bowiem do tworzenia wartości oraz jakości usługi, przyczyniając się jednocześnie do powstania relacji, które stanowią dla nabywców dodatkową wartość, a dla przedsiębiorstw usługowych korzyść w postaci zaufania i lojalności klientów, w konsekwencji częściej korzystających z usług firmy. Przedstawiona metoda pozwala ponadto ujawnić najważniejsze elementy składające się na proces świadczenia usług oraz związki między nimi, które mogą zostać wykorzystane w celu dostarczenia kadrze zarządzającej dodatkowej wiedzy na temat poszczególnych funkcji realizowanych w przedsiębiorstwie. Mogą one także stanowić podstawę do stworzenia systemu monitorowania „momentów prawdy”, który może być wykorzystywany do poprawy obsługi nabywców i tych elementów procesu, które zostają wystawione na ich ogląd i ocenę, a tym samym służył będzie polepszeniu ostatecznej jakości usługi.

Zarówno złożoność, jak i różnorodność procesu można zmienić w taki sposób, aby nowy układ umacniał pozycję rynkową przedsiębiorstwa lub umożliwił jej zmianę. Do wyboru jest jedna z czterech opcji:

1. Mniejsza różnorodność. Prowadzi ona do obniżenia kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zmniejszenie różnorodności powoduje również większą możliwość znormalizowania usług. Negatywnym wynikiem tej operacji może być natomiast wrażenie ograniczonego wyboru i odmowa nabywania wysoce znormalizowanych usług.

2. Większa różnorodność. Polega ona na większym zindywidualizowaniu usług, co może spowodować wzrost ich ceny. Plasowanie przy tej opcji ogranicza się do znalezienia niszy rynkowej, która ujawnia popyt na takie usługi.

3. Mniejsza złożoność. Zwykle oznacza to specjalizację poprzez rezygnację z pewnych czynności i sekwencji procesu. Ułatwia to dystrybucję i kontrolę.

4. Większa złożoność. Zwiększenie złożoności wiąże się z reguły z przyjęciem strategii dokładnej penetracji rynku za pomocą dodatkowych usług⁵².

Wielu menedżerom wydaje się, że planowanie produktu w usługach jest w pewnym sensie łatwiejsze niż w przypadku dóbr materialnych (odpadają problemy opakowań, koloru czy oznakowania produktu). Ułatwienie to jednak jest tylko pozorne. Usługodawca musi bowiem przekonać potencjalnego nabywcę do zakupu czegoś, czego nie może pokazać i czego nie można zobaczyć, posmakować, dotknąć, usłyszeć czy powąchać, zanim nie skorzysta z usługi. Niepewność towarzysząca klientowi w procesie decydowania o wyborze usługodawcy powinna być zatem zredukowana do możliwego minimum. Jednym ze sposobów takiego działania mogą być kroki mające na celu zmaterializowanie usługi, gdyż to pewne materialne atrybuty są jedynym fizycznym sygnałem umożliwiającym potencjalnemu nabywcy wyobrażenie sobie usługi, z której chce skorzystać. Jednocześnie materialne dowody i przedmioty mogą mu także ułatwić ocenę usługi w czasie korzystania i po skorzystaniu z niej. Materialne dowody to oczywiście fizyczne środowisko, w którym odbywa się proces świadczenia usług, a także każdy materialny element komunikujący lub wspierający daną usługę.

⁵² Opracowano na podstawie: A. Payne, *Marketing...*, op. cit., s. 213.

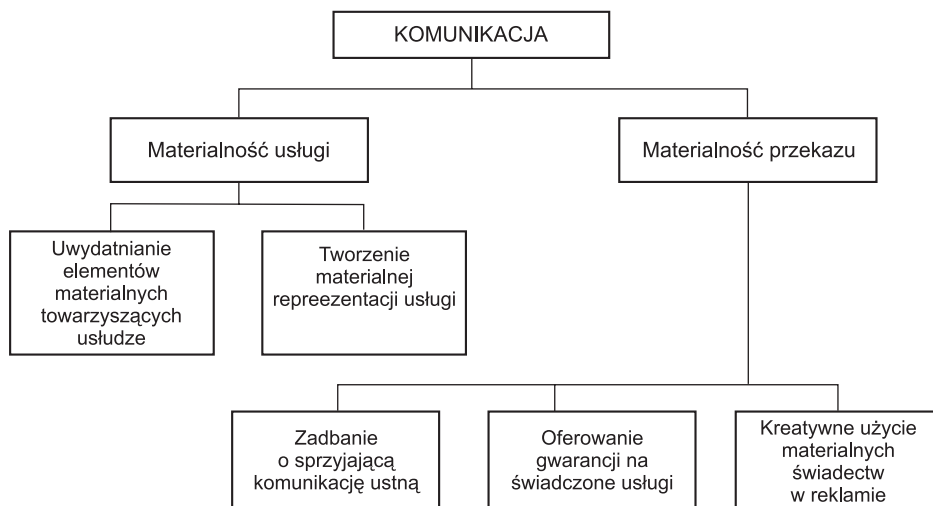
A. Payne dzieli dowody materialne na dwa rodzaje: dowody zasadnicze i peryferyjne⁵³. Zasadniczymi dowodami według tego autora są przede wszystkim wygląd zewnętrzny i wewnętrzny siedziby firmy. Natomiast dowody peryferyjne są dodatkiem materialnym do wartości usługi, pod warunkiem że klient któremu się go zaoferuje, przywiązuje do niego jakąś wagę, np. możliwość skorzystania poza zajęciami ze sprzętu komputerowego w uczelni.

Inaczej klasyfikuje materialne środki świadczenia usług J. Mazur. Autorka proponuje podział na:

a) zasoby używane się na zapleczu firmy usługowej, które zapewniają operacyjną sprawność firmy poprzez udział w etapach przygotowawczych w procesie świadczenia usług, a także w działaniach podejmowanych bez udziału klientów,

b) zasoby, do których klient ma bezpośredni dostęp, z którymi ma do czynienia podczas procesu świadczenia usługi; cechy używanych środków mogą wpływać m. in. na szybkość, bezpieczeństwo, wygodę korzystania z usług; ponadto z reguły prowadzą do emocjonalnego różnicowania usług, wpływając na estetyczne doznania klientów⁵⁴.

Natomiast L. L. Berry oraz A. Parasuraman podkreślają, że w procesie „materializowania” usług bardzo istotnym elementem jest opracowanie programu komunikacji, którego podstawowymi celami będą: uwydatnianie elementów materialnych wykorzystywanych w procesie świadczenia usług oraz wykorzystanie materialnych komponentów usług w przekazach reklamowych (rysunek 48).



Rys. 48. Program komunikacji oparty na świadectwach materialnych usług

Źródło: L. L. Berry, A. Parasuraman, *Marketing Services, Competing Through Quality*, The Free Press, New York, [za:] A. Styś [red.], *Marketing...*, op. cit., s. 73.

⁵³ A. Payne, *Marketing...*, op. cit., s. 167.

⁵⁴ J. Mazur, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 171.

W oparciu o przeprowadzone rozważania i przytoczone poglądy wielu autorytetów można powiedzieć, że w akcie jednoczesnej produkcji i konsumpcji usług szczególnego znaczenia nabiera przebieg tego procesu. Istotną kwestią jest, aby przebiegał on w sposób niezakłócony i efektywny, co może zapewnić tylko szczegółowe zrozumienie jego toku.

Nie można bowiem zapewnić właściwego poziomu usług bez wiedzy na temat procesów kreujących wartość dla klienta i nie prowadząc monitoringu ich zmian. Zatem w celu eliminowania marnotrawstwa zasobów oraz powielania czynności konieczne jest „ogarnięcie” całego procesu od początku do końca, co pozwoli na jego zrozumienie i znalezienie sposobów udoskonalania. Z kolei elementy materialne wykorzystywane przez przedsiębiorstwa usługowe w procesie świadczenia mogą w znaczący sposób przyczynić się do eliminowania niepewności związanej z podejmowaniem przez nabywców decyzji zakupu.

Tematy i pytania kontrolne

1. Jakie cechy powinny charakteryzować kompozycję instrumentów marketingu-mix wykorzystywaną przez przedsiębiorstwo usługowe?
2. Jakie elementy składają się na produkt-usługę?
3. Jakie zależności przedstawia trójnóg cenowy?
4. Jakie kanały dystrybucji dominują na rynku usług i z czego to wynika?
5. Który z elementów promocji ma najbardziej istotne znaczenie w usługach i dlaczego?
6. Jaką rolę w przedsiębiorstwie usługowym spełnia obsługa klienta?
7. Na czym polega koncepcja graficznego odwzorowania procesu z wykorzystaniem metody Blueprinting?

ROZDZIAŁ 4

Badania marketingowe w sferze usług

4.1. Rozwój praktyki i teorii badań w usługach

Działania mające na celu zdobywanie informacji o rynku, ze szczególnym uwzględnieniem danych o konkurencji, stosowane były od zamierzonych czasów. Na uwagę zasługuje fakt, że zapotrzebowanie na informacje związane ze znajomością procesów i stosunków rynkowych zwiększała się wraz z rozwojem i ewolucją gospodarki kapitalistycznej, a okres rewolucji przemysłowej był w tej mierze przełomowy¹.

Dowody pierwszych, bardziej sformalizowanych badań marketingowych pochodzą ze Stanów Zjednoczonych, gdzie w pierwszej połowie XIX wieku prowadzono już badania opinii publicznej na temat kandydatów w wyborach lokalnych. Pierwsze 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 wydawcy².

W latach dwudziestych i trzydziestych istotne 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 ludzi³. Masowy rozwój badań marketingowych nastąpił jednak po II wojnie światowej, gdy okazało się, iż firmy nie mogą już sprzedać 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 komputery. Sukcesy firm, w których stworzono działy badań marketingowych, spowodowały

¹ K. Radkowski, *Rozwój praktyki i teorii badań w marketingu usług*, [w:] „Zeszyty Naukowe” AE Wrocław, Wrocław 2006 (przyjęte do druku).

² S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 2002, s. 12.

³ M. Prymon, *Współczesne badania marketingowe*, Wyd. KUL, Lublin 2001, s. 12.

⁴ G. A. Churchill, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, PWN, Warszawa 2002, s. 27.

organizowanie takich działań w kolejnych firmach⁴. Zapotrzebowanie na prowadzenie badań marketingowych spowodowało, że działalnością tą zaczęły się zajmować agencje rządowe i wyższe uczelnie, a obok nich powstały wyspecjalizowane agencje badań marketingowych i konsultingowych. Obok rozwoju badań marketingowych w praktyce rozwijała się również działalność teoretyczna i edukacyjna. Wśród ludzi nauki panował twórczy zapał, rozwijano nowe idee, toczono żywe dyskusje. Rodziły się nowe poglądy.

W badaniach społecznych i konsumenckich rozwinęły się dwa, odmienne kierunki: pozytywistyczny i humanistyczny⁵. 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)⁶.

W dziedzinach nauk humanistycznych (np. ekonomia, psychologia, socjologia) panowało z kolei przekonanie, że wprawdzie 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. Ten unikalny wymiar nazywał współczynnikiem humanistycznym⁷.

Klasycznym przykładem pracy empirycznej reprezentującej humanistyczną tradycję w badaniach społeczno-ekonomicznych jest studium niemieckiego uczonego Maxa Webera, przeprowadzone na początku XX wieku. Efektem wymienionych działań i poglądów było powstanie jakościowych metod badań. Chronologiczny opis rozwoju badań marketingowych przedstawił Stanisław Kaczmarczyk⁸. Jak wynika z jego pracy, 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. White'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 Foun-

⁵ Szerzej na ten temat: P. Kwiatkowski, *Konsument w centrum badań jakościowych*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 8, s. 45–48.

⁶ P. Kwiatkowski, *Czy warto prowadzić badania jakościowe*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 4, s. 4.

⁷ Zob. F. Znaniecki, *Zagadnienie wartości w filozofii*, [w:] F. Znaniecki, *Pisma filozoficzne*, PWN, Warszawa 1991; F. Znaniecki, *Spoleczna dynamika kultury*, PWN, Warszawa 1977.

⁸ Por. S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe...*, op. cit., Rozdział I.

dation (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 rozważań wielu artykułów drukowanych w literaturze poświęconej marketingowi, zarządzaniu, statystyce, psychologii i socjologii. Omówiony rozwój badań marketingowych przedstawia tabela 19.

Tab. 19. 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
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: Opracowanie własne na podstawie: S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe...*, op. cit., s. 16.

Teoretycy i badacze marketingowi sformułowali wiele definicji badania marketingowego. Pierwsza grupa autorów skupiała się na opisie czynności lub możliwych do wykorzystania metod badań, podczas gdy druga grupa skupiła się na opisie odzwierciedlającym istotę samego badania. Ph. Kotler, zaliczany do pierwszej grupy, uważa, że badania marketingowe to systematyczne planowanie, zbieranie, analiza i przekazywanie danych i informacji istotnych dla sytuacji marketingowej, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo⁹. D. S. Tull i D. I. Hawkins, zaliczani do drugiej grupy, napisali, że funkcją badań marketingowych jest dostarczanie informacji w celu wsparcia kierownictwa przedsiębiorstw w podejmowaniu trafnych decyzji¹⁰. W sposób najbardziej rozwinięty ujmuje badanie marketingowe American Marketing Association (AMA), stwierdzając, że jest to: funkcja, wiążąca konsumenta, klienta i opinię publiczną z menedżerem marketingu poprzez informację, która wykorzystywana jest do identyfikowania i definiowania marketingowych szans i zagrożeń: tworzenia, doskonalenia i oceny działań marketingowych; monitorowania wyników marketingu i poprawy zrozumienia marketingu jako procesu. Badanie marketingowe określa informację niezbędną dla zajęcia się tymi sprawami, projektuje metodę gromadzenia informacji, kieruje i wdraża proces zbierania danych: analizuje wyniki i komunikuje wnioski i implikacje¹¹. Definicja ta stanowi szerokie ujęcie problemu badań marketingowych. Odnosząc się do niej, należy zauważyć, że badanie marketingowe ma miejsce we wszystkich fazach formułowania strategii marketingowych, zarówno w przypadku dóbr materialnych, jak i usług. Obejmuje zastosowanie technik badawczych do rozwiązywania problemów marketingowych wszelkiego typu – czy dotyczą one planowania, rozwiązywania problemów, czy spraw kontroli. Podstawowym wymogiem jest, by badania obejmowały zagadnienia rynku. Wiąże się to również z pojmowaniem marketingu jako procesu. Oprócz tego definicja wskazuje, że badanie marketingowe nie jest prostym zbieraniem danych na życzenie kogoś innego. Poza swoją rolę faktycznego zbierania danych i ich analizowania – badanie marketingowe pozwala określić, jakie informacje są potrzebne do rozwiązywania konkretnych problemów oraz wyznaczyć implikacje zebranej informacji.

Analizując zakres przedmiotowy, można zauważyć w ostatnich latach wzrost znaczenia badań marketingowych w gospodarkach wolnorynkowych¹². Przyczyniają się do tego:

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).

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 (zdaniem autorów pracy również usług) w związku z nasyconiem się rynków lokalnych, regionalnych, ogólnop

⁹ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, op. cit., s. 120.

¹⁰ D. S. Tull, D. I. Hawkins, *Marketing Research. Measurement and Method*, Macmillan Publishing Co., New York 1990, s. 1, [za:] S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe...*, op. cit., s. 15.

¹¹ P. D. Bennet [red.], *Dictionary of Marketing Terms*, AMA, Chicago 1998, s. 117–118, [za:] G. A. Churchill, *Badania marketingowe...*, op. cit., s. 26.

¹² Zakres przedmiotowy badań prezentuje rysunek 52.

krajowych 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, poznanie 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. Wyształcenie 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)¹³.

Badania marketingowe przebiegają według określonej procedury, czyli sposobu organizacji badań, przy zastosowaniu różnych metod i technik badawczych. Znajdują w nich zastosowanie zarówno metody i techniki gromadzenia danych, jak i metody przetwarzania i analizy informacji. Wszystkie metody i techniki znajdujące zastosowanie w badaniach stanowią mniej lub bardziej rozbudowane kompleksy czynności i zadań badawczych¹⁴. Ze względu na funkcje spełniane przez badania i charakter gromadzonych informacji firmy usługowe mogą przeprowadzać badania: eksploracyjne, opisowe oraz wyjaśniające (przyczynowo-skutkowe) – rysunek 49.

W oparciu o informacje zawarte na rysunku 49 można zauważyć, że:

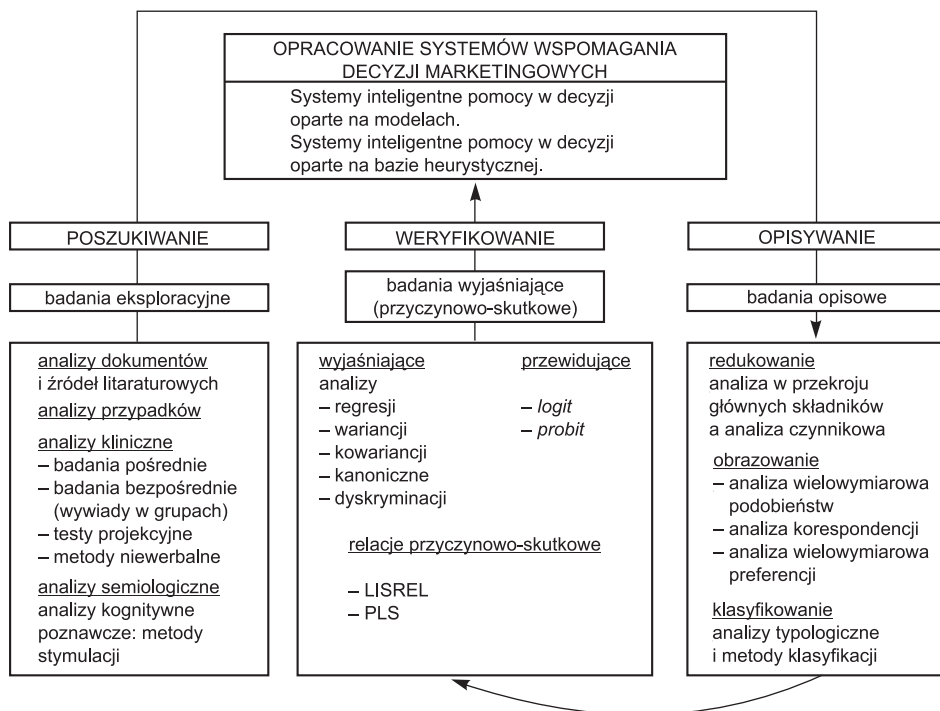
1. Badania eksploracyjne (poszukiwawcze) – mają na celu zidentyfikowanie natury problemu, formułowanie hipotez, które następnie będą wyrażone w formie pytań badawczych. Badania te są jedynie etapem, po którym następują badania opisowe lub przyczynowo-skutkowe.

2. Badania opisowe – mają na celu zebranie informacji, opisywanie zjawisk oraz procesów rynkowych. Ważna jest także charakterystyka populacji, które zachowują się w określony sposób. W badaniach tych poszukuje się odpowiedzi na pytania: kto? jak? co? gdzie?

W zależności od długości trwania można wyróżnić badania ciągle długotrwałe oraz badania krótkotrwałe, a nawet błyskawiczne. Badania długotrwałe przybierają formę paneli, które periodycznie dostarczają informacji o różnych zjawiskach rynkowych. Badania opisowe, przekrojowe dostarczają fotografii rynku w danym momencie, w odróżnieniu od badań ciągłych, których rezultatem jest seria fotografii rozłożonych w czasie. Sondaż jest klasycznym przykładem badań przekrojowych. Wykorzystując wyniki tych badań, trzeba uwzględnić rozpiętość w czasie między eksploatacją informacji a momentem, w którym dane są gromadzone. W celu uzyskania pogłębionego opisu zjawisk rynkowych wykorzystywane są metody analizy statystycznej, zakwalifikowane do tzw. statystyki opisowej. Rodzaj tych metod zależy od wyznaczonego celu: redukcja zmiennych (np. analiza czynnikowa), obrazowanie sytuacji (np. analiza wielowymiarowa czy analiza korespondencji) albo klasyfikowanie zmiennych lub obserwacji (np. analiza typologiczna).

¹³ Zob. K. Mazurek-Łopacińska [red.], *Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań*, AE Wrocław, Wrocław 2002, s. 16.

¹⁴ K. Karcz, Z. Kędzior, *Marketing w firmie*, AE Katowice, Katowice 1999, s. 47.



Rys. 49. Podstawowe typy badań i odpowiadające im metody

Źródło: K. Mazurek-Łopacińska [red.] *Badania marketingowe...*, op. cit., s. 30.

3. Badania przyczynowo-skutkowe – są badaniami najbardziej zaawansowanymi, zarówno jeśli chodzi o przedmiot i cel, jak i o stosowane metody. Ich celem jest wyjaśnienie rozwoju i kształtowania się zjawisk przez określenie związków przyczynowo-skutkowych między zmiennymi. Pozwala to przewidywać i optymalizować poziom interwencji marketingowej, tj. poziom wydatków reklamowych, cen itp. Typowym przykładem jest badanie wpływu wydatków reklamowych na sprzedaż albo wpływu zmian cen na reakcje nabywców. W identyfikacji związków przyczynowo-skutkowych bardzo ważne jest doświadczenie badacza.

Badacze projektując badanie, powinni zdecydować, za pomocą jakich metod będą zbierać niezbędne informacje. Umownie przyjmuje się, że to, co zwykle rozumie się jako metody badań, są to właśnie metody gromadzenia danych. Z szerokiego zestawu metod badacze mogą wybierać określoną metodę, kierując się trzema podstawowymi kryteriami:

1. Typ badań (poszukiwawcze, przyczynowo-skutkowe, opisowe). Kryterium to odgrywa rolę filtra eliminującego *a priori* pewne metody, np. w badaniach rozpoznawczych nie stosuje się eksperymentu.

2. Wizja rynku. Poszczególne metody badawcze nie korespondują z tą samą wizją rynku. Pewna grupa metod, np. metody eksperymentalne (w których zakłada się manipulowanie zmiennymi i pomiar reakcji uczestników-nabywców), koresponduje z wizją rynku jako mechanizmu. Tymczasem metodom badań jakościowych odpowiada wizja rynku jako kategorii su-

biektywnej, trudnej do manipulowania i pomiaru. Zgodnie z posiadaną wizją rynku badacz ma skłonność do wyboru tej, a nie innej metody.

3. Dostępne metody finansowe i ludzkie (łącznie z kwalifikacjami i doświadczeniami badawczymi)¹⁵.

Badania marketingowe zapewniają stały dopływ informacji na temat zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa. Zmiany te mogą być diagnozowane za pomocą odpowiednich metod i technik, z wykorzystaniem różnych źródeł pozyskiwania informacji. Podstawowe metody używane w badaniach marketingowych pochodzą z innych dziedzin, np. psychologii, socjologii czy metod ilościowych, co w pewnym sensie daje badaniom charakter eklektyczny. Bardzo często jednak właśnie w ramach tych badań w sposób twórczy rozwija się propozycje z innych dziedzin nauki. Można zatem przyjąć, że badania marketingowe są interdyscyplinarne, a nie eklektyczne¹⁶. Warto zatem pamiętać, że każde badanie marketingowe przebiega według określonej procedury przy zastosowaniu różnych metod i technik badawczych. Ponadto w badaniach marketingowych znajdują zastosowanie zarówno metody i techniki gromadzenia danych, jak i metody przetwarzania i analizy informacji. Wszystkie metody i techniki znajdujące zastosowanie w badaniach stanowią mniej lub bardziej rozbudowane kompleksy czynności i zadań badawczych.

4.2. Źródła informacji

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.

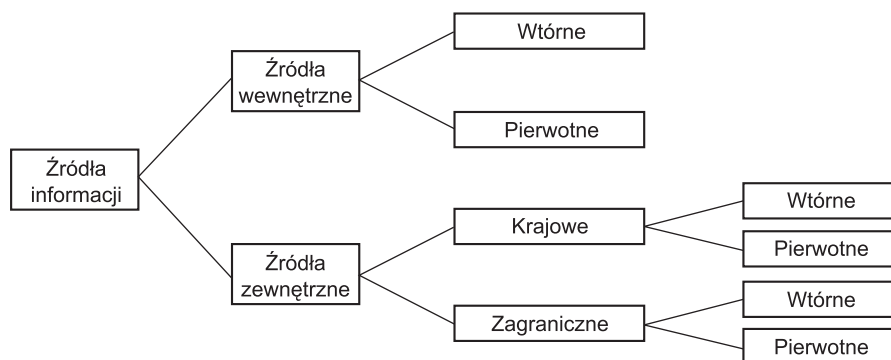
Umiejętność wykorzystania informacji w procesie podejmowania decyzji jest jedną z ważnych cech współczesnego menedżera i przedsiębiorcy działającego w warunkach zmieniającego się otoczenia. Wiedza o rynkach (nabywcach, konkurentach, pośrednikach) pozwala menedżerowi podejmować decyzje obciążone mniejszym ryzykiem, bez względu na to, czy działa na rynku dóbr konsumpcyjnych, przemysłowych, czy rynku usług¹⁷.

Ze względu na organizację badań badacz musi podjąć decyzję czy korzystać z danych, które w wybranym czasie są już dostępne (dane wtórne), czy ponieść specjalne nakłady, metody i techniki, żeby takie dane uzyskać (dane pierwotne). Dane wtórne charakteryzuje na ogół niski koszt i szybki czas ich uzyskania, ale również często niewystarczające dostosowanie do potrzeb konkretnego badania, ponieważ najczęściej przygotowywane są dla innych celów. Problem ten rozwiązują badania znacznie bardziej kosztowne – oparte na danych pierwotnych, które pozyskiwane są przez prowadzącego specjalnie dla konkretnego celu – rozwiązania konkretnego problemu. Można więc uznać, że cel badań wskazuje podstawową różnicę między poszczególnymi rodzajami danych, a można je pozyskiwać z wnętrza przedsiębiorstwa usługowego lub z jego otoczenia (rysunek 50).

¹⁵ K. Mazurek-Łopacińska [red:], *Badania marketingowe...*, op. cit., s. 30–31.

¹⁶ Szerzej na ten temat: M. Prymon, *Współczesne badania...*, op. cit., s. 18.

¹⁷ Z. Kędzior, K. Karcz, *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa 1996, s. 9.



Rys. 50. Podział źródeł informacji

Źródło: S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe...*, op. cit., s. 137.

W oparciu o informacje przedstawione na rysunku 50 źródła informacji można podzielić na:

- wewnętrzne: wtórne i pierwotne,
- zewnętrzne: krajowe (wtórne i pierwotne) oraz zagraniczne (wtórne i pierwotne)¹⁸.

A. Wewnętrzne źródła informacji:

1. Wtórne – powstają i znajdują się wewnątrz przedsiębiorstwa, a najbogatsze znajdują się najczęściej w dziale księgowości przedsiębiorstwa. Odzwierciedlają one bowiem ogólny przebieg operacji gospodarczych, dostarczając tym samym wielu informacji na temat kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa, wielkości sprzedaży, przychodów, zysków, stanów magazynowych itp. Podkreślić także należy, iż zasada ciągłości, wynikająca z cyklicznego prowadzenia księgowości, daje możliwość pozyskiwania informacji z dowolnego okresu funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zwłaszcza że wraz z rozwojem komputeryzacji i informatyzacji dane te gromadzone są na wymiennych nośnikach danych i mogą być przetwarzane za pomocą odpowiedniego oprogramowania.

2. Pierwotne – znajdują się także wewnątrz przedsiębiorstwa, ich nośnikami mogą być np.: pracownicy, świadczone usługi, wykorzystywane środki pracy i promocji.

B. Zewnętrzne źródła informacji:

1. Krajowe źródła wtórne powstają poza przedsiębiorstwem, ale na terenie kraju jego działalności, można podzielić je na: źródła znajdujące się w przedsiębiorstwach konkurencyjnych, kooperujących i innych funkcjonujących na rynku; źródła znajdujące się w instytucjach administracji państwowej, instytucjach o charakterze gospodarczym, naukowym (np. Główny Urząd Statystyczny, Ministerstwo Infrastruktury, Gospodarki, Informatyzacji i Nauki, Giełda Papierów Wartościowych) i innych, które najczęściej są publikowane; zewnętrzne bazy danych (w tym, np.: bazy teleadresowe firm i osób, bazy ofert).

¹⁸ Szerzej na ten temat: S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe...*, op. cit., s. 13; K. Mazurek-Łopacińska [red.], *Badania marketingowe...*, op. cit., s. 64-86; G. A. Churchill, *Badania marketingowe...*, op. cit., s. 259–268 oraz 293–306.

2. Krajowe źródła pierwotne – powstają poza przedsiębiorstwem, ale na terenie kraju jego działalności, bez względu na ich pochodzenie (np. informacje na temat usług konkurencyjnych, aktualnych i potencjalnych klientów, pracowników innych przedsiębiorstw, działania konkurencji w zakresie marketingu-mix).

3. Zagraniczne źródła wtórne – większość z nich jest publikowana za granicą i jest dostępna także w Polsce w różnych instytucjach i bibliotekach. Ich publikacją zajmują się instytucje na różnych szczeblach, w tym: wydawnictwa rządowe, organizacje pozarządowe oraz przedsiębiorstwa (np. ONZ, World Bank, Unia Europejska, izby przemysłowo-handlowe).

4. Zagraniczne źródła pierwotne – powstają poza przedsiębiorstwem i poza granicami kraju. Zasadniczo nie różnią się od krajowych wewnętrznych i zewnętrznych źródeł pierwotnych, różnice mogą występować w stopniu trudności ich pozyskania oraz dostępu do nich.

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 20.

Tab. 20. 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 pomiary 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, *Badania marketingowe...*, op. cit., s. 51.

Podsumowując, należy podkreślić, że najważniejszą zaletą wykorzystywania danych wtórnych są oszczędności, zarówno kosztów, jak i czasu badacza. Dopiero gdy dane wtórne zostaną wyczerpane, a osiągnięte wyniki nie są satysfakcjonujące, należy pozyskać informacje ze źródeł pierwotnych. Powinno się jednak pamiętać, że wartość (jakość) informacji uzyskanych ze źródeł pierwotnych zależy od prawidłowego przygotowania oraz przeprowadzenia badań. Stąd dla ograniczenia ryzyka i kosztów wymagana jest znajomość metod i technik gromadzenia informacji.

4.3. Rola, zakres i miejsce badań w systemie informacji marketingowej

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 słuszych decyzji jest szybkie i ukierunkowane przetworzenie informacji dla potrzeb menedżerów. W nowoczesnej koncepcji zarządzania marketingowego przedsiębiorstwem celowi temu służy system informacji marketingowej (SIM), który jest częścią systemu informacji w przedsiębiorstwie. System informacji marketingowej jest strukturą, w ramach której w interakcje wchodzi ludzie, urządzenia i procedury, a w rezultacie powstaje uporządkowany przepływ odpowiednich informacji wewnętrznych i zewnętrznych pomagających w podejmowaniu decyzji. SIM pozwala przewidywać i zapobiegać powstawaniu problemów lub je w porę rozwiązywać¹⁹. Umożliwia on bowiem:

- a) ustalenie, jakie informacje są potrzebne do podjęcia decyzji,
- b) zgromadzenie tych informacji,
- c) przetworzenie danych (za pomocą metod ilościowych),
- d) przechowywanie i ponowne wykorzystanie informacji.

Podstawowym zadaniem SIM jest gromadzenie, przetwarzanie i przechowywanie użytecznych informacji, które istniały do tej pory w formie fragmentarycznej, niezorganizowanej, ale dostępnych w różnych miejscach wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu²⁰. Istotną częścią SIM są badania marketingowe, podstawowymi źródłami informacji są natomiast: formalne badania marketingowe, sprzedawcy, dystrybutorzy oraz inne podmioty współpracujące, działy i komórki firmy, źródła wtórne.

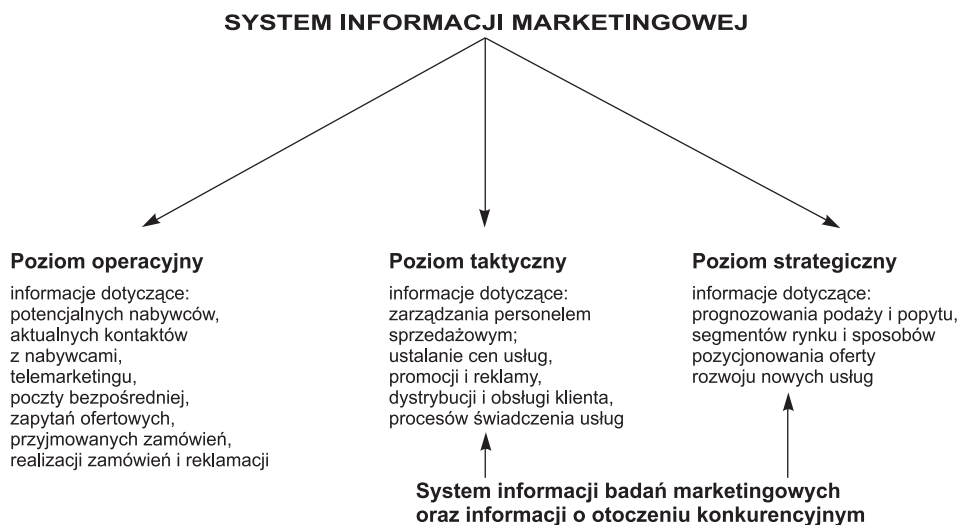
Skala, złożoność oraz zmienność problemów decyzyjnych związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem usługowym powoduje potrzebę wyróżnienia w jego strukturze określonych, zróżnicowanych poziomów zarządzania. Wskazane działania powodują także konieczność wyodrębnienia obszarów decyzyjnych, wraz z systemem potrzeb informacyjnych i procedurami ich pozyskiwania, w zależności od szczebla zarządzania. W zarządzaniu marketingowym wyróżnia się trzy poziomy podejmowania decyzji:

- a) dotyczące strategii,
- b) dotyczące taktyki,
- c) operacyjne.

¹⁹ Zob. J. Radkowska, *Analiza otoczenia...*, op. cit., s. 43.

²⁰ K. Karcz, Z. Kędzior, *Marketing w firmie, Podstawy teoretyczne studia przypadków*, AE Katowice, Katowice 1999, s. 43.

Omówione zależności prezentuje model systemu informacji marketingowej Schultheisa-Sumnera (rysunek 51).



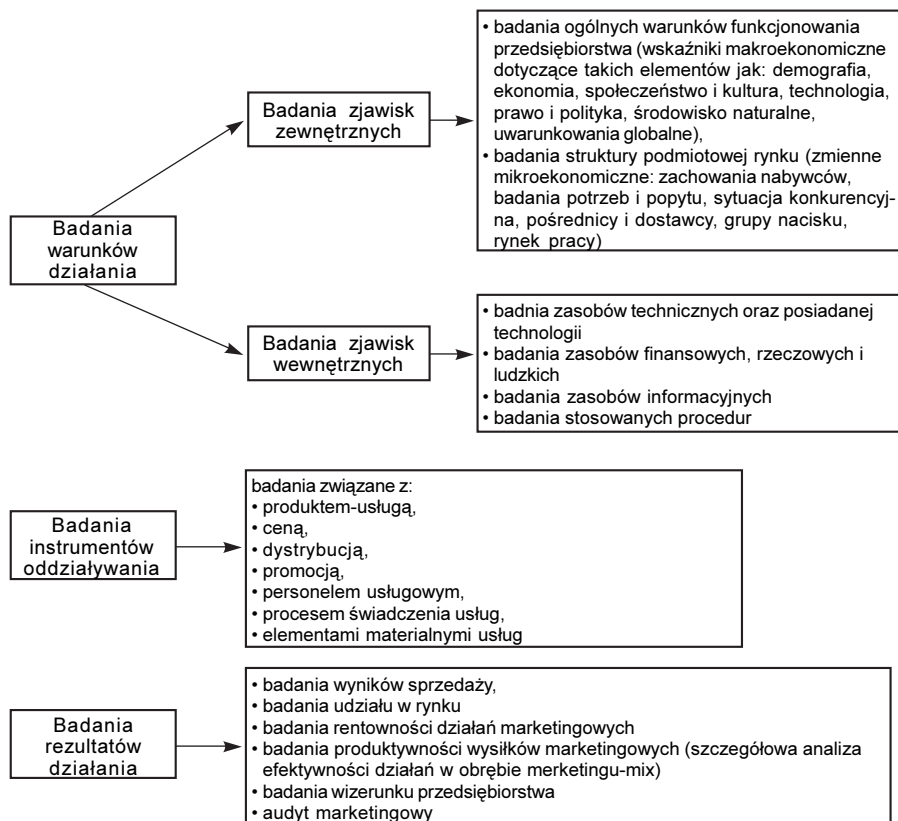
Rys. 51. Model systemu informacji marketingowej Schultheisa–Sumnera

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

W oparciu o zaprezentowany model można wyróżnić systemy informacji o charakterze operacyjnym, taktycznym i strategicznym. Podkreślić należy, iż systemy te nie są od siebie oddzielone, wręcz przeciwnie, podjęcie właściwej decyzji może wymagać wiedzy, a więc informacji z różnych poziomów decyzyjnych, np. decyzje strategiczne mogą wymagać dodatkowych informacji z poziomu taktycznego. Najważniejszą jednak kwestią pozostaje fakt, że w przedstawionym modelu badania marketingowe nie są jedynym źródłem wiedzy marketingowej, obok nich istnieją jeszcze systemy informacji, które dostarczają obszernych danych istotnych dla zarządzania przedsiębiorstwem usługowym. Niemniej jednak badania marketingowe stanowią źródło informacji dla rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji dotyczących warunków determinujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa, instrumentów, za pomocą których przedsiębiorstwo oddziałuje na rynek (marketing-mix) oraz efektów – rezultatów prowadzonej działalności. Tak więc dotyczyą głównie poziomów: taktycznego i strategicznego.

Biorąc pod uwagę wymiar taktyczny i strategiczny badań marketingowych (pomoc w zrozumieniu zjawisk, podejmowaniu decyzji oraz badaniu rezultatów prowadzonych działań), można dokonać ich bardziej szczegółowej analizy. Ze względu na zakres badań marketingowych w usługach można wyróżnić: badania warunków działania, badania instrumentów oddziaływania oraz badania rezultatów działania przedsiębiorstwa usługowego (rysunek 52)²¹.

²¹ Szerzej na ten temat: A. Styś [red.], *Marketing...*, op. cit., s. 213–216.



Rys. 52. Zakres badań marketingowych w usługach

Źródło: A. Styś [red.], *Marketing...*, op. cit., s. 216.

Działanie przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki rynkowej oznacza działanie w warunkach ciągłych zmian i niepewności. Stąd w przedsiębiorstwach zorientowanych marketingowo tworzy się systemy informacji marketingowej, dzięki którym, w oparciu o pozyskiwanie, gromadzenie i analizowanie danych, podnosi się jakość zarządzania marketingowego przedsiębiorstwem, a wykorzystanie badań pozwala na ograniczenie ryzyka związanego z rozwiązywaniem problemów i podejmowaniem decyzji.

4.4. Związek badań marketingowych z problemami decyzyjnymi przedsiębiorstw usługowych

W procesie zarządzania marketingowego przedsiębiorstwem usługowym badania marketingowe mogą być wykorzystane, o czym już wspomniano, w odniesieniu do poziomu taktycznego i strategicznego. Na poziomie operacyjnym podejmowane decyzje dotyczą problemów bieżących, codziennych. Zakres prowadzonych badań jest niewielki, a analizy mające charakter przede wszystkim ilościowy, opierają się zwykle na informacjach wewnętrznych, takich jak wielkość sprzedaży przedsiębiorstwa w różnych przekrojach, poziom i struktura kosztów, rejestry zamówień, dotychczasowe plany i wyniki ich realizacji, opinie personelu itp. Znacznie bardziej istotne z punktu widzenia długookresowego planowania w przedsiębiorstwie są więc badania na poziomie strategicznym i taktycznym.

W perspektywie długookresowej (strategicznej) przedmiotem decyzji marketingowych są²²:

a) rynek docelowy dla działań marketingowych – jego wybór stanowi bezpośrednie przełożenie ilościowych celów strategii ogólnej przedsiębiorstwa na cele marketingowe, interpretowane za pomocą kategorii produkt–rynek,

b) przewaga strategiczna – dotyczy sposobu osiągania ustanowionych celów marketingowych i wymaga określenia sposobu wykorzystania instrumentów do budowy przewagi konkurencyjnej (wybór strategii pozycjonowania),

Na poziomie taktycznym przedmiotem decyzji marketingowych są:

– program wykorzystania instrumentów marketingu-mix,

– poziom wydatków niezbędnych do zrealizowania zaplanowanych działań.

Wymienione obszary decyzji marketingowych oraz przykłady ich związków z badaniami marketingowymi prezentują tabele nr 21 i nr 22.

O zakresie i sposobie skorzystania z przedstawionych w tabelach 21 i 22 przykładowych rodzajów i metod badań powinno zdecydować kierownictwo firmy usługowej, biorąc pod uwagę dwie najważniejsze funkcje badań marketingowych, uzyskanie na ich podstawie niezbędnych informacji do podjęcia określonej decyzji oraz możliwości, jakie niosą badania w zakresie kontroli, analizy i oceny skuteczności przedsięwzięć firmy, przyjmując za punkt wyjścia jej cele główne.

Tematy i pytania kontrolne

1. Dlaczego wzrasta znaczenie badań marketingowych w przedsiębiorstwach usługowych?
2. Jakie znaczenie przypisuje się pierwotnym źródłom informacji w przedsiębiorstwach usługowych?
3. Jakie są podstawowe zadania SIM w przedsiębiorstwie usługowym?
4. Podaj przykłady metod badawczych przydatnych w zbieraniu informacji niezbędnych do podejmowania decyzji w zakresie kształtowania nowych usług oraz modyfikacji dotychczasowych.

²² Szerzej na ten temat: A. S ty ś [red.], *Marketing usług...*, op. cit., s. 217–222.

Tab. 21. Decyzje strategiczne jako przedmiot decyzji marketingowych oraz ich związek z badaniami marketingowymi

Rodzaj decyzji	Przedmiot decyzji	Kluczowe problemy decyzyjne	Przykłady strategii marketingowych	Przykładowe rodzaje i metody badań
Decyzje strategiczne	Rynek docelowy	Jaka jest wielkość rynku? Jakie są trendy rynku i jakie czynniki na niego wpływają? Jaka jest struktura rynku w przekroju branżowym, grup konsumentów oraz geograficznym? Jaki jest udział firmy w rynku? Kto kupuje nasze produkty? Jakie są motywy postępowania konsumentów?	1. Strategia rozwoju firmy: • ekspansji, • selektywnego rozwoju, • eksploatacji, • wycofania się z rynku. 2. Strategie segmentacji rynku.	• testy koniunktury rynkowej, • metody typu SWOT/TOWS, • wywiady pogłębione, • analiza źródeł wtórnych, • metody badań bezpośrednich i pośrednich, • badanie cyklu życia gospodarstw domowych i popytu na usługi w ramach poszczególnych faz cyklu, • badania motywów postępowania nabywców w ramach segmentów.
	Pozycjonowanie usługi	Jak wyróżnić swoją ofertę usługową na tle konkurencji? Jaki jest wizerunek firmy? Jak specyficzne cechy świadczonych usług mogą wpłynąć na sposób pozycjonowania?	3. Strategie pozycjonowania.	• badania syndykatowe, • badania preferencji, • badania wizerunku, • badania jakości świadczonych usług.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Żabiński, *Rola badań marketingowych w zarządzaniu firmą usługową*, [w:] J. Garczarczyk, K. Rogoziński [red.], *Marketing w usługach*, op. cit., s. 60; A. Styś [red.], *Marketing...*, op. cit., s. 218–220; K. Karcz, Z. Kędzior, *Marketing w firmie...*, op. cit., s. 46–48.

Tab. 22. Decyzje taktyczne jako przedmiot decyzji marketingowych oraz ich związek z badaniami marketingowymi

Rodzaj decyzji	Przedmiot decyzji	Kluczowe problemy decyzyjne	Przykłady strategii marketingowych	Przykładowe rodzaje i metody badań
Decyzje taktyczne	Program działań w akresie marketingu-mix: • produktu	Czy usługi posiadają wszystkie niezbędne cechy ważne z punktu widzenia nabywców? Jakie są szanse rynkowe nowych usług?	1. Strategie kształtowania nowych usług oraz modyfikacji dotychczasowych.	• badania cyklu życia usługi – techniki badań obserwacyjnych • badania akceptacji danej usługi przez nabywców – badania ankietowe, eksperymenty,
	• ceny	Czy usługi sprzedawane są po właściwej cenie?	2. Strategie ustalania odpowiedniego poziomu ceny.	• wywiady i metody ankietowe, • testy akceptacji ceny usług,
	• dystrybucji	Czy dystrybucja usług jest właściwa – czy istnieje bardziej efektywny sposób dystrybucji?	3. Strategie dystrybucji.	• kryteria wyboru kanałów dystrybucji – badania ankietowe, • badania kosztów dystrybucji usług – analiza kosztów,
	• promocji	Czy wykorzystywane narzędzia promocji są właściwe a promocja efektywna?	4. Strategie komunikacji rynkowej.	• badania efektywności nakładów na reklamę – metody ilościowe, • badania skuteczności poszczególnych form promocji – badania ankietowe,
	• personelu • procesów obsługi klienta • świadectwa materialnego	Jaka jest jakość świadczonych usług oraz obsługi klienta? Jaki jest system załatwiania reklamacji?	5. Strategie kształtowania personelu.	• badania jakości usług • badania stopnia zadowolenia pracowników z wykonywanej pracy, • stanowiskowa ocena pracowników,
	Poziom wydatków, jakie należy ponieść dla realizacji zaplanowanego programu.		6. Strategie obsługi klienta.	• badania jakości obsługi – <i>mystery shopping</i> ,
		Jakie nakłady należy ponieść, aby uzyskać zaplanowane efekty?	7. Określenie budżetu dla marketingu-mix.	• badania efektywności nakładów na marketingu-mix – metody ilościowe i jakościowe,
		Jak powinien być kształtowany budżet poszczególnych instrumentów marketingowych?	8. Określenie intensywności prowadzonych działań marketingowych.	• badania skuteczności marketingu-mix – analiza źródeł wtórnych, badania jakościowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Żabiński, *Rola badań...*, op. cit., s. 60; K. Karcz, Z. Kędziór, *Marketing w firmie...*, op. cit., s. 46–48.

ROZDZIAŁ 5

Marketing organizacji nieochodowych na rynku usług

5.1. Organizacje nieochodowe jako podmioty rynku usług

W życiu społeczno-gospodarczym państwa demokratycznego występują trzy sektory: instytucje państwowe – określane jako pierwszy sektor, organizacje gospodarze nastawione na zysk – drugi sektor i sektor trzeci – organizacje społeczne.

W trzecim sektorze gospodarki następuje połączenie działalności publicznej państwa i prywatnej społeczeństwa w procesach świadczenia usług społecznych. Podmioty wchodzące w skład tego sektora świadczą usługi przede wszystkim w zakresie ochrony zdrowia, oświaty i edukacji, opieki społecznej, turystyki i wypoczynku, ochrony przyrody oraz kultury fizycznej i sportu. Są to więc usługi niezbędne do prawidłowego funkcjonowania życia społecznego, świadczone przez wyspecjalizowane organizacje.

Najczęściej występujące określenia dla organizacji działających w III sektorze to: non-profit, sektor pozarządowy, sektor dobroczynny, sektor niezależny, sektor obywatelski.

W literaturze poświęconej działaniom instytucji pozarządowych w krajach Europy Zachodniej spotykamy takie ich określenia jak: *non-governmental* (organizacje pozarządowe), *non-profit* (nie nastawione na zysk), *voluntary* (wolontarystyczne, ochotnicze), *social* (społeczne, socjalne), *welfare* (dobroczynne), *charitable* (charytatywne) i inne¹. Organizację nieochodową (non-profit) można zatem określić jako podmiot, który prowadzi niezarobkową działalność służącą urzeczywistnianiu celów społecznie użytecznych, obejmującą zarówno działania na korzyść pojedynczych osób czy grup osób, jak i na rzecz całego społeczeństwa².

Zarówno publiczne, jak i prywatne podmioty dzisiejszej gospodarki mogą dążyć do osiągnięcia zysku lub nie, jednak do sektora społecznego zalicza się tylko te organizacje, które wywodzą się z sektora prywatnego i nie działają dla zysku. Prywatne organizacje nieochodowe odróżnia od komercyjnych fakt, że nie mają one właścicieli, którzy przejmują zyski. To upodabnia je do organizacji rządowych, lecz od tych z kolei różnią się tym, że są samodzielne w gromadzeniu środków finansowych, poszukiwaniu ich źródeł, formułowaniu idei produktu, a także organizowaniu procesu świadczenia usług na bazie własnego funduszu. Ważną cechą odróżniającą organizacje nieochodowe od dochodowych są konsumenci ich produktów.

¹ D. Roszkowska-Hołyś, *Funkcjonowanie organizacji pozarządowych w Polsce*, [w:] M. Fic [red.], *Funkcjonowanie instytucji non-profit w oparciu o normy i standardy Unii Europejskiej*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra, 2002, s. 34.

² M. Krzyżanowska, *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2000, s. 11.

Dla firm usługowych „profit” konsumentami są ci, którzy płacą za korzystanie z oferty usługowej. Natomiast dla organizacji niedochodowych są to osoby:

a) do których kierowane jest świadczenie usług niezależnie od tego, czy pociąga za sobą płatność bezpośrednią, czy pośrednią,

b) które nie korzystają ze świadczonych usług, lecz przyczyniają się do rozwoju tych organizacji poprzez finansowanie lub organizowanie ich działalności³.

Sposób kontroli, jej forma i podmioty jej dokonujące to kolejna cecha odróżniająca organizacje niedochodowe od dochodowych. Organizacje non-profit obserwowane są i kontrolowane nie tylko przez swoich konsumentów, jak to ma miejsce w biznesie, ale także przez ogół społeczeństwa. Podstawowe znaczenie dla tego typu organizacji ma bezpośrednia kontrola sprawowana przez wolontariuszy i fundatorów – podmiotów najbardziej wyczulonych na działania nieetyczne. Warunkiem rozwoju organizacji niedochodowych jest zdobywanie środków na działalność, a nawet osiąganie nadwyżki finansowej. W odróżnieniu jednak od przedsiębiorstw usługowych działających w celach biznesowych, osiągnięty zysk przeznaczany jest na dalszy rozwój, nie zaś dzielony między pracowników czy fundatorów. Pozostaje jednak problem etyczny związany ze sposobem jego wykorzystania.

Kolejną cechą różniącą te dwa typy organizacji są trudności w ocenie rezultatów bieżącej działalności. Zasadnicza różnica tkwi w tym, iż ujawniają się one dopiero w długim okresie jako tzw. efekty zewnętrzne, podczas gdy efektem działań przedsiębiorstw usługowych „profit” jest zysk ze sprzedaży produktów usługowych i na bieżąco odczuwana satysfakcja konsumentów.

Organizacje świadczące usługi społeczne cechują także elementy urzędniczego i przyjacielskiego zarządzania – czym wyraźnie różnią się od firm usługowych działających w biznesie i co pomaga im w realizacji przedsięwzięć. Wymagają one od zarządzających nimi cech charyzmatycznych i misyjnych, które są ważnym czynnikiem integrującym społeczeństwo wokół celów tych organizacji. Organizacje niedochodowe różnią się także między sobą. Zasadnicze różnice wynikają z typu własności, przedmiotu działania, źródeł finansowania, sposobu zarządzania i kontroli.

Ze względu na przedmiot działania w sektorze trzecim można wyodrębnić cztery rodzaje organizacji niedochodowych, tj.:

a) zrzeszenia, towarzystwa i kluby, których celem jest niesienie pomocy własnym członkom,

b) związki religijne, wyznaniowe, instytucje kościelne i partie polityczne,

c) fundacje powoływane w celu gromadzenia funduszy na działalność społeczną,

d) instytucje świadczące usługi społeczne (muzea, szpitale, szkoły, uniwersytety, itd.)⁴.

Ich struktura branżowa (przedmiotowa) jest podobna do sektora publicznego. Świadczą bowiem usługi:

³ B. Iwankiewicz-Rak, *Orientacja marketingowa i promocja w procesie edukacyjnym*, [w:] Z. Knecht [red.], *Promocja marketingowa w sektorach gospodarczych i organizacjach non-profit*, Wyższa Szkoła Zarządzania Edukacja, Wrocław 1999, s. 26.

⁴ D. M. Disney, M. H. Kimmich, J. C. Musselwhite, *Partners in Public Service. Government and the Nonprofit Sector in Rhode Island*, The Urban Institute Press, Washington 1984, [za:] B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji niedochodowych*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 15.

- a) edukacyjne (szkoły podstawowe, średnie, wyższe, kolegia, uniwersytety),
- b) kulturalne (muzea, zoo, filharmonie, opery, teatry),
- c) religijne (kościół, synagoga, meczety),
- d) charytatywne i filantropijne (Armia Zbawienia, Czerwony Krzyż, fundacje),
- e) socjalne (planowanie rodziny, prawo cywilne, przeciwdziałanie uzależnieniom i patologiom społecznym),
- f) społeczne (towarzystwa, kluby, stowarzyszenia),
- g) ochrony zdrowia (szpitale, ośrodki zdrowia, hospicja),
- h) polityczne (partie polityczne, indywidualni politycy)⁵.

Charakter działalności, w jaką się angażują organizacje niedochodowe jest podstawą międzynarodowej klasyfikacji organizacji non-profit. Schemat klasyfikacji ICNPO (International Classifications of Non Profit Organizations) opracowano dla celów porównań wyników organizacji non-profit niezależnie od granic narodowych⁶. Wymienione usługi, choć są domeną trzeciego sektora, mogą być świadczone przez pozostałe sektory gospodarki. Powoduje to ich konkurencyjność, ale nie wzajemne wykluczanie się. Ze względu na kryterium przynależności do sektora prywatnego lub publicznego oraz cel działania można we współczesnej gospodarce wyróżnić cztery grupy organizacji świadczące usługi społeczne (tabela 23).

Tab. 23. Klasyfikacja podmiotów gospodarczych

SEKTOR	Dochodowy	Niedochodowy
Prywatny	prywatne szkoły, prywatne szpitale	towarzystwa, fundacje, związki, społeczne szkoły
Publiczny	publiczna działalność gospodarcza nastawiona na zysk	szkoły publiczne, szpitale publiczne

Źródło: B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji...*, op. cit., s. 16.

Organizacje non-profit łączą zatem cechy organizacji prywatnych i publicznych. Dopelnieniem tej klasyfikacji może być podział organizacji non-profit według kryterium źródła finansowania i sposobu kontroli na:

- a) donatywne – utrzymywane dzięki hojności i pomocy społeczeństwa oraz subwencjom rządowym lub lokalnym,
- b) komercyjne – prowadzące zyskową działalność gospodarczą w ramach działalności pozastatutowej,
- c) wspólne (partnerskie) – gdzie konsumenci są jednocześnie ich członkami i zarządzającymi (często zatrudnienie przyjmuje formę wolontariatu),
- d) przedsiębiorcze (biurokratyczne) – gdy zarząd stanowią profesjonaliści, nie zaś właściciele czy udziałowcy (w tych organizacjach konsumenta łączy z organizacją fakt korzystania z jej usług).

⁵ J. D. McCarty, *The Nonprofit Sector in The Global Community. Voices from Many Nations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1992, [za:] B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji...*, op. cit., s. 15–16.

⁶ A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 17.

Kombinacja tych cech wskazuje na cztery możliwe warianty zorganizowania instytucji non-profit, a mianowicie (tabela 24):

- a) donatywne – wspólne,
- b) donatywne – przedsiębiorcze,
- c) komercyjne – wspólne,
- d) komercyjne – przedsiębiorcze⁷.

Tab. 24. Klasyfikacja organizacji niedochodowych według źródeł finansowania i sposobu kontroli

		Według sposobu zarządzania i kontroli	
		wspólne – zbiorowe	przedsiębiorcze
Według źródeł finansowania	donatywne	towarzystwa, kluby polityczne, związki konsumentów, organizacje wyznaniowe	muzea, zoo, szpitale
	komercyjne	działalność komercyjna organizacji wspólnych, np. automobilkluby	działalność komercyjna organizacji przedsiębiorczych, np. sklepy w szpitalach, kawiarnie w teatrach

Źródło: Z. K n e c h t [red.], *Promocja marketingowa...*, op. cit., s. 27.

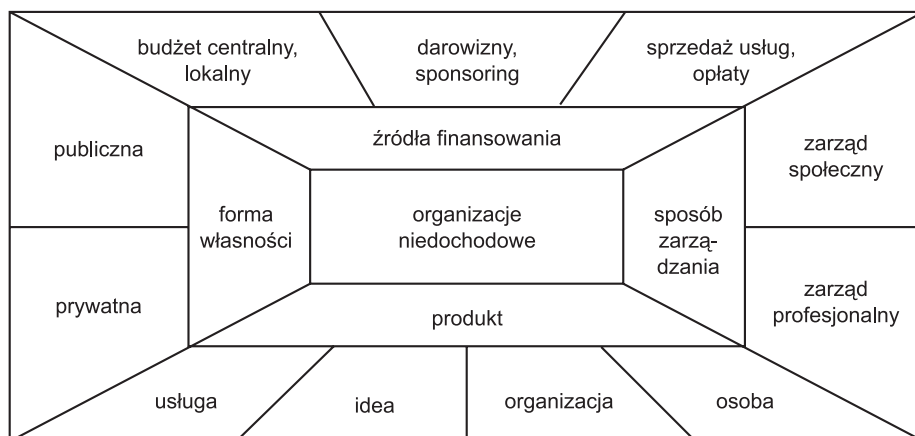
Zaprezentowane sposoby klasyfikowania organizacji niedochodowych wzajemnie się uzupełniają, wskazując jednocześnie różnorodność form ich zorganizowania. Na rysunku 53 zostały zaprezentowane w ujęciu syntetycznym spotykane najczęściej w literaturze możliwości klasyfikacji organizacji non-profit. Głównymi kryteriami są tutaj produkt, źródło finansowania, forma własności i sposób zarządzania. Analizując różnorodność organizacji niedochodowych, można ustalić zestaw cech wspólnych charakteryzujących ten typ instytucji.

Należy zatem uznać, że do głównych cech charakteryzujących organizacje non-profit można zaliczyć:

- a) prowadzenie działalności głównie o charakterze usługowym,
- b) nadrzędny charakter zadań społecznych,
- c) nie uzależnianie prowadzenia działalności od korzyści o charakterze ekonomicznym,
- d) wysoki stopień uzależnienia od finansowania zewnętrznego.

Współczesne zmiany w otoczeniu organizacji niedochodowych, a także ciągle zmieniające się potrzeby społeczeństwa wymuszają na tych podmiotach zmianę sposobu działania. Przyczyniają się również do adaptacji przez te organizacje reguł ekonomicznych, co powoduje, że upodobniają się one do firm biznesowych działających na rynku.

⁷ Szerzej na ten temat: B. I w a n k i e w i c z -R a k, *Orientacja marketingowa...*, op. cit., s. 26–27.



Rys. 53. Klasyfikacja organizacji nieochodowych – ujęcie syntetyczne

Źródło: B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji non-profit – główne cechy*, [w:] J. Garczarczyk, K. Rogoziński [red.], *Marketing w...*, op. cit., s. 100.

5.2. Charakter i rola marketingu w działalności organizacji non-profit

Okres transformacji systemowej w Polsce umożliwił tworzenie, organizowanie i działalność na niespotykaną do tej pory skalę instytucji non-profit. Pojawiły się także warunki rozwoju konkurencji pomiędzy tymi organizacjami, która determinuje potrzebę doskonalenia sposobów zarządzania i adaptowania reguł i zasad marketingu.

Bezpośrednie przyczyny adaptacji przez organizacje non - profit reguł ekonomicznych a wraz z nimi marketingu, były następujące:

- a) postępująca inflacja (spowodowała ograniczenie pomocy finansowej dla tych organizacji, co osłabiło ich kondycję finansową),
- b) zmiana polityki wielu rządów (zmniejszanie dotacji i finansowania sfery usług publicznych i społecznych),
- c) tendencja wzrostu liczby kobiet pracujących zawodowo, a w konsekwencji zmniejszenie potencjalnej liczby wolontariuszy wspomagających organizacje pracą,
- d) problemy rynkowe, potrzeba prowadzenia kampanii marketingu społecznego⁸.

Społeczeństwo przyjęło przychylnie próby wdrażania orientacji marketingowej przez organizacje nieochodowe, postrzegając je jako skutki aktywności i nowoczesności.

Zweryfikowane w gospodarce rynkowej przez firmy biznesu procedury marketingowe okazały się szczególnie przydatne w sferze usług społecznych w procesach:

- a) formułowania i określania wielkości potrzeb społecznych,
- b) prezentowania produktu (dobra-usługi), ale też misji, celów, idei i samej organizacji,

⁸ B. Iwankiewicz-Rak, *Problemy adaptacji marketingu przez organizacje non-profit*, [w:] Materiały seminarium nt. *Teoria i praktyka marketingu*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1996, s. 129.

- c) pozyskiwania środków na prowadzoną działalność,
- d) edukacji konsumentów i agitacji fundatorów.

W efekcie, działania organizacji niedochodowych służą konsumentom, czyli tej części społeczeństwa, która ma satysfakcję z bezpośredniego korzystania z usług oferowanych przez organizację lub z możliwości udzielania jej pomocy w rozwoju.

Marketing w organizacjach niedochodowych przyjmuje nieco inny charakter niż w przedsiębiorstwach usługowych o charakterze biznesowym. Różnica skupia się przede wszystkim na dwóch aspektach: odmienności produktu usługowego oraz otoczenia i warunków, w jakich przebiegają czynności marketingowe. W tym kontekście można więc szczególnie odmienność wskazać w:

- a) specyfice istoty samego produktu,
- b) większym zainteresowaniu nabywców procesem świadczenia usług,
- c) marketingowej charakterystyce produktu usługowego,
- d) trudności w zachowaniu standardów kontroli jakości,
- e) braku innowacji,
- f) znaczeniu czynnika czasu.

Do różnic wynikających z otoczenia można zaliczyć:

- a) odmienne (wąskie) pojmowanie marketingu,
- b) niewystarczającą ocenę standardów działań marketingowych,
- c) odmienną strukturę organizacyjną,
- d) relatywny niedostatek informacji o konkurencji,
- e) problemy przy określaniu nakładów,
- f) specyficzne wymagania i szanse dla marketerów⁹.

Ch. H. Lovelock i Ch. B. Weinberg wymieniają cztery podstawowe cechy instytucji non-profit, które determinują koncepcje marketingu tych organizacji. Są to:

- a) niejednorodna zbiorowość konsumentów,
- b) zróżnicowany cel i zadania,
- c) przewaga świadczenia usług nad dobrami fizycznymi,
- d) kontrola społeczna¹⁰.

Konsumenci produktów organizacji niedochodowych generalnie różnią się między sobą pod względem zainteresowania ofertą usługową i udziałem w sukcesie organizacji (rysunek 54). W oparciu o informacje przedstawione na rysunku 54 można wyróżnić cztery grupy konsumentów:

1. Klientów, tzn. tych konsumentów, którzy przyjmują i korzystają ze świadczeń (produktu) organizacji non-profit, zaspokajając swoje potrzeby indywidualne, uświadomione (oświata, leczenie i inne) lub nieuświadomione, jak np. te o charakterze ogólnospołecznym. W pierwszym przypadku widać analogię do klientów biznesu, w drugim ujawnia się specyfika omawianych organizacji, których produktem jest osoba, organizacja lub idea. Ta dualność warunkuje specyfikę stosowanych narzędzi marketingowych w działaniu tych instytucji.

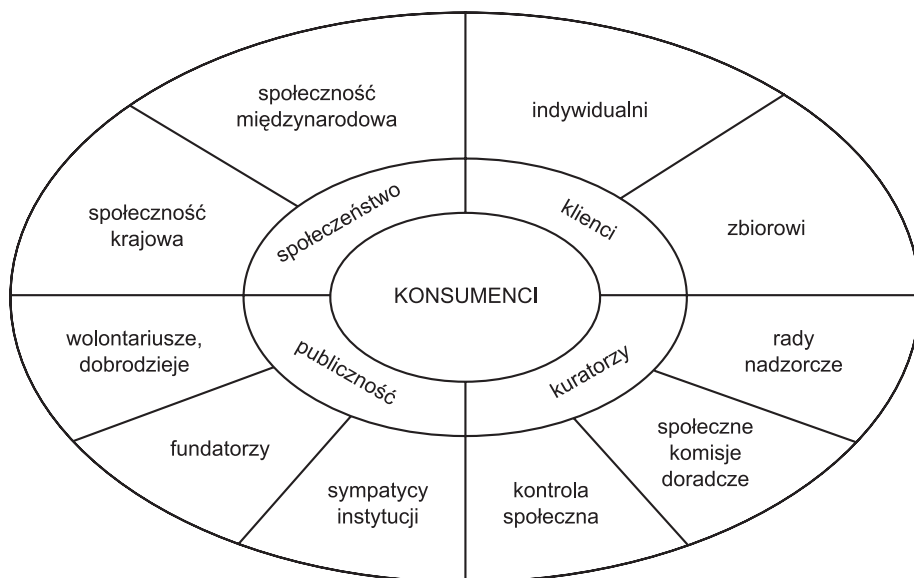
⁹ Szerzej na ten temat: V. Cibáková, *Specyfika marketingu w instytucjach non-profit sektora publicznego*, [w:] „Zeszyty Naukowe” Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 538, s. 32.

¹⁰ Ch. Lovelock, Ch. B. Weinberg, *Public and Nonprofit Marketing Comes of Age*, „Review of Marketing” 1978.

2. Kuratorów – kierujących pośrednio organizacjami non-profit, którzy swoim autorytetem i odpowiedzialnością nadzorują formalny zarząd i zadowolają się sukcesem instytucji na równi ze swoim osobistym.

3. Publiczność – w rozumieniu aktywnej części społeczeństwa, która swoim działaniem przyczynia się do rozwoju instytucji non-profit. Są to więc np. fundatorzy, dobrodzieje, przyjaciele i sympatycy organizacji.

4. Społeczeństwo – przez fakt przyjmowania „efektów zewnętrznych” działań organizacji niedochodowych¹¹.



Rys. 54. Konsumenty usług organizacji niedochodowych

Źródło: J. Garczarczyk, K. Rogoziński [red.], *Marketing w usługach*, op. cit., s. 102.

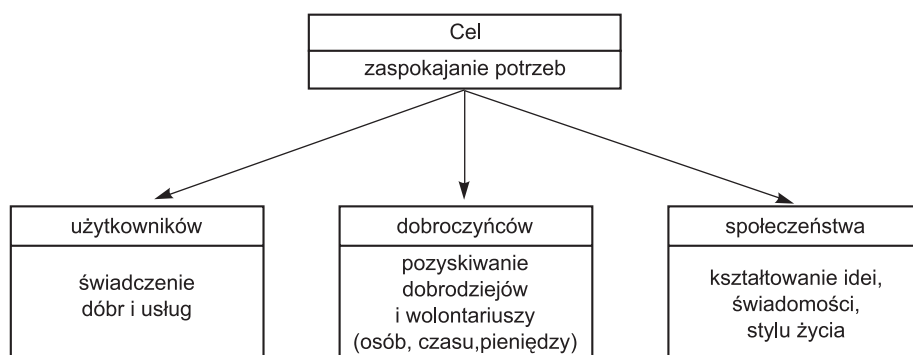
Wielorakość celów organizacji niekomercyjnych jest wynikiem charakteru działalności organizacji a także niejednorodnej struktury zbiorowości konsumentów. Zgodnie z poglądem P. Druckera, „celem istnienia każdej organizacji non-profit są wyniki, czyli zmiany zachodzące wśród ludzi i w społeczeństwie. Te wyniki są jednym z najtrudniejszych obszarów, z jakimi ma do czynienia kierownictwo organizacji non-profit”¹².

Cele statutowe należą do kategorii celów społecznych, gdyż nie zakładają uzyskiwania nadwyżki przychodów nad kosztami, lecz dążenie do zaspokojenia ważnych społecznie po-

¹¹ Szerzej na ten temat: B. Iwanekiewicz-Rak, *Marketing organizacji non-profit – zarys problemu*, [w:] Materiały seminarium nt. *Teoria i praktyka marketingu*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Instytut Handlu i Usług, Wrocław 1993, s. 54–56.

¹² P. Drucker, *Managing the Non-Profit Organisation*, Butterworth Heinemann, Oxford 1990, s.107, [za:] A. Sargeant, *Marketing w...*, op. cit., s. 35

trzeb. Cele ekonomiczne zaś są skutkiem przyjmowania przez omawiane organizacje funkcji gospodarczych, traktowanych jako jedno ze źródeł finansowania. Cele społeczne formułowane przez organizacje niedochodowe, tworzące wiązkę celów kierowaną do wszystkich grup konsumentów muszą być spójne tak, by ich realizacja mogła przebiegać w sposób łagodzący potencjalne konflikty między nimi, tzn. potrzebami klientów, preferencjami dobrodziejów, fundatorów a szeroko postrzeganymi oczekiwaniami społeczeństwa (rysunek 55).



Rys. 55. Wiązka celów organizacji niedochodowych

Źródło: B. Iwankiewicz-Rak, *Problemy adaptacji...*, op. cit., s. 132.

Usługowy charakter ofert wpływa na kształtowanie marketingu, będąc konsekwencją poszczególnych cech usług (niematerialność, nierozdzielność, niejednorodność, nietrwałość).

Wymienione cechy wraz ze specyficznymi właściwościami usług społecznych, takimi jak: abstrakcyjność usługi, jej niewymierność cenowa, sporadyczność nabywania, związek konsumpcji ze stylem życia i przyzwyczajeniami klienta, trudności ścisłego zdefiniowania konsumenta, różny poziom zaangażowania klienta w proces usługowy – utrudniają transfer reguł biznesu do sektora niedochodowego oraz determinują działania marketingowe w tej sferze.

Kontrola społeczna występuje w odniesieniu do organizacji niedochodowych znacznie silniej niż w stosunku do przedsiębiorstw. Sytuacja ta jest wynikiem społecznego znaczenia działalności oraz korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania. Może ona przybierać charakter wewnętrzny bądź zewnętrzny. W pierwszym przypadku podmiotami kontroli społecznej są zazwyczaj jej jednostki organizacyjne, np. rady nadzorcze, zebranie członków organizacji, w drugim – klienci organizacji, a nawet całe społeczeństwo. Społeczeństwo interesują intencje i sposoby działania organizacji, zaś podmioty finansujące działalność organizacji – wykorzystanie przekazanych środków. Powoduje to znaczne ograniczenie swobody działania organizacji, zwłaszcza w zakresie wydatkowania pieniędzy.

Dodatkowymi czynnikami stanowiącymi utrudnienia we wdrażaniu marketingu przez organizacje niedochodowe są następujące zjawiska:

- a) niewielka dostępność wtórnych źródeł informacji na temat zachowań odbiorców, ich preferencji, opinii i postaw w odniesieniu do konkretnych problemów marketingowych,
- b) trudności w pozyskiwaniu wiarygodnych danych na tematy kontrowersyjne i „wrażliwe społecznie”,

c) nieświadomość istnienia problemu po stronie odbiorcy lub niedoceniając stopnia zagrożenia,

d) wysoki poziom trudności związany z działaniami nakierowanymi na zaprzestanie jakiegokolwiek typu zachowań przez odbiorcę,

e) niewielki zakres możliwości zmiany oferty organizacji nie dochodowej, wynikający z natury jej działalności,

f) trudności w komunikacji z odbiorcami ze względu na złożoność problemów lub symboliczny charakter korzyści,

g) brak łatwości dostępnego dla odbiorcy efektu podjętych działań, np. w zakresie profilaktyki zdrowotnej,

h) występowanie dominacji korzyści społecznych nad indywidualnymi w pewnych działaniach, które mają być podjęte przez osoby indywidualne, np. sortowanie śmieci, ograniczenie prędkości jazdy samochodem¹³.

Przy tak dużych utrudnieniach z wprowadzaniem orientacji marketingowej w organizacjach sektora non-profit nasuwa się pytanie: Czy w omawianych organizacjach możliwe i zasadne jest stosowanie tej koncepcji? Sądzi się, że tak, bowiem fakt, iż w sposób naturalny w centrum zainteresowania organizacji nie dochodowych jest klient, darczyńca, kurator bądź też szeroko rozumiana opinia publiczna, organizacje te są ukierunkowane na potrzeby i tym samym bliskie wykorzystywaniu koncepcji marketingowej. Można więc uznać, że chociaż organizacje te mają określoną specyfikę, jednakże zastosowanie zasad marketingowych oznacza poprawę efektywności ich funkcjonowania. Korzyści, jakie mogą odnieść omawiane instytucje z tytułu wykorzystywania zasad marketingu, to:

a) racjonalizacja wykorzystania funduszy publicznych i społecznych,

b) pozyskiwanie nowych źródeł finansowania,

c) oferowanie pożądanego przez społeczność wolumenu i jakości świadczonych usług (efekt orientacji na klienta),

d) umiejętność i technika kreowania prawidłowego wizerunku instytucji publicznej,

e) sprawne określenie skali potrzeb i preferencji ludności,

f) łagodzenie problemów wynikających ze społecznego i ekonomicznego traktowania konsumentów usług publicznych,

g) prowadzenie analizy kosztów społecznych,

h) zmiana sposobu myślenia (podejścia całościowego i orientacji na społeczeństwo),

i) organizowanie przedsięwzięć opartych na regułach ekonomicznych,

j) wzrost aktywności, przedsiębiorczości i innowacyjności w procesach usługowych¹⁴.

Jednak doniesienia autorów opisujących zastosowanie koncepcji marketingu w praktyce organizacji nie dochodowych wskazują, że instytucje akceptują zasady zarządzania marketingowego wybiórczo, kładąc nacisk głównie na procedury formułowania misji, wyznaczania celów organizacji, gromadzenia funduszy, pozyskiwania wolontariuszy oraz promocji swoich działań. Nie tworzą struktur organizacyjnych według koncepcji marketingowej, nie wydzielają ani działów marketingowych, ani nie opracowują strategii i planów marketingowych, także nie prowadzą badań marketingowych. Nie zlecają tych działań na zewnątrz, gdyż nie mają na to pieniędzy. Marketingiem organizacji nie dochodowych zajmuje się najczęściej zarząd (spo-

¹³ Ph. Kotler, A. R. Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice Hall, New Jersey 1996, s. 26-28, [za:] M. Krzyżanowska, *Marketing usług...*, op. cit., s. 57.

¹⁴ Szerzej na ten temat: A. Styś [red.], *Zarządzanie marketingowe...*, op. cit., s. 157-158.

łeczny lub fachowy), który na podstawie wiedzy i doświadczeń oraz własnej intuicji i kreatywności stara się formułować sposoby realizacji założonych celów¹⁵.

Należy w tym miejscu podkreślić, iż celem implementacji zasad marketingu w organizacjach niedochodowych jest skuteczne słuźenie swoim sponsorom, szeroko pojętym konsumentom, maksymalizowanie efektywności przy jednoczesnym dążeniu do osiągnięcia publicznie korzystnych celów. Słuszny wydaje się być więc pogłąd, że organizacje non-profit powinny zastanowić się przede wszystkim na tym, w jaki sposób wdraźać orientację marketingową, by osiągnąć sukces, a nie czy przyjmować ją w ogóle.

5.3. Źródła przewagi konkurencyjnej organizacji non-profit

Na rynkach krajowych i zagranicznych dochodzi do konfrontacji między podmiotami gospodarującymi o nierównych możliwościach w walce konkurencyjnej. Taka sytuacja ma również miejsce na rynku usług organizacji non-profit. Jedne, wykorzystując swoją przewagę, narzucają lub współokreślają warunki konkurowania, wpływając na otaczające środowisko, inne zmuszone są do szukania swego miejsca na rynku pod ciągłą groźbą wyeliminowania lub zajęcia na nim gorszej pozycji. W przypadku pierwszych ich konkurencyjność decyduje o zakresie i sposobie ekspansji rynkowej, w przypadku drugich ekspansja rynkowa jest ograniczona brakiem przewag konkurencyjnych¹⁶.

Jednocześnie należy zauważyć, że przewaga konkurencyjna stanowi obszar problemowy z uwagi na:

a) częste uogólnienia tego pojęcia bez odniesienia do przedmiotu zainteresowań (przedsiębiorstwo, rynek, dział, gałaż, produkt, usługa, gospodarka),

b) niejasne rozróżnienie przyczynowo-skutkowe związku i w następstwie zamienne używanie pojęć przewagi konkurencyjnej, pozycji konkurencyjnej oraz źródeł przewagi i czynników sukcesu,

c) względny charakter tej kategorii (w stosunku do lidera czy wybranego konkurenta lub idealnego modelu),

d) dekonstrukcję otoczenia stwarzającą szanse wykreowania przewagi opartej na nowych, nieuświadomionych dotychczas źródłach, których skutki budowy są nieznane¹⁷.

Ze względu na fakt, że w literaturze przedmiotu przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw jest różnie definiowana, nie można opisywać jej źródeł bez wyjaśnienia samego pojęcia.

K. Obłój określa przewagę konkurencyjną jako podstawę procesu trwałego tworzenia i zawłaszczania wartości w większym stopniu, niż to udaje się konkurentom¹⁸. Natomiast J. Altkorn i T. Kramer doszli do wniosku, że jest to unikalna pozycja organizacji w sektorze w stosunku do konkurentów, umożliwiająca osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników i wyprze-

¹⁵ Szerzej na ten temat: **B. Iwaniewicz-Rak, *Rozwój strategii marketingowej w organizacjach niedochodowych*, op. cit.**

¹⁶ B. Olszewska, *Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach umiędzynarodowienia i globalizacji*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw wobec wyzwań XXI wieku*, Materiały na konferencję zorganizowaną przez TNOiK oraz PAN, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław 1999, s. 23.

¹⁷ E. Skawińska, *Konkurencyjność...*, op. cit., s. 84.

¹⁸ K. Obłój, *Logika przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 9.

dzanie konkurentów¹⁹. Można zatem uznać, że zależy ona przede wszystkim od dostosowania unikalnych zasobów i umiejętności organizacji do przyszłych warunków konkurencyjności.

Przewagę konkurencyjną danej organizacji można więc określić, korzystając z obu przedstawionych definicji, jako zdolność do trwałego zaspokajania potrzeb odbiorców dzięki przedstawieniu oferty korzystniejszej niż oferta konkurencji. Istota przewagi konkurencyjnej sprowadza się więc do tego, że wskazana organizacja robi coś lepiej niż konkurencja, dzięki czemu osiąga lepsze rezultaty. Przewaga konkurencyjna bywa przede wszystkim utożsamiana z pojęciem konkurencyjności. Konkurencyjna na rynku może więc być tylko ta organizacja, która posiada przewagę konkurencyjną, w określonym miejscu, czasie i w określonym otoczeniu oraz posiada umiejętność zdobywania i podtrzymywania tej przewagi.

Podstawą przewagi konkurencyjnej są jej źródła. Różne koncepcje źródeł przewagi konkurencyjnej koncentrują się na różnych poziomach. Tak więc można wyodrębnić:

a) analizy dotyczące zewnętrznych determinant konkurencyjności organizacji usługowej (poziom I),

b) analizy dotyczące zewnętrznej konkurencyjności – umiejętności technologiczne i marketingowe (II poziom),

c) koncepcje źródeł przewagi w tych umiejętnościach (poziom III).

Na poziomie I, tj. z punktu widzenia determinant konkurencyjności zewnętrznej, można wyróżnić klasyczną koncepcję konkurencji (przywództwo kosztowe, jakościowe itd.), koncepcję marketingową (zakładającą wiodącą rolę marketingu w procesie konkurencji) oraz teorię siły rynkowej (koncentrującej się na skali obecności na rynku). Na poziomie II można mówić m.in. o poziomie technologii i umiejętności jej wykorzystania, wiedzy technologicznej i marketingowej, zdolnościach organizacji do innowacji, przedsiębiorczości. Na poziomie III używa się m.in. takich określeń na źródła przewagi konkurencyjnej jak: kompetencje, kluczowe kompetencje, wyróżniające organizację umiejętności i zdolności²⁰. J. B. Barney stwierdził, że źródeł przewagi konkurencyjnej należy upatrywać w różnicach w wyposażeniu organizacji w zasoby i w zdolności do utrzymywania tych dysproporcji, co w dużej mierze wynika z dostępności zasobów lub możliwości ich imitacji przez konkurentów. Poza tym aby zasoby organizacji mogły stanowić podstawę trwałej przewagi konkurencyjnej, muszą dodatkowo charakteryzować się następującymi cechami:

a) wartością strategiczną – zapewniającą realizowanie strategii umożliwiającej wykorzystywanie szans pojawiających się w otoczeniu lub obronę przed zagrożeniami,

b) rzadkością,

c) trudnością w skopiowaniu przez konkurentów,

d) niemożnością zastąpienia²¹.

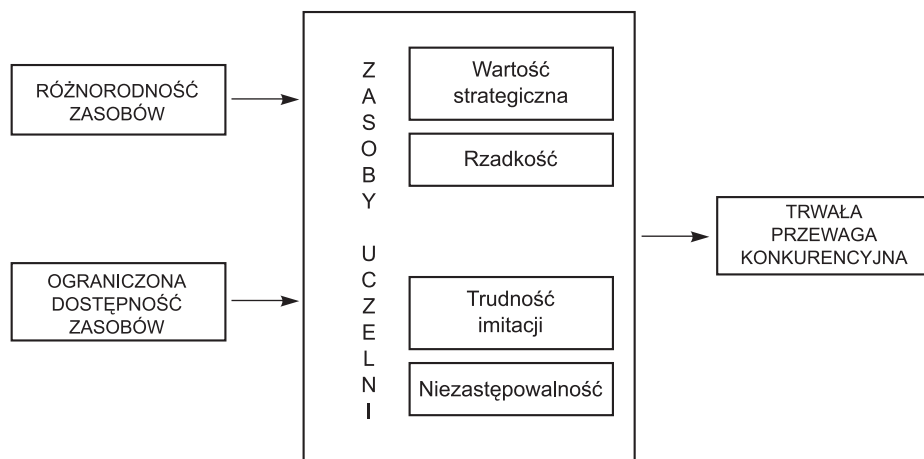
W oparciu o przytoczone poglądy można więc stwierdzić, że organizacja usługowa, która chce zbudować przewagę konkurencyjną, sama musi tworzyć unikalne zasoby. Bez nagromadzenia większych oraz lepszych zasobów proces osiągnięcia przewagi konkurencyjnej będzie

¹⁹ J. Altkorn, T. Kramer [red.], *Leksykon marketingu...*, op. cit., s. 202.

²⁰ Zob. Z. Pierścioneck, *Klasyfikacja źródeł przewagi konkurencyjnej*, [w:] K. Poznańska, A. Sosnowska [red.], *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, SGH, Warszawa 2002, s. 16.

²¹ J. B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, No 1, s. 99–120, [za:] J. Wysocki, *Konfiguracja zasobów i kompetencji a przewaga konkurencyjna*, [w:] K. Poznańska, A. Sosnowska [red.], *Źródła przewagi...*, op. cit., s. 42.

napotykać bariery, które nie mogą być przewyżczone za pomocą innych czynników, gdyż zasoby nie mają substytutów. Pamiętać przy tym należy, że najważniejszymi zasobami organizacji są: kadra, mienie nieruchomości, wyposażenie związane z prowadzoną działalnością, a także środki finansowe i zasoby niematerialne (rysunek 56).



Rys. 56. Zależności między zasobami a przewagą konkurencyjną organizacji non-profit – na przykładzie uczelni wyższej.

Źródło: opracowanie na podstawie J. B. Barney, *Firm Resources...*, op. cit., s. 42.

Zasoby materialne w przeciwieństwie do innych zasobów organizacji są z reguły łatwe do naśladowania i nie charakteryzują się rzadkością, gdyż można je identyfikować i handlować nimi. Dysponowanie zasobami materialnymi na ogół nie daje trwałej przewagi konkurencyjnej, jednakże ich brak lub niedostatek ogranicza zdolność do skutecznego konkurowania. Ze strategicznego punktu widzenia dla wielu organizacji niedochodowych cenniejsze są zasoby niematerialne, które trzeba samodzielnie rozwijać i które tworzą kapitał intelektualny. W tym kontekście za podstawowe zasoby niematerialne należy uznać: reputację, wiedzę i kompetencje pracowników oraz kulturę organizacyjną. Najważniejsze cechy omawianych zasobów to:

1. W odróżnieniu od zasobów materialnych mogą być wykorzystywane jednocześnie w wielu miejscach.

2. Nie deprecjonują się w trakcie wykorzystywania, lecz przeciwnie – najczęściej następuje ich wzbogacenie. Cenne zasoby, takie jak wiedza, lojalność, zaangażowanie pracowników, jeżeli są odpowiednio kultywowane w trakcie wykorzystywania – rozwijają się.

3. W odróżnieniu od zasobów materialnych, które można kupić, wziąć w leasing, wydzierżawić, zasoby niematerialne trzeba w organizacji i jej otoczeniu bardzo długo wypracowywać. Markę organizacji oraz świadczonych przez nią usług buduje się latami, podobnie jak udział w rynku. Lojalność klientów i pracowników oraz przychyłność otoczenia trzeba długo kultywować, zanim osiągnie się pożądane rezultaty²².

²² Szerzej na ten temat: K. O b ł ó j, *Strategia...*, op. cit., s. 221–222.

Drugim uzupełniającym źródłem przewagi konkurencyjnej są umiejętności. Przedsiębiorstwo może osiągać przewagę nad konkurentami, jeżeli dysponuje szerszym zakresem oraz wyższym poziomem umiejętności niż konkurenci. Sfera umiejętności obejmuje w szczególności:

- a) umiejętności w dziedzinie organizowania procesu świadczenia usług oraz procesów decyzyjnych,
- b) umiejętności w dziedzinie rozpoznawania preferencji obecnych i potencjalnych nabywców, pracodawców, sponsorów, administracji państwowej itp. oraz w dziedzinie kształtowania z nimi pożądaných stosunków.

Przedstawione źródła przewagi konkurencyjnej mają charakter komplementarny, tworzenie zaś przewagi konkurencyjnej traktuje się jako proces ciągły. W związku z tym należy pamiętać, że nawet najlepsze i największe zasoby nie zapewniają przewagi konkurencyjnej, jeżeli z powodu braku umiejętności będą one marnotrawione. Z kolei nawet najlepszy poziom umiejętności nie zapewni osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, jeżeli nie będą one miały fundamentalnego oparcia w zasobach umożliwiających prowadzenie działań rynkowych. Za pomocą źródeł przewagi konkurencyjnej w postaci wyjątkowych umiejętności i zasobów organizacje niedochodowe mogą wykreować różnego typu przewagi pozycyjne, np. wyjątkową wartość organizacji i jej oferty usługowej dla nabywcy czy niższe koszty względne. Przewagi pozycyjne mogą umożliwić organizacji osiągnięcie efektów wcześniejszych działań, przybierając postać: wzrostu satysfakcji nabywców, lojalności i zaangażowania sponsorów, a także zwiększenia udziału w rynku.

Nieco inaczej pierwotne źródła konkurencyjności prezentują G. Hamel i C. K. Prahalad²³. Twierdzą oni, że to koncepcja kluczowych kompetencji określa pierwotne źródła przewagi konkurencyjnej. W krótkim okresie konkurencyjność organizacji wynika, zdaniem przywołanych autorów, głównie z takich elementów jak cena oraz jakość usługi. Natomiast w długim okresie konkurencyjność zapewnia zdolność tworzenia po niższym koszcie i szybciej niż konkurencja kluczowych kompetencji, które kreują nowe usługi. Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa non-profit, tj. cały zestaw umiejętności i technologii, stanowiący syntezę wielu umiejętności, technologii i strumieni wiedzy, charakteryzują się następującymi cechami:

- a) mają kluczowy wkład w wartość postrzeganą przez klienta,
- b) dana umiejętność, lub ich zestaw, jest unikatowa, a więc reprezentuje wyższy poziom aniżeli konkurenci oraz jest trudna do imitowania,
- c) dany zestaw umiejętności pozwala na wprowadzenie gamy nowych usług²⁴.

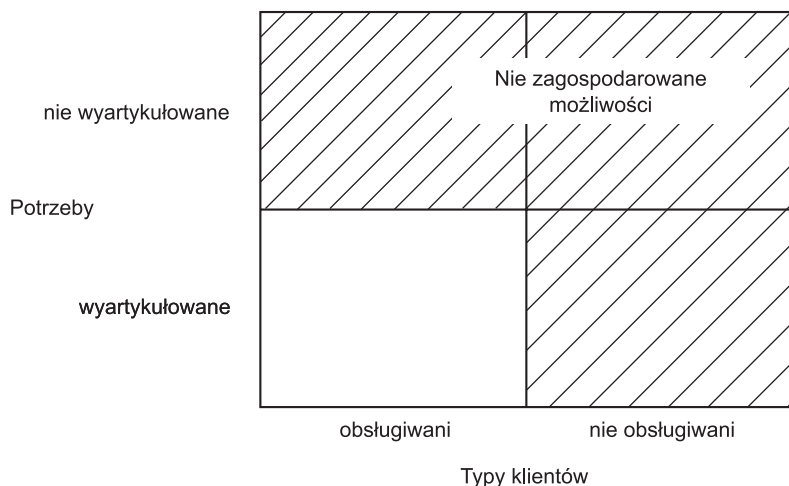
Z przedstawionej koncepcji wynika, iż wykreowanie w danej organizacji kluczowych kompetencji decyduje o przywództwie na rynku. Ich źródłem zaś są nie tyle nowe technologie, co nowe koncepcje zaspokajania potrzeb nabywców usług.

W otoczeniu konkurencyjnym, w którym działa obecnie większość organizacji non-profit, jednym z niewielu sposobów pozwalających na stworzenie i utrzymanie wiarygodnego źródła przewagi konkurencyjnej może być zapewnienie ponadprzeciętnego poziomu zadowolenia nabywców. Należałoby się jednak zastanowić, czy podstawą osiągnięcia sukcesu powinno być bezkrytyczne przyjmowanie zasad orientacji działań na potrzeby klienta. W wielu przypadkach orientacja na klienta jako bezwzględna zasada obowiązująca w przedsiębiorstwie

²³ G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 12.

²⁴ Ibidem.

niedochodowym może być błędna, ponieważ nie wszyscy potencjalnie zainteresowani ofertą firmy korzystają z jej usług, często z braku wiedzy lub informacji na ten temat. Co więcej, nie wszyscy potencjalni odbiorcy ofert każdej firmy potrafią swoje potrzeby wyartykułować. W rezultacie wykorzystywana jest jedynie część możliwości oferowanych przez instytucję. Nasuwa się więc wniosek, że należy wykraczać poza orientację na klienta (rysunek 57).



Rys. 57. Sytuacja odzwierciedlająca działania wykraczające poza orientację na klienta.

Źródło: G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna...*, op. cit., s. 84.

Dla szerszego wykorzystywania możliwości oferowanych przez instytucję (aby wypełnić pole zaznaczone na rysunku w stopniu większym niż dotychczas) konieczne jest uzyskanie dodatniego sprzężenia między sygnałami docierającymi z otoczenia i działaniami organizacji, zależnymi i niezależnymi od tych sygnałów. Może się to okazać czynnikiem decydującym o pozycji firmy w grze o uzyskanie przewagi konkurencyjnej²⁵.

Rozwiniętą koncepcję źródeł przewagi konkurencyjnej organizacji opracował J. Kay. Według jego koncepcji organizacja osiągnie sukces wtedy, gdy prawidłowo rozpozna swoje szczególne zdolności i wybierze rynek najlepiej do nich dostosowany²⁶. Posiłkując się koncepcją tego autora, do podstawowych źródeł przewagi konkurencyjnej w organizacjach świadczących usługi społeczne należałoby zaliczyć:

1. „Architekturę” – czyli relacje organizacji ze swoimi pracownikami i relacje między pracownikami (architektura wewnętrzna) oraz relacje z klientami, darczyńcami, konkurentami (architektura zewnętrzna). Relacje tworzące architekturę stanowią sieć relatywnych kontraktów wewnętrznych oraz zewnętrznych. Architektura stanowi wyróżniającą zdolność danej firmy, najczęściej w każdej jest inna i trudno ją naśladować.

2. Reputację – określaną jako sposób postrzegania organizacji przez klientów. To źródło

²⁵ Szerzej na ten temat: K. L e j a, *Świątynia wiedzy czy sprawna organizacja*, „Forum Akademickie” 2002, nr 7–8.

²⁶ J. K a y, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 185.

ma szczególnie istotne znaczenie dla przedsiębiorstw usługowych z powodu niematerialnego charakteru usług i trudności w ocenie ich jakości przez nabywców. Zdobywanie reputacji jest procesem długim i kosztownym.

3. Innowacje – czyli zdolność organizacji do tworzenia nowych usług, technologii i sposobów zarządzania. Problemem związanym z innowacjami jako źródłem przewagi konkurencyjnej są trudności z ich ochroną. Zdarzyć się może również, że organizacja nie zdoła przekształcić innowacji w przewagę konkurencyjną.

4. Zasoby – nazywane aktywami strategicznymi.

Według zaprezentowanych opinii zdolności wyróżniające organizację, wynikające z jej specyficznej architektury, innowacji lub reputacji, stanowią źródło przewagi konkurencyjnej, które trudno jest stworzyć i niemal nigdy nie są one wynikiem świadomych decyzji strategicznych. W myśl tej koncepcji należy zdiagnozować rzeczywiste wyróżniające zdolności, a następnie określić ofertę usługową oraz rynek geograficzny, na którym te zdolności przekształcą się w przewagę konkurencyjną.

Jako ważne źródło przewagi konkurencyjnej T. Hount i G. Stalk wskazują czas. Konkurencja wykorzystująca czas jest najskuteczniejsza, jeśli stosuje się ją do przedefiniowania sposobu działania. Wykorzystanie czasu jako źródła przewagi konkurencyjnej zaczyna się od strategii, a kończy na przeprojektowaniu procesów. Mimo że koncepcja wykorzystująca czas była stosowana głównie w przedsiębiorstwach przemysłowych, to jednak może być przydatna także w usługach świadczonych przez organizacje non-profit. Za przykład może służyć przypadek szpitala „Karolinka” ze Sztokholmu, gdzie dzięki przeprojektowaniu procedur działania klinika zdołała skrócić czas niezbędny na przeprowadzenie badań wstępnych przed operacją z miesiąca do dnia²⁷. To źródło przewagi konkurencyjnej może być wykorzystywane przez przedsiębiorstwa niedochodowe, zwłaszcza w działaniach mających na celu skrócenie czasu obsługi czy usprawnienia i skrócenia procesu świadczenia usług. Należy także pamiętać, że czas nabiera szczególnego znaczenia, a wręcz odgrywa decydującą rolę przy wprowadzaniu innowacji na rynek. Jak wskazują badania, organizacje, które są prekursorami, mają największe szanse na osiągnięcie pozycji lidera na nowym rynku.

Dla urzeczywistnienia wewnętrznych źródeł przewag organizacji należy dokonać wyróżnienia potencjału konkurencyjności u innych. Aby działania te przebiegały w sposób efektywny, powinny być spełnione trzy podstawowe warunki:

a) należy spowodować, aby nabywcy dostrzegali istotne elementy odróżniające dane przedsiębiorstwo od innych,

b) wychwycone różnice powinny być rezultatem luki w wykorzystaniu możliwości wyróżnienia się,

c) należy dążyć do sytuacji, w której zarówno różnice, jak i luka będą trwałe w dłuższym okresie²⁸.

Omówione koncepcje źródeł przewagi konkurencyjnej organizacji non-profit nie wyczerpują bogatego dorobku różnorodnych poglądów tej dziedziny wiedzy. Koncepcje źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw rozwijają się ewolucyjnie. Rodzą się nowe pomysły

²⁷ Szerzej na ten temat: T. M. Hount, G. Stalk Jr., *Times Based Results, Perspectives*, The Boston Consulting Group, 1998, [w:] M. Sikorska, *Czas jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 5.

²⁸ Szerzej na ten temat: J. Rutkowski, *Marketing jako źródło przewagi konkurencyjnej na rynku*, [w:] *Marketing jako czynnik i instrument konkurencji*, „Monografie i Opracowania”, z. 386, Warszawa 1993, s. 59–60.

sły, które często wykorzystują dorobek poprzednich. Ich głównym celem jest określenie najgłębszych, uniwersalnych źródeł konkurencyjności, a więc czynników i mechanizmów leżących u podstaw konkurencyjności rynkowej organizacji. Do nowych koncepcji źródeł konkurencyjności zalicza się koncepcję organizacji uczącej się, opartej na wiedzy, organizacji inteligentnej, organizacji wirtualnej, koncepcje zakładające, iż podstawą przewagi konkurencyjnej jest system informacji i komunikacji elektronicznej.

5.4. Wizerunek organizacji non-profit jako istotny element ich konkurencyjności i rozwoju

Dynamiczny rozwój rynku, zmiany demograficzne, zmiany na rynku pracy, wzrastające oczekiwania i potrzeby klientów stworzyły nową sytuację dla podmiotów niedochodowych. Zauważa się, że coraz bardziej istotną rolę w wyborach konsumenckich na rynku, w warunkach mało zróżnicowanej podaży usług, odgrywa wizerunek organizacji (*image*), czyli wyobrażenie o konkretnym podmiocie rynku²⁹. Pojęcie „wizerunek”, oznaczające obraz, podobiznę, symbol, wyobrażenie, pochodzi od łacińskiego słowa *imago* (obraz, symbol) lub *imaginatio* (wyobrażenie, urojenie, marzenie)³⁰. W języku polskim używa się zapożyczenia *image*, rzadziej używane jest określenie *goodwill* oznaczające kapitał zaufania wobec firmy. Wizerunek stanowi zbiór przekonań, myśli i wrażeń danego podmiotu (osoby lub grupy) o jakimś obiekcie; przy czym przez obiekt można rozumieć firmę, produkt, markę, miejsce lub osobę. Wytworzony obraz może być prawdziwy lub fałszywy. Może wynikać zarówno z własnego doświadczenia, jak i z zasłyszanych pogłosek. Zależy od tęsknot, życzeń, obaw, doświadczeń i przesądów człowieka. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji wizerunku. Według R. Niestroja wizerunek jest jednym z aktywów rynkowych firmy, współtworzącym jej wartość i siłę konkurencyjną³¹. Według K. Hubera jest to „twór wielowarstwowy, stanowiący sumę wszystkich spostrzeżeń i obserwacji, w których dokonujemy projekcji własnego ego³². A. Sznajder stwierdził, że wizerunek nie musi pokrywać się z obiektywną rzeczywistością, a pozytywny jego wymiar ma na celu ułatwienie klientom podjęcie decyzji zakupu danego produktu³³. Ten aspekt wizerunku podkreślają też inni autorzy, na przykład J. Altkorn i J. Penc³⁴. Według Ph. Kotlera wizerunek jest środkiem do osiągnięcia zysku³⁵.

Każda informacja o firmie wpływa na jej wizerunek, zmieniając go. Oznacza to, że wizerunek nie jest stabilny, zmienia się, chociaż dokładnie nie wiadomo jak. Jednak zawsze efektem tych zmian jest decyzja klienta: „kupić czy nie kupić” dany produkt. Fakt ten odnosi się

²⁹ Szerzej na ten temat: B. I w a n k i e w i c z - R a k, *Public relations w strategii marketingowej organizacji non-profit*, [w:] A. S t y ś [red.], *Strategia marketingowa...*, op. cit., s. 131.

³⁰ J. T k a c z y k, J. R a c h w a ł s k a, *Wszystko jest obrazem*, „Marketing i Rynek” 1997, nr 5.

³¹ R. N i e s t r ó j, *Zarządzanie marketingiem...*, op. cit., s. 20.

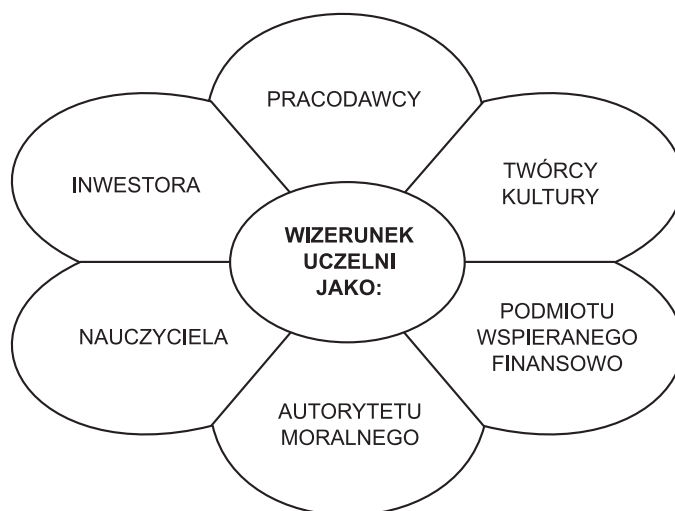
³² K. H u b e r, *Image, czyli jak być gwiazdą na rynku*, Businessman Book, Warszawa 1994, s. 26.

³³ A. S z n a j d e r, *Sztuka promocji, czyli jak najlepiej zaprezentować swoją firmę*, Business Press, Warszawa 1993.

³⁴ Zob. J. A l t k o r n, *Wizualizacja firmy*, DTP Look Studio, Kraków 1999; J. P e n c, *Rynkowy wizerunek firmy*, „Marketing Servis” 1998, nr 4.

³⁵ M. S k a ł a, *PR między Kotlerem a rzeczywistością*, cz. I, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 12.

również do organizacji niedochodowych. Pamiętać bowiem należy, że właściwy wizerunek korzystnie wpływa na jakość relacji z otoczeniem (zarówno tym bliższym, jak i dalszym), przyczyniając się tym samym do ogólnego wzrostu zaufania do przedsiębiorstwa. Wizerunek mający zbudować w otoczeniu pozytywne emocje może stać się dla potencjalnego nabywcy usług wskazówką decydującą o wyborze właśnie tej, a nie innej firmy. Potencjalni nabywcy usług szukają potwierdzenia swojej decyzji wyboru, kierując się często emocjami, zwłaszcza w przypadku wyboru pomiędzy ofertami o podobnych wartościach. Wizerunek nie jest czymś jednolitym, a jego złożoność wynika z różnych celów i zadań realizowanych przez organizacje niedochodowe. Tworzy się on jako subiektywna opinia osób związanych w sposób bezpośredni bądź pośredni z organizacją. Jako przykład przedstawiono wielowymiarowy wizerunek uczelni wyższej, zobrazowany na rysunku 58, gdzie strukturę wizerunku tworzy spojrzenie z perspektywy studenta, pracownika, społeczeństwa, przedsiębiorcy, administracji państwowej. W tym kontekście można więc powiedzieć, że wizerunek organizacji trafia do bardzo zróżnicowanego audytorium, które tworzą mniejsze i większe grupy społeczne, reprezentujące często różne, czasami sprzeczne interesy.



Rys. 58. Struktura wizerunku uczelni

Źródło: B. Iwankiewicz - Rak, *Public relations w strategii...*, op. cit., s. 132.

Analizy wizerunku można dokonywać przynajmniej w trzech perspektywach, tzn. wewnętrznej, rynkowej i socjopolitycznej. Istotną kwestią pozostaje, aby w działalności podmiotów niedochodowych dążyć do ujednoczenia wizerunku na wszystkich jego poziomach (tabela 25). W oparciu o informacje zaprezentowane w tabeli można zauważyć, że planowe kształtowanie wizerunku obejmuje trzy zasadnicze grupy czynników:

1. Stan spraw organizacji, które mogą być przedmiotem *image* – tworzyć sub-wizerunki, a więc:

a) misja, filozofia, wizja, strategię działania, jako obietnice wobec otoczenia i ich spełnianie w decydowaniu i działaniu,

b) normy postępowania deklarowane i przejawiane w bieżącym postępowaniu (kultura organizacyjna we wszystkich jej przejawach),

c) oferta, produkty-usługi,

d) szczególne kompetencje organizacji, jej charakter, osobowość, tożsamość.

2. Komunikowanie o stanie spraw instytucji, mające funkcje:

a) poznawcze,

b) objaśniające,

c) interpretacyjne,

d) motywacyjne wobec otoczenia organizacji.

3. Odbiór, rezonans społeczny ze strony tych, wśród których organizacja chce planowo stworzyć określony wizerunek. Odbiór ten zależy od:

a) ich wiedzy o instytucji, czyli sfery rozumowej odnoszącej się do stanu spraw organizacji (1) oraz komunikowania (2),

b) ich odczuć, czyli oczekiwań, wyobrażeń, pragnień, lęków, obaw, uprzedzeń, nadziei, sympatii i antypatii, opinii w różnych sprawach związanych i niezwiązanych z konkretną uczelnia, uwarunkowanych interesem własnym, zabarwionych pragnieniami i obawami całych grup,

c) norm społecznych, norm grupy, z którą ludzie czują się związani, które nakazują tak a nie inaczej patrzeć i oceniać rozmaite sprawy, ideologie, wyznawane wartości, zdarzenia³⁶.

Tab. 25. Elementy wizerunku organizacji niedochodowych

Perspektywa	wewnętrzna	rynkowa	socjopolityczna
Elementy składowe	Wizerunek wśród pracowników	Wizerunek rynkowy	Wizerunek istniejący w opinii publicznej
Wymiar	Wynagrodzenie Świadczenia socjalne Styl kierowania Pewność zatrudnienia Komunikacja	Pozycja rynkowa Polityka rynkowa Zarządzanie Innowacje Komunikacja	Zaangażowanie społeczne Polityka inwestycyjna Komunikacja

Źródło: B. Baerns, *PR-Erfolgskontrolle*, IMK, Frankfurt 1995, s. 202, [za:] B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria i praktyka*, Studio Emka, Warszawa 2002, s. 56.

W strukturze organizacyjnej wielu instytucji kwestia kształtowania wizerunku zajmuje bardzo istotne miejsce. Zwykle za kontakty z otoczeniem zewnętrznym oraz wewnętrznym odpowiadają osoby z najwyższego szczebla zarządzania, ale podobnie jak przedsiębiorstwa usługowe działające w biznesie mogą one włączać w proces kreowania wizerunku agencje *public relations* (PR). Działania takie mają jednak charakter sporadyczny, zwłaszcza na polskim rynku, ze względu na potrzebę ponoszenia dodatkowych kosztów, z jakimi musieliby się liczyć zarządzający.

³⁶ Szerzej na ten temat: K. Wojcik, *Public relations od A do Z...*, op. cit., s. 39–40.

W grupie najważniejszych działań z zakresu *public relations* w procesie kształtowania wizerunku organizacje non-profit wykorzystywać mogą:

- a) *media relations* – realizowane poprzez informacje prasowe, komunikaty, konferencje prasowe, wywiady i nieformalne spotkania z dziennikarzami,
- b) monitoring informacji ukazujących się w mediach,
- c) oddziaływanie na pracowników oraz stałych i potencjalnych nabywców,
- d) spotkania nieformalne z poszczególnymi grupami odbiorców działań *public relations*,
- e) seminaria, konferencje, sympozja oraz wykłady otwarte z udziałem wybitnych ludzi świata nauki, praktyki, jak również polityki,
- f) wystawy, wernisaże, aukcje dzieł sztuki,
- g) tworzenie zespołów antykryzysowych i komunikacja kryzysowa,
- h) podejmowanie działań sponsoringowych (w zakresie sponsoringu kultury, sztuki, ale również stypendiów dla uczniów, studentów i inne) – instytucja może być sponsorem, ale może być również sponsorowanym,
- i) konkursy,
- j) drzwi otwarte, uczestnictwo w targach,
- k) wydawnictwa wewnętrzne oraz zewnętrzne, w tym: *newslettery*, serwisy internetowe, publikacje konferencyjne, biuletyny informacyjne i inne,
- l) tablice ogłoszeń, gabloty eksponujące osiągnięcia organizacji i jej pracowników,
- ł) badania opinii zarówno otoczenia wewnętrznego, jak i zewnętrznego na temat wizerunku, jaki posiada organizacja, i inne³⁷.

Wymienione działania nie wyczerpują oczywiście wszystkich możliwości, są jedynie przykładami bogatej oferty z zakresu *public relations* wspomagającej kształtowanie wizerunku. Jednocześnie należy podkreślić, że do najważniejszych pozytywnych skutków profesjonalnych działań w zakresie kreowania wizerunku można zaliczyć:

- a) likwidację uprzedzeń otoczenia, a więc zwiększanie akceptacji organizacji,
- b) wzbudzanie pozytywnego nastawienia (sympatii),
- c) zainteresowanie klientów organizacją i jej ofertą usługową.

Kształtowanie pozytywnego wizerunku organizacji powinno odbywać się za pomocą odpowiednich narzędzi. W tabeli 26 zostały przedstawione przykładowe narzędzia kreowania wizerunku uczelni wyższej i jego determinanty.

Zaprezentowane w tabeli przykłady działań obrazują skalę przedsięwzięć, których realizacja jest warunkiem sukcesu, osiągnięcia dobrej reputacji i zajęcia jak najwyższego miejsca w rankingu pod względem prestiżu i popularności w społeczeństwie. Postawy akceptacji roli i miejsca szkoły wyższej w systemie kształtowania poziomu intelektualnego, kulturalnego i jakości życia przez społeczność sprzyjają realizacji jej celów i posłannictwa.

Komunikacja ze światem zewnętrznym organizacji non-profit odbywa się zwykle za pośrednictwem środków masowego przekazu. W ostatnich latach instytucje te coraz chętniej sięgają po tę sferę kształtowania pozytywnego wizerunku ze względu na jej wysoką użyteczność. Działania w ramach *media relations* nie polegają jedynie na oświadczeniach dla prasy, zamieszczaniu na stronach redakcyjnych artykułów prasowych, wysyłaniu komunikatów prasowych, ale również na intensywnym pielęgnowaniu stosunków z dziennikarzami, żmudnym

³⁷ Szerzej na ten temat: D. Tworzy dło, *Zadania public relations i wizerunek uczelni*, „Forum Akademickie” 2003, nr 7–8.

Tab. 26. Wybrane narzędzia kształtowania wizerunku uczelni wyższej

Wizerunek uczelni jako	Czynniki kształtowania	Narzędzia <i>public relations</i>
pracodawcy	<ul style="list-style-type: none"> • styl zarządzania • warunki pracy • wynagrodzenia • nagrody 	<ul style="list-style-type: none"> • uroczystości uczelniane • wręczanie nagród, wyróżnień • wydawnictwa wewnętrzne • imprezy integrując pracowników
nauczyciela	<ul style="list-style-type: none"> • program nauczania • techniki dydaktyczne • partnerstwo • przyjaźń • kadra naukowa 	<ul style="list-style-type: none"> • informatory • publikacje • upowszechnianie wiedzy • konkursy na najlepszego wykładowcę • prezentacje karier absolwentów • targi nauki • działanie kół naukowych
autorytetu moralnego	<ul style="list-style-type: none"> • uszanowanie prawdy • uczciwość • propagowanie idei społecznych • obiektywność sądów 	<ul style="list-style-type: none"> • współpraca z mediami • wyrażanie opinii w środkach masowego przekazu • popularyzacja wiedzy
inwestora	<ul style="list-style-type: none"> • relacje z dostawcami • styl zarządzania • uczciwość postępowania • terminowość regulowania zobowiązań 	<ul style="list-style-type: none"> • prezentacja zamierzeń • prezentacja osiągnięć • zapraszanie dostawców na uroczystości uczelniane • księga identyfikacji wizualnej
twórcy kultury	<ul style="list-style-type: none"> • kadra naukowa • stopnie i tytuły naukowe • programy badawcze • wynalazki i publikacje • współpraca międzynarodowa 	<ul style="list-style-type: none"> • informacje dla mediów • publikacje naukowe i popularno-naukowe • informatory i poradniki • konferencje naukowe • wykłady otwarte
podmiotu wspieranego finansowo	<ul style="list-style-type: none"> • uczciwość • racjonalizacja wydatków • umiejętność dziękowania • planowanie potrzeb finansowych 	<ul style="list-style-type: none"> • zapraszanie fundatorów na uroczystości uczelniane • reportaże i filmy o uczelni • informatory • informacje dla mediów • inicjowanie spotkań ze sponsorami

Źródło: B. Iwankiewicz - Rak, *Public relations w strategii...*, op. cit., s. 134.

budowaniu bazy danych dla dziennikarzy, organizowaniu ciekawych z punktu widzenia mediów imprez, wyszukiwaniu bądź kreowaniu ciekawych informacji oraz upowszechnianiu ich we właściwej formie i czasie. Utrzymywanie dobrych stosunków z mediami wbrew powszechnej opinii nie polega wyłącznie na zapraszaniu dziennikarzy na firmowe bankiety i imprezy, lecz przede wszystkim na ułatwianiu im pracy, oczywiście w granicach możliwości danej organizacji, można np. zlecać profesjonalistom (np. rzecznikowi) pisanie oświadczeń dla prasy³⁸. Systematyczne i konsekwentne działania w tej dziedzinie mają za zadanie zapobiegać konfliktom i powstającym w ich wyniku kryzysom.

Praktyka nie toleruje próżni. Tam gdzie nikt nie tworzy wizerunku, ten wizerunek kształtuje się sam, według tego, co przypadkowo można zobaczyć, usłyszeć czy doświadczyć. W konsekwencji każda organizacja, niezależnie od tego, czy chce, czy nie chce, ma pewien wizerunek w otoczeniu, ponieważ nawet brak wizerunku jest jakimś wizerunkiem. Wizerunek jest poddawany ocenom interesariuszy w sposób ciągły i nieciągły. Istotną jego cechą jest „ujemna elastyczność w dół”. W wyniku pewnych wydarzeń łatwo go obniżyć, a zdecydowanie trudniej podnieść do satysfakcjonującego poziomu. Raz ukształtowane negatywne sądy z trudem ulegają zmianom, wymagają długotrwałych wysiłków i znacznych nakładów³⁹. Problemem, z którym często borykają się omawiane instytucje, jest nieumiejętne kreowanie tożsamości wizualnej, ponieważ traktuje się ten rodzaj komunikatu jako mniej istotny, a przecież każda organizacja posiada szereg możliwości, aby zostać zauważoną i dobrze postrzeżaną na zewnątrz. Bardzo często zdarza się, że są to przedsięwzięcia doraźne i nieprofesjonalne, prowadzone przez przypadkowe osoby, a przecież powiązane ze sobą atrybuty wizualne, takie jak: znak graficzny, kolorystyka, liternictwo, architektura, pozwalają wyróżnić instytucję i oferowane przez nią usługi spośród innych podmiotów. Posiadanie oryginalnego wyróżnika jest pierwszym elementem walki o miejsce w świadomości potencjalnego nabywcy. Znak graficzny, jego barwa, symbol, kształt – powinny być odzwierciedleniem charakteru organizacji i kojarzyć się z nią, a zarazem wyróżniać ją i być łatwe do zapamiętania. Poza znakiem graficznym istnieją wszelkiego rodzaju akcydensy, a więc: listowniki, koperty, wizytówki, karty faksu, teczki, broszury, a także inne elementy, takie jak: oznakowanie środków transportu, ubiory firmowe, znakowanie zewnętrzne i wewnętrzne różnych obiektów instytucji, które również ułatwiają identyfikację wizualną organizacji. Podejmując działania kreowania wizerunku w organizacjach niedochodowych, należy więc zdawać sobie sprawę z tego, że:

1. Powinny to być kampanie długofalowe, przynoszące korzyści w długim okresie.
2. Pomimo możliwości uzyskania wielu znaczących korzyści, po drodze może wystąpić wiele barier, do których zaliczyć można: bariery finansowe, nieuczciwą konkurencję, niskie kwalifikacje personelu zajmującego się PR, specyfikę świadczonych usług, rosnące oczekiwania społeczne.
3. Organizacje te były i są pod presją społeczną z racji szczególnej roli, jaką pełnią w społeczeństwie, a środki finansowe, którymi dysponują, najczęściej są niewystarczające, stąd często podejmowane są działania, mające na celu pozyskiwanie funduszy. Ich walorem powinna być zatem przejrzystość w prowadzeniu finansów, troska o dobro społeczne, angażowanie się w działania w dziedzinach społecznie aprobowanych i uznawanych za priorytetowe, a także umiejętności szybkiego dostosowywania się do zmiennego rynku.

³⁸ Szerzej na ten temat: J. Blythe, *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa 2002, s. 147.

³⁹ Szerzej na ten temat: J. A Itkorn, *Wizerunek firmy...*, op. cit., s. 17; J. A Itkorn, *Promocja szkół wyższych*, „Zeszyty Naukowe” AE w Krakowie, nr 602, Kraków 2002, s. 10–11.

Wizerunek organizacji i jej działania w ramach *public relations*, kreujące przyjazne otoczenie, pozytywnie wpływają na proces pozyskiwania funduszy od osób indywidualnych, biznesu, agencji rządowych, lokalnych i różnego typu instytucji. Najczęściej także współpracują w tym zakresie z firmami biznesu, które w trosce o własny wizerunek podejmą z nimi współpracę w kształtowaniu oferty i środowiska społecznego zgodnie z przyjętą społeczną misją. Działania takie służą nie tylko organizacjom non-profit w osiągnięciu celów publicznych, zdobyciu poparcia społecznego i funduszy na działalność, ale i współpracującym z nimi firmom biznesu, dbającymi w ten sposób o swój prestiż. Ideą stosowanych działań w zakresie *public relations* powinno stać się rozszerzanie i doskonalenie stosunków z otoczeniem, a także wytworzenie atmosfery przychylności i zaufania społecznego do danej organizacji.

Tematy i pytania kontrolne

1. Czym różnią się organizacje nieochodowe od organizacji typu „profit”?
2. Czym różnią się poszczególne grupy konsumentów korzystające z oferty organizacji non-profit?
3. W jaki sposób organizacje non-profit mogą tworzyć przewagę konkurencyjną?
4. Dlaczego organizacje non-profit powinny dbać o swój wizerunek?

ROZDZIAŁ 6

Marketing usług w praktyce

6.1. Wprowadzenie

Proces związany z urynkowieniem polskiej gospodarki oraz jej szerokie otwarcie na wymianę towarową z zagranicą po 1989 roku, a także proces i akt akcesji Polski do Unii Europejskiej spowodowały, że zagadnienia związane z kształtowaniem jakości stały się jednym z czynników wyznaczających sukces ekonomiczny, zarówno w skali mikroekonomicznej (tj. podmiotów gospodarczych), jak również poszczególnych sektorów gospodarki – w skali makroekonomicznej. Jakość uznawana jest zatem za jeden z dominujących elementów międzynarodowej konkurencji decydujących o sukcesie przedsiębiorstw oraz poszczególnych gałęzi gospodarki. W XXI wieku jakość stanowi najważniejszy czynnik wpływający na zadowolenie klienta, co potwierdza między innymi opinia Ph. Kotlera, który stwierdza, że nabywcom najbardziej zależy na jakości, obsłudze klienta oraz dostarczanej wartości¹. W tym kontekście należy zauważyć, że świadczenie usług powinno zapewnić profity wytwórcy oraz korzyści usługobiorcy. Satysfakcja klienta oraz zyskowność firmy są bowiem ściśle związane z jakością świadczonych usług. By stworzyć właściwą i efektywną organizację, niezbędne jest więc podejmowanie przez przedsiębiorstwo usługowe działań dostarczających konsumentowi zadowolenia i satysfakcji z usługi czy też kontaktu z przedsiębiorstwem. Wielu usługodawców podejmując starania zmierzające do usatysfakcjonowania nabywców, zdaje sobie sprawę z tego, że podstawową determinantą satysfakcji jest sprostanie jakościowym wymaganiom klientów. Podstawowym zadaniem marketingowym staje się więc doprowadzenie do niwelacji rozbieżności między oczekiwaniami klienta a percepcją oferowanej – zakupionej usługi. Satysfakcja nabywcy może być osiągnięta, gdy percepcja usługi jest zgodna z poziomem oczekiwań usługobiorcy (potwierdzenie oczekiwań). Jeżeli poziom percepcji i oczekiwań nie jest równy, konsument nie doznaje zadowolenia. Tak więc lepsze poznanie ewentualnych potrzeb oraz problemów powstałych w wyniku procesu świadczenia usługi pozwala na szybsze podjęcie działań doskonalących, pozwalających na zwiększenie satysfakcji klienta oraz poprawę wizerunku przedsiębiorstwa usługowego.

W działaniach zmierzających do identyfikacji opinii konsumentów na temat jakości świadczonych usług mogą zostać wykorzystane różne metody i techniki badania rynku, a uzyskane wyniki mogą dostarczyć cennych informacji do budowania strategii marketingowej. Szczególnie istotne mogą być zwłaszcza informacje pozwalające na dostosowanie oferty usługowej (cechy poszczególnych usług) do określonych segmentów nabywców oraz opra-

¹ Szerzej na ten temat: Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik...*, op. cit., s. 514–537.

cowanie strategii różnicowania, która może przyczynić się do zapewnienia przewagi konkurencyjnej – a tym samym sukcesów przedsiębiorstwa.

Mając na uwadze przedstawione implikacje, w niniejszej pracy zaprezentowano wyniki badań własnych, przeprowadzonych w sektorze usług motoryzacyjnych oraz edukacyjnych. Sądzi się bowiem, że bardzo dynamiczny rozwój motoryzacji w Polsce i na świecie powoduje istotny wpływ na sytuację ekonomiczną oraz poziom zatrudnienia w innych sektorach, a wraz z rozwojem rynku motoryzacyjnego ewolucji ulega również sektor usług motoryzacyjnych, w ramach którego świadczone są między innymi usługi:

- a) związane ze szkoleniem kandydatów na kierowców i kierowców,
- b) kontrolą stanu technicznego i naprawą pojazdów,
- c) działalnością ubezpieczeniową,
- d) turystyką, szkolnictwem i oświatą motoryzacyjną.

Przeobrażenia rynkowe, w tym integracja europejska, powodują, że podmioty gospodarcze funkcjonujące w sektorze usług motoryzacyjnych zmuszone są do podjęcia szeregu działań w celu dostosowywania się do ciągle zmieniającej się rzeczywistości, a więc zmian w otoczeniu bliższym (konkurenci, dostawcy, odbiorcy) oraz dalszym (czynniki: demograficzne, ekonomiczne, naturalne, polityczno-prawne, społeczne, technologiczne, międzynarodowe)². Podejmowane działania powinny opierać się na: wdrażaniu i wykorzystywaniu nowych koncepcji oraz metod zarządzania, w tym idei zarządzania marketingowego, zmianie sposobu postrzegania klienta – zaspokajanie potrzeb i satysfakcja warunkują dostarczanie wymiernych wartości najważniejszym interesariuszom przedsiębiorstwa, przyjęciu i wdrażaniu odpowiednich standardów służących identyfikacji oraz poprawie jakości.

Ponadto pamiętać należy, że we współczesnym świecie, w dobie szybko przebiegających procesów internacjonalizacji i globalizacji, szczególnego znaczenia nabiera wiedza. Powszechny wzrost świadomości na temat wartości wykształcenia powoduje, że władze i rządy wielu krajów świata upatrują w edukacji możliwości szybszego wzrostu gospodarczego i zmniejszenia bezrobocia, przedsiębiorstwa – zwiększenia konkurencyjności, a ludzie – kreowania własnej aktywności zawodowej, zwiększenia dochodów oraz wzrostu statusu społecznego. W tym kontekście wypada podkreślić, że poziom świadczonych usług edukacyjnych jest bardzo istotny. Jakość kształcenia może się bowiem w znaczący sposób przyczynić do rozwoju społecznego, poprawy dobrobytu oraz wzrostu znaczenia Polski na arenie międzynarodowej³.

6.2. Identyfikacja jakości usług jako wyznacznik marketingowej koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwach motoryzacyjnych

Jednym z istotnych problemów będących przedmiotem badań twórców marketingowej teorii jakości usług jest określenie zmiennych wpływających na jakość usługi z punktu widzenia nabywcy (stanowiących kryteria oceny ofert usługowych) oraz sposobu pomiaru

² Szerzej na ten temat: K. R a d k o w s k i, *Rynek motoryzacyjny w Polsce – uwarunkowania i tendencje zmian w aspekcie zachodzących procesów integracyjnych*, [w:] *Przemiany rynkowe w procesie integracji europejskiej*, Materiały na międzynarodową konferencję organizowaną przez Wydział Zarządzania i Marketingu Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2006 (przyjęte do druku).

³ Szerzej na ten temat: J. R a d k o w s k a, *Stan i kierunki rozwoju polskiej edukacji wyższej w procesie tworzenia europejskiego obszaru szkolnictwa wyższego*, [w:] *Przemiany rynkowe w procesie...*, op. cit.

wartości tych zmiennych. Poszukiwane są przede wszystkim informacje, które pozwolą na rozwiązanie następujących kwestii:

1. Gdzie (w obrębie jakich zmiennych) mogą powstawać problemy związane z jakością oferty usługowej?

2. Które zmienne mają decydujący wpływ na kształtowanie właściwego z punktu widzenia nabywcy poziomu jakości świadczonych usług?

3. W jaki sposób rozwiązywać powstałe problemy, tak aby poprawić jakość proponowanej oferty usługowej w percepcji nabywców?

Zidentyfikowaniu najważniejszych kryteriów, którymi posługują się usługobiorcy przy formułowaniu swoich oczekiwań, jak również przy weryfikacji spełniania ich przez usługodawców posłużyły badania podjęte w 1985 r. przez L.L. Berry'ego, A. Parasuramana i V. Zeithamla. Rezultatem tych prac była metoda, która przez jej autorów została określona mianem SERVQUAL⁴. Model ten modyfikowany i adoptowany przez innych autorów faktycznie został wielokrotnie wykorzystany do oceny jakości między innymi takich usług jak: medyczne, handlowe, bankowe, rekreacyjne, transportowe, motoryzacyjne, ubezpieczeniowe, z zakresu dostaw gazu i energii elektrycznej, obrotu nieruchomościami, pralnicze, gastronomiczne, edukacyjne i wiele innych. Mimo zgłaszania wielu zastrzeżeń, pozostaje nadal jedną z najczęściej wykorzystywanych metod mierzenia jakości usług⁵. Jest to zatem narzędzie, które z powodzeniem można wykorzystać w prawie każdym przedsiębiorstwie usługowym, dostosowując je jednak do uwarunkowań kulturowych danego kraju, charakteru usługi oraz specyficznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. Metoda ta opiera się na tzw. „modelu 5 luk”, przy czym najczęściej bada się lukę piątą (różnicę między usługą otrzymaną a oczekiwaną przez nabywcę), w związku z tym w latach 1985–1998 prace autorów SERVQUAL koncentrowały się właśnie na niej. W wyniku przeprowadzonych badań empirycznych oraz rozważań teoretycznych niektóre zmienne zostały zagregowane i w ten sposób ich liczba została zredukowana⁶. Opracowano pięć wymiarów (sfer – zmiennych) jakości (tabela 27).

Rozpatrując jakość usługi z punktu widzenia oczekiwań nabywcy, poprzez pryzmat wskazanych pięciu wymiarów jakości, należy podkreślić, że oczekiwania te mogą być:

- a) przekroczone: kiedy postrzegana jakość usługi jest większa od jakości oczekiwanej,
- b) spełnione: kiedy postrzegana jakość usługi jest równa jakości oczekiwanej,
- c) nie zrealizowane: kiedy postrzegana jakość usługi jest mniejsza od jakości oczekiwanej.

Kierując się uniwersalnym charakterem wskazanej metody wykorzystano ją do pomiaru jakości usług motoryzacyjnych: szkolenia kierowców (OSK), usług Stacji Kontroli Pojazdów (SKP) oraz usług warsztatowych i usług Autoryzowanych Stacji Obsługi (ASO)⁷. Badanie przeprowadzono w okresie od marca do czerwca 2004 r. w 20 losowo wybranych zakładach usługowych holdingu motoryzacyjnego o zasięgu ogólnopolskim.

⁴ Szerzej na ten temat: J. Mazur, *Poprawa jakości świadczonych usług jako rezultat przyjęcia orientacji marketingowej*, „Prace Naukowe” AE Wrocław, nr 852, Wrocław 2000, s. 60–61.

⁵ Szerzej na ten temat: J. Radkowska, K. Radkowski, *Identyfikacja jakości usług motoryzacyjnych metodą SERVQUAL*, [w:] *Badania marketingowe w przestrzeni europejskiej*, Materiały na konferencję organizowaną przez Katedrę Badań Marketingowych AE we Wrocławiu, Wrocław 2006 (przyjęte do druku).

⁶ Zob. K. Radkowski, *Metody i techniki...*, op. cit., s. 331–333.

⁷ Szerzej na ten temat: K. Radkowski, *Jakość usług motoryzacyjnych...*, op.cit.

Tab. 27. Pięć wymiarów zmiennych wyjaśniających jakość oferty usługowej w modelu SERVQUAL

Sfery – zmienne wyjaśniające jakość usług	Opis
Wymiar materialny (<i>tangibles</i>)	Wygląd budynków i urzędzeń, wygląd zewnętrzny i wewnętrzny pomieszczeń, wyposażenie, środki przekazu, personel.
Niezawodność (<i>reliability</i>)	Zdolność organizacji do solidnego i prawidłowego zrealizowania obiecanej usługi.
Reakcja na oczekiwania klienta (<i>responsiveness</i>)	Chęć udzielania pomocy nabywcom oraz szybkość działań i reagowania na wymogi stawiane przez odbiorców usług.
Reakcja na oczekiwania klienta (<i>responsiveness</i>)	Posiadanie kwalifikacji i wiedzy merytorycznej personelu, takt i umiejętność zdobywania zaufania klientów.
Rozumienie nabywcy – empatia (<i>empathy</i>)	Podjmowanie działań w celu poznania nabywców oraz utożsamianie się z potrzebami klientów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Grapentine, *The History and Future of Service Quality Assessment*, Marketing Research, Winter 1998/Spring 1999, no. 4 vol. 10 ; V. A. Zeithaml, A. Parasuraman, L.L. Berry, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, New York 1990, vol. 21–22.

W badaniu uczestniczyło 477 respondentów będących nabywcami poszczególnych rodzajów usług. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy, składający się z 22 pytań, który w oparciu o wzorzec twórców metody dostosowano do specyfiki badanego sektora, wykorzystując w tym celu terenowe badania pilotażowe. Zgodnie z zasadą i techniką stosowania metody SERVQUAL zestaw 22 pytań dotyczył poszczególnych wymiarów jakości, według założonego scenariusza:

- a) 4 pytania odnoszące się do materialnej obudowy usługi,
- b) 4 pytania odnoszące się do niezawodności świadczenia usługi,
- c) 4 pytania odnoszące się do reakcji na potrzeby klienta,
- d) 4 pytania odnoszące się do fachowości i pewności w świadczeniu usługi,
- e) 5 pytań odnoszących się do zindywidualizowanego traktowania klienta – empatii.

Przy ocenie wyodrębnionych atrybutów jakości usług motoryzacyjnych posłużono się jednolitą, a w związku z tym porównywalną, pięciostopniową skalą Likerta, dzięki której uczestnicy badania mogli wyrażać swój poziom zgodności lub niezgodności z przytoczonymi w kwestionariuszach stwierdzeniami. Badanie przebiegało w dwóch etapach, z wykorzystaniem techniki wywiadu bezpośredniego, w miejscu świadczenia usługi. W etapie pierwszym zastosowano kwestionariusz dotyczący oczekiwań nabywców przed nabyciem usługi, prosząc nabywcę o określenie najwyższego – idealnego poziomu jakości usługi z jego punktu widzenia. W etapie drugim zastosowano kwestionariusz dotyczący określenia doznań i odczuć nabywcy po zrealizowaniu usługi – czyli stwierdzenia stanu faktycznego. Następnie respondenci poprzez dokonywanie podziału 100 punktów wskazywali ważność poszczególnych determinant jakości, przypisując poszczególnym zmiennym własną rangę – określoną liczbę punktów.

Analiza otrzymanych wyników wskazuje, że poziom jakości badanych usług motoryzacyjnych nie był satysfakcjonujący z punktu widzenia nabywców. Wynik średniego wskaźnika SERVQUAL był ujemny i kształtował się na poziomie $-0,304$, co oznacza, że postrzegany przez klientów poziom jakości usług jest niższy niż oczekiwania z nim związane (tabela 28).

Tab. 28. Wskaźnik jakości usług SERVQUAL według dziedzin działalności

Rodzaj usług	Wskaźnik SERVQUAL
Usługi OSK	$-0,269$
Usługi SKP	$-0,333$
Usługi ASO	$-0,309$
Średni wskaźnik jakości SERVQUAL dla usług motoryzacyjnych	$-0,304$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W oparciu o informacje zawarte w tabeli 28 zauważa się występowanie luki między oczekiwaniami nabywców a ich percepcją. Największa różnica występowała w usługach świadczonych przez SKP ($-0,333$), następnie w usługach świadczonych przez ASO ($-0,309$), a najmniejsza w usługach świadczonych przez OSK ($-0,269$).

Dokonując analizy wskaźnika SERVQUAL ze względu na płeć respondentów, dostrzega się wyraźnie zarysowującą się różnicę między wartością wskaźnika dla kobiet i mężczyzn (tabela 29).

Tab. 29. Wskaźniki jakości usług SERVQUAL według płci

Płeć	Liczba respondentów (n=450)	SERVQUAL
Kobiety	163	$-0,261$
Mężczyźni	287	$-0,295$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Mężczyźni ze względu na fakt, że w zagadnieniach związanych z motoryzacją orientują się lepiej, są zdecydowanie bardziej wymagający, co przejawia się powstaniem luki między percepcją a oczekiwaniami na poziomie $-0,295$, podczas gdy wielkość luki w odniesieniu do kobiet wynosi $-0,261$.

Zasadnicze różnice widoczne są również w tabeli 30, gdzie przedstawiono wyniki oceny wystawione poszczególnym rodzajom usług przez kobiety i mężczyzn.

Kobiety najlepiej, choć ciągle poniżej oczekiwań, oceniły usługi SKP ($-0,222$), następnie usługi OSK ($-0,277$), najslabiej oceniając ASO ($-0,283$). Mężczyźni w swojej ocenie okazali się bardziej surowi, oceniając najslabiej, w przeciwieństwie do kobiet, usługi SKP ($-0,374$), następnie usługi ASO ($-0,319$). Najlepiej ocenili zaś usługi OSK ($-0,193$) – wynik ten jest prawie dwukrotnie lepszy w stosunku do oceny usług SKP, choć nadal poniżej oczekiwań mężczyzn. Zasadne więc wydają się być wcześniejsze stwierdzenia, że mężczyźni z uwagą na

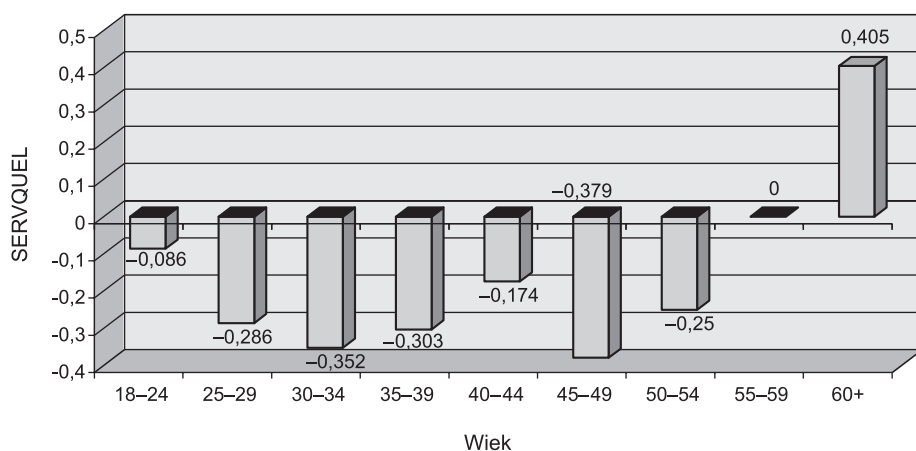
Tab. 30. Wskaźniki jakości SERVQUAL według poszczególnych rodzajów usług wyznaczone przez kobiety i mężczyzn

Rodzaj usług	Wskaźnik SERVQUAL	
	kobiety	mężczyźni
Usługi OSK	- 0,277	- 0,193
Usługi SKP	- 0,222	- 0,374
Usługi ASO	- 0,283	- 0,319

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

zdecydowanie częstszy kontakt z sektorem motoryzacyjnym (zarówno w teorii, jak i w praktyce) posiadają szerszą wiedzę w tym zakresie, co przekłada się na ich wyższe wymagania w stosunku do podmiotów świadczących tego typu usługi.

Bardzo ciekawych wniosków dostarcza także analiza wskaźnika SERVQUAL w zależności od wieku respondentów (rysunek 59).



Rys. 59. Wskaźniki jakości usług SERVQUAL w zależności od wieku respondentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Na podstawie informacji przedstawionych na rysunku można zauważyć, że najslabiej jakość usług motoryzacyjnych ocenili respondenci w wieku 45–49 lat (–0,379) oraz 30–34 lat (–0,352), najlepiej w wieku 18–24 lat (–0,086) – można powiedzieć, że ich poziom percepcji jest niemal zbliżony do poziomu oczekiwań. Rozpatrując bardziej szczegółowo wskaźnik jakości SERVQUAL według grup wiekowych respondentów, można stwierdzić, że:

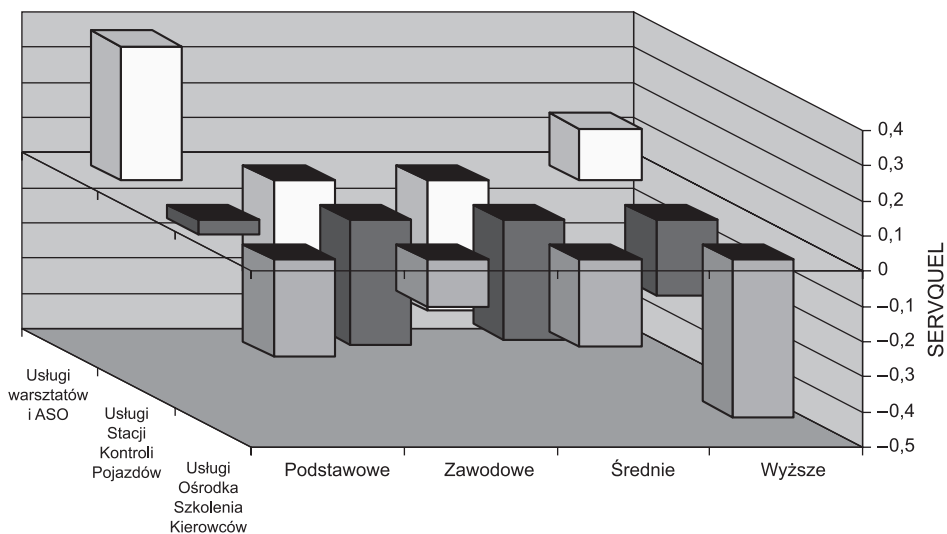
1. Usługi OSK zostały najslabiej ocenione przez nabywców w wieku 50–54 lata (–0,507), najlepiej zaś przez osoby w wieku 40–44 lata (0,194) i jest to poziom, który zdecydowanie przewyższa oczekiwania tej grupy nabywców.

2. Usługi SKP najłabiej zostały ocenione przez nabywców w wieku 45–49 lat (–0,455), najlepiej natomiast przez respondentów w wieku 18–24 lat (0,113) i jest to poziom, który również przewyższa ich oczekiwania.

3. Usług ASO, w przeciwieństwie do pozostałych, żadna grupa wiekowa nie oceniła na pałapie wyższym bądź równym oczekiwaniom. Najkrytyczniejsi w tym zakresie okazali się nabywcy w wieku 30–34 lat (–0,465) oraz respondenci w wieku 38–39 lat i 45–49 lat, którzy wykazywali podobny poziom oceny, odpowiednio (–0,363) i (–0,368). Najlepiej omawiane usługi oceniły osoby z grup wiekowych 50–54 lat (–0,084) i 18–24 lat (–0,100).

Podsumowując analizę zaprezentowanych wskaźników SERVQUAL ze względu na wiek respondentów, można jednoznacznie stwierdzić, że najgorzej poziom świadczonych usług, w stosunku do pozostałych grup, ocenili nabywcy w wieku 45–49 lat – wszystkie wskaźniki były stosunkowo niskie. Podczas gdy najmniejszy poziom rozbieżności występował w grupie respondentów w wieku 18–24 lat, którzy wystawili stosunkowo dobrą ocenę usługom w ASO przy jednoczesnej dodatniej ocenie usług świadczonych przez SKP. Prawdopodobną przyczyną takiej postawy najmłodszej grupy respondentów może być ich stosunkowo niewielkie doświadczenie w zakresie „konsumpcji” usług motoryzacyjnych związanych z naprawą i serwisowaniem pojazdów.

Kolejnym, bardzo ważnym kryterium dostarczającym istotnych spostrzeżeń na temat respondentów był poziom wykształcenia. Szczegółowe wyniki omawianego zagadnienia w odniesieniu do poszczególnych rodzajów usług prezentuje rysunek 60.



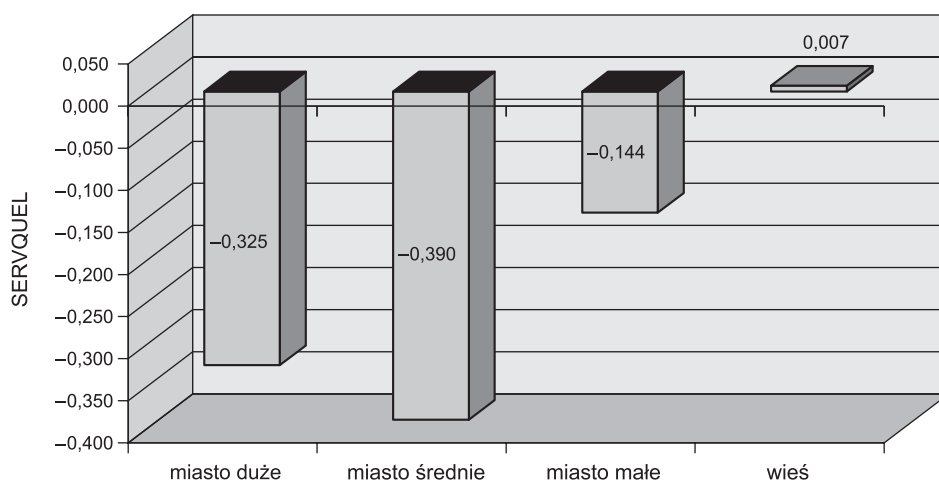
Rys. 60. Wskaźniki jakości SERVQUAL według poszczególnych rodzajów usług w zależności od poziomu wykształcenia respondentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Jak wynika z informacji przedstawionych na rysunku 60, najgorzej jakość usług świadczonych przez OSK ocenili respondenci z wykształceniem wyższym (–0,449), najlepiej natomiast osoby z wykształceniem zawodowym (–0,133). W przypadku usług SKP najbardziej krytyczne opinie wyrazili nabywcy z wykształceniem zawodowym (–0,355) oraz średnim

($-0,342$), podczas gdy minimalna luka wystąpiła wśród klientów z wykształceniem podstawowym ($-0,040$). Zdecydowanie najciekawszych spostrzeżeń dostarcza ocena usług ASO. W tym przypadku poziom oczekiwań zarówno nabywców z wykształceniem podstawowym, jak i wyższym został nie tylko zaspokojony, ale przekroczony (SERVQUAL $0,381$ i $0,147$), co wskazuje, że około 16% badanych bardzo pozytywnie postrzega jakość tego typu usług. Odnosząc się do poszczególnych grup respondentów poprzez pryzmat wykształcenia, można wnioskować, że nabywcy z wykształceniem podstawowym najmniej zadowoleni byli z usług świadczonych przez OSK ($-0,277$), najlepiej postrzegali natomiast usługi świadczone przez ASO. Respondenci z wykształceniem zawodowym zdecydowanie najslabiej ocenili usługi SKP ($-0,355$), lepiej, choć poniżej oczekiwań, usługi OSK ($-0,133$). Usługobiorcy z wykształceniem wyższym najgorzej ocenili usługi OSK ($-0,449$). Była to najgorsza ocena tych usług wśród respondentów, podczas gdy zdecydowanie powyżej oczekiwań postrzegali usługi ASO.

W oparciu o zebrany materiał badawczy dokonano także analizy wskaźnika SERVQUAL ze względu na miejsce zamieszkania respondentów (rysunek 61).



Rys. 61. Wskaźniki jakości usług SERVQUAL ze względu na miejsce zamieszkania respondentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Podczas analizy przedstawionych wyników nasuwają się następujące spostrzeżenia:

1. Najslabiej jakość świadczonych usług ocenili mieszkańcy miast średnich ($-0,390$), stanowiący około 32% badanych.

2. Nieco lepszy, choć ciągle ujemny, był wskaźnik jakości odzwierciedlający poglądy osób mieszkających w miastach dużych ($-0,325$), stanowili oni około 56% respondentów.

3. Zdecydowanie najlepiej jakość ocenili mieszkańcy wsi, w tym przypadku luka nie wystąpiła, a poziom percepcji minimalnie przewyższył poziom oczekiwań ($0,007$). Udział mieszkańców wsi w ogólnym badaniu wyniósł 8%.

Ciekawych wniosków dostarczają także szczegółowe dane dotyczące wskaźników jakości dla poszczególnych rodzajów usług zawarte w tabeli 30. Zaprezentowane w niej wskaźniki wyraźnie wskazują, że najbardziej niezadowoleni z usług OSK byli mieszkańcy miast średnich ($-0,402$), był to najwyższy wskaźnik niezadowolenia wśród respondentów. Najbardziej zado-

Tab. 30. Wskaźniki jakości usług SERVQUAL według poszczególnych rodzajów usług ze względu na miejsce zamieszkania respondentów

Rodzaj usług	Wskaźnik SERVQUAL			
	miasto duże, powyżej 100 tys. mieszkańców	miasto średnie, 20–100 tys. mieszkańców	miasto małe, poniżej 20 tys. mieszkańców	wieś
Usługi OSK	-0,259	-0,402	-0,344	-0,001
Usługi SKP	-0,290	-0,461	-0,122	-0,059
Usługi ASO	-0,427	-0,308	-0,034	-0,080

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

woleni z tego rodzaju usług byli mieszkańcy wsi, przy czym poziom ich oczekiwań został w pełni zaspokojony (0,001).

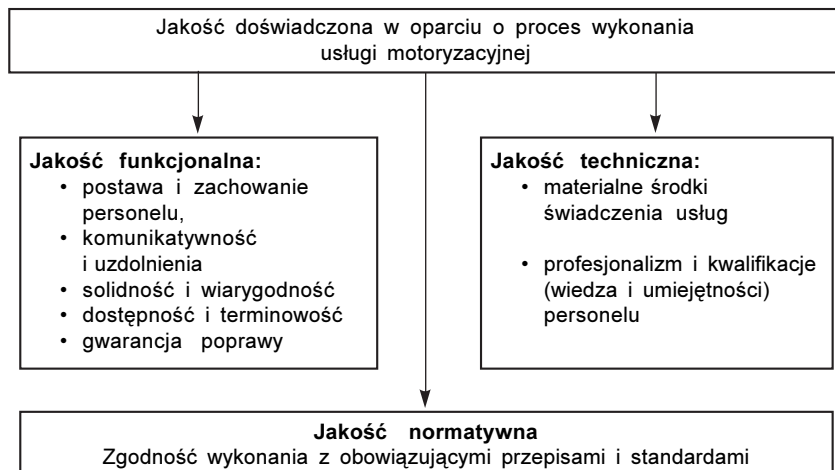
Z usług SKP najmniej zadowoleni byli, podobnie jak w przypadku „usług szkoleniowych”, mieszkańcy miast średnich (-0,461), był to również najwyższy wskaźnik niezadowolenia. Mieszkańcy wsi najlepiej ocenili SKP, niemniej jednak poziom percepcji nieznacznie odbiegał od poziomu ich oczekiwań (-0,059). W przypadku usług ASO najbardziej krytyczną ocenę wydali mieszkańcy miast dużych (-0,427), była to najniższa ocena w stosunku do pozostałych grup. Całkowicie zadowoleni z tych usług byli mieszkańcy miast średnich oraz wsi, w tym przypadku wskaźnik SERVQUAL był dodatni (0,034 i 0,080), co wskazuje na nieco wyższy poziom percepcji w stosunku do oczekiwań tej grupy badanych.

W oparciu o wyniki przeprowadzonych badań dokonano identyfikacji poziomu oczekiwań nabywców w zakresie zmiennych opisujących jakość poszczególnych rodzajów usług motoryzacyjnych oraz poziomu ich percepcji, ustalono także konsumencką hierarchię ważności tych zmiennych. Poznanie ich znaczenia jest bardzo istotnym elementem wpływającym na określenie poziomu jakości świadczonych usług, co z kolei pozwala na dokonywanie ewentualnych korekt w zakresie poprawy jakości całej oferty usługowej. Należy bowiem pamiętać, że także w przypadku usług motoryzacyjnych zapewnienie właściwego poziomu jakości sprowadza się do świadczenia usług, które w zależności od układu elementów niematerialnych i materialnych zaspokajają będą potrzeby i oczekiwania nabywców, gwarantując jednocześnie wsparcie wytwórcy po ich zakupie oraz stworzenie właściwych relacji podczas procesu ich świadczenia⁸. W tym kontekście należy przypomnieć, w ślad za Ch. Grönroosem, że o jakości usług (tutaj motoryzacyjnych), przesądza jakość funkcjonalna oraz jakość techniczna, które bezpośrednio wpływają na jakość doświadczoną – postrzeganą przez nabywcę⁹. Właściwe wydaje się również wyodrębnienie w strukturze jakości doświadczonej, tak zwanej jakości normatywnej, wskazującej na zdolność przedsiębiorstwa

⁸ Zob. np.: A. Parasuraman, V. A. Zeithaml, L. L. Berry, *A Conceptual of Service...*, op. cit.; V. A. Zeithaml, A. Parasuraman, L. L. Berry, *Delivering Quality Service...*, op. cit.

⁹ Ch. Grönroos, *A Service Quality Model and Its Marketing Implications*, „European Journal of Marketing”, 1984, no 4, vol. 36.

do świadczenia usług zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa oraz przyjętymi standardami (rysunek 62).



Rys. 62. Elementy składowe procesu wykonania usługi motoryzacyjnej

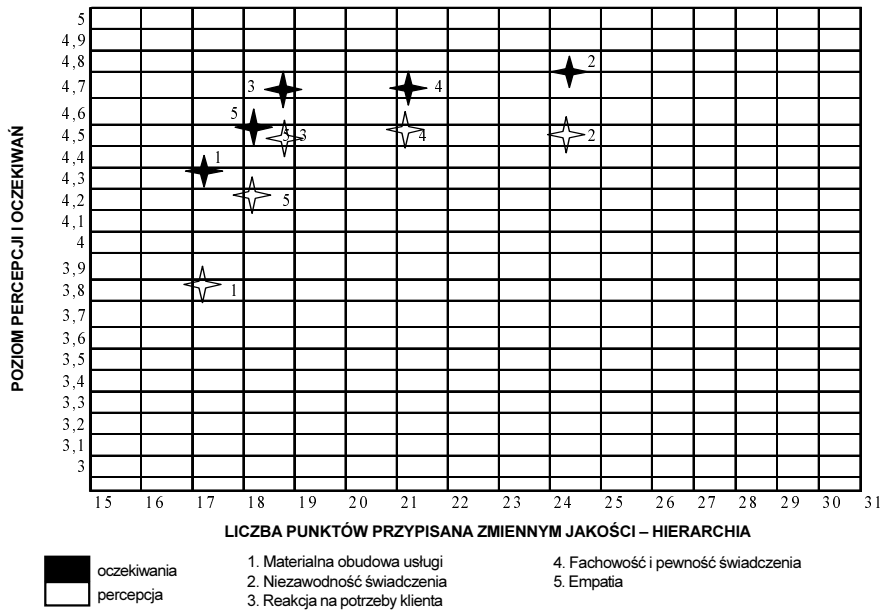
Źródło: opracowanie własne.

Kierując się wskazanymi przesłankami, wyszczególniono czynniki mające wpływ na poprawienie satysfakcji nabywców. Zaprezentowane mapy percepcji (wykresy 1, 2, 3) wskazują, obok istniejących rozbieżności między percepcją a oczekiwaniami, także hierarchię ważności – rangę poszczególnych wyznaczników jakości z punktu widzenia nabywcy.

Analizując informacje przedstawione na wykresie 1, można zauważyć, że nabywcy usług OSK ustalili następującą kolejność czynników mających wpływ na poziom ich satysfakcji (od najważniejszego do najmniej ważnego): niezawodność (24,46 pkt), fachowość i pewność świadczenia (21,25 pkt), reakcja na potrzeby klienta (18,91 pkt), empatia (18,20 pkt), materialna obudowa usługi (17,18 pkt). Należy przy tym podkreślić, że nie zostali oni usatysfakcjonowani, ponieważ poziom percepcji świadczonych usług, kształtujący się w przedziale od 3,88 do 4,59 (średni poziom percepcji 4,37), odbiegał od poziomu oczekiwań, przyjmującego wartości od 4,39 do 4,80 (średni poziom oczekiwań 4,65). Różnica między percepcją a oczekiwaniami kształtowała się w sposób następujący: niezawodność świadczenia $-0,23$, fachowość i pewność $-0,16$, reakcja na potrzeby klienta $-0,18$, empatia $-0,32$, materialna obudowa usługi $-0,51$.

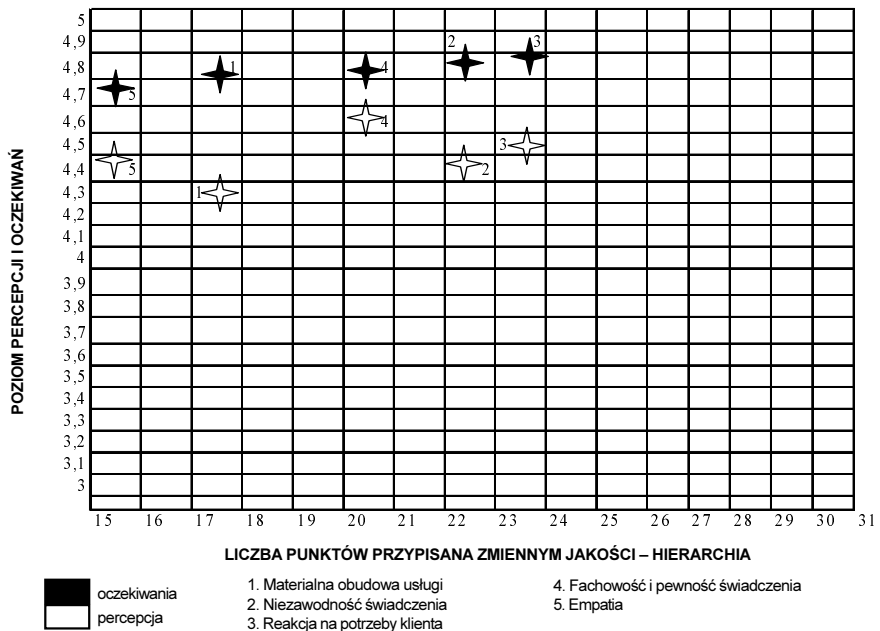
Kolejny z analizowanych to obszar związany ze świadczeniem usług motoryzacyjnych realizowanych przez SKP (wykres 2).

W oparciu o wyniki badań dotyczące usług świadczonych przez SKP należy podkreślić, że również w tym przypadku nie doszło do usatysfakcjonowania nabywców. Poziom percepcji kształtował się w przedziale od 4,34 do 4,67 (średni poziom percepcji 4,50), podczas gdy poziom oczekiwań od 4,79 do 4,88 (średni poziom oczekiwań 4,84). Wielkość luki między percepcją a oczekiwaniami w odniesieniu do poszczególnych zmiennych jakości była następująca: reakcja na potrzeby klienta $-0,34$, niezawodność świadczenia $-0,39$, fachowość i pewność $-0,18$, materialna obudowa usługi $-0,47$, empatia $-0,30$. Za najważniejsze czynniki



Wykres 1. Mapa atrybutów mających wpływ na poziom satysfakcji klienta, ich ranga i percepcja w odniesieniu do usług świadczonych przez OSK

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

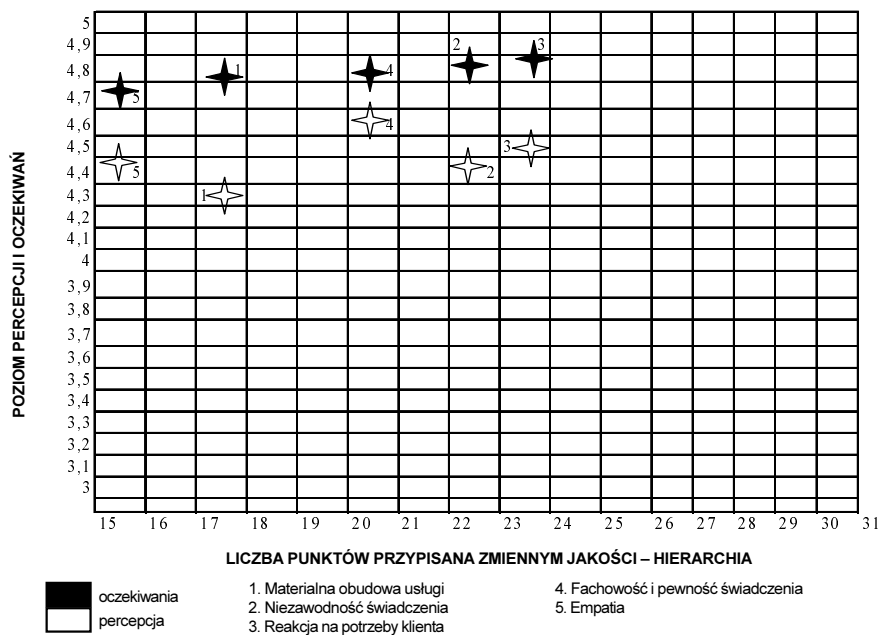


Wykres 2. Mapa atrybutów mających wpływ na poziom satysfakcji klienta, ich ranga i percepcja w odniesieniu do usług świadczonych przez SKP

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

wpływające na poziom satysfakcji nabywcy korzystający z usług SKP uznali: reakcję na potrzeby klienta (23,72 pkt), niezawodność świadczenia usług (22,46 pkt), fachowość i pewność świadczenia (20,42 pkt). Za najmniej ważną cechę uznano empatię (15,75 pkt), podczas gdy materialna obudowa usługi uplasowała się na miejscu czwartym (17,65 pkt).

Ostatni z rozpatrywanych to obszar związany ze świadczeniem usług motoryzacyjnych przez ASO (wykres 3).



Wykres 3. Mapa atrybutów mających wpływ na poziom satysfakcji klienta, ich ranga i percepcja w odniesieniu do usług świadczonych przez ASO

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Interpretacja wyników badań odnoszących się ASO wskazuje, że poziom percepcji kształtował się w przedziale od 4,31 do 4,73 (średni poziom percepcji 4,56), podczas gdy poziom oczekiwań od 4,86 do 4,89 (średni poziom oczekiwań 4,87). Luka między poziomem percepcji a poziomem oczekiwań nabywców w odniesieniu do poszczególnych zmiennych opisujących jakość tych usług, wynosiła: $-0,25$ dla reakcji na potrzeby klienta, $-0,34$ dla niezawodności świadczenia, $-0,14$ dla fachowości i pewności świadczenia, $-0,55$ dla materialnej obudowy usługi oraz $-0,3$ dla empatii. Tak więc i w tym przypadku poziom jakości był zbyt niski w stosunku do oczekiwań nabywców. Za najważniejsze czynniki wpływające na poziom satysfakcji nabywcy uznali: reakcję na potrzeby klienta (21,91 pkt), niezawodność świadczenia usług (20,71 pkt), fachowość i pewność świadczenia (20,68 pkt). Za najmniej ważną cechę uznano materialną obudowę usługi (18,19 pkt), podczas gdy empatia (18,51 pkt) uplasowała się na miejscu przedostatnim.

Po przeprowadzeniu analizy oczekiwań i percepcji nabywców oraz wskazanej przez nich hierarchii ważności cech opisujących jakość poszczególnych rodzajów usług wykonywanych przez OSK, SKP i ASO można wyciągnąć następujące wnioski:

1. Nabywcy, posługując się 5-stopniową skalą ocen, deklarowali stosunkowo wysoki poziom oczekiwań w zakresie jakości świadczonych usług, zawierający się w przedziale od 4,65 do 4,87. Przy czym na uwagę zasługuje fakt, że najwyższy poziom oczekiwań dotyczył usług świadczonych przez warsztaty i ASO (4,87) oraz SKP (4,84), nieco niższy dla usług świadczonych przez OSK (4,65). Biorąc pod uwagę poziom percepcji nabywców w odniesieniu do nabytych usług, dostrzega się, że wszystkie usługi zostały ocenione w sposób zbliżony, a wartości ocen kształtowały się w zakresie od 4,37 dla OSK do 4,56 dla warsztatów i ASO, przy wartości 4,50 dla SKP.

2. Usługobiorcy najniżej ocenili materialną obudowę wszystkich usług motoryzacyjnych (od 3,88 dla OSK do 4,34 dla SKP, przy 4,31 dla warsztatów i ASO), jednocześnie najwyżej ocenili fachowość i pewność ich świadczenia (odpowiednio od 4,59 do 4,73, przy 4,67 dla warsztatów i ASO).

3. W zakresie niezawodności świadczenia usług klienci najniżej ocenili SKP (4,47), średnio warsztaty i ASO (4,53), najwyżej OSK (4,57).

4. Zauważa się, że respondenci dokonując oceny dwóch kolejnych zmiennych, tj. reakcji na potrzeby oraz zindywidualizowanego podejścia do klienta, zarówno w pierwszym, jak i w drugim przypadku najwyżej ocenili usługi warsztatów i ASO (odpowiednio 4,63 i 4,59) przy niemal takim samym poziomie oceny pozostałych usług w zakresie reakcji na potrzeby klienta, (4,54–4,55). Jednocześnie najslabiej ocenili zindywidualizowane podejście do klienta w OSK (4,27), nieco wyżej zaś w warsztatach i ASO (4,49).

5. Poziom jakości usług motoryzacyjnych w badanych jednostkach nie był satysfakcjonujący z punktu widzenia nabywców. Wskaźnik SERVQUAL przyjął wartości ujemne, a zidentyfikowana luka między percepcją a oczekiwaniami wyniosła $-0,304$. Największa różnica wystąpiła w stosunku do usług świadczonych przez SKP ($-0,333$), następnie usług świadczonych przez warsztaty i ASO ($-0,309$), a najmniejsza w ocenie usług świadczonych przez OSK ($-0,269$).

6. Najważniejszym kryterium oceny jakości usług motoryzacyjnych była reakcja na potrzeby nabywców, która przedkładała się na: stosunkowo szybkie reagowanie przedsiębiorstw na wymogi stawiane przez odbiorców, informowanie klienta o przewidywanym czasie wykonywania usługi oraz ewentualnej zwłóce, planowaniu terminu wykonywanej usługi i świadczeniu jej jak najszybciej i jak najkrócej, służeniu radą oraz udzielaniu wszelkiej niezbędnej pomocy podczas dokonywania wyboru usługi.

7. W następnej kolejności uplasowały się: niezawodność oraz fachowość świadczenia usług, związane ze: zdolnością przedsiębiorstwa do świadczenia usług w sposób solidny, terminowy w oparciu o obowiązujące zasady, standardy oraz przepisy prawa; posiadaniem właściwych kwalifikacji i wiedzy merytorycznej personelu – jego umiejętnością do zdobywania zaufania klientów i taktownego zachowania.

8. Najprawdopodobniej nabywcy korzystający z usług oferowanych przez SKP oraz warsztaty i ASO utożsamiają je ze sobą. Świadczyć o tym fakcie może stosunkowo podobna ocena ważności poszczególnych zmiennych decydujących o jakości. Respondenci prawie zawsze wskazywali następującą kolejność poszczególnych zmiennych: reakcja na potrzeby klienta, niezawodność, fachowość, materialna obudowa, empatia.

9. Nabywcy usług motoryzacyjnych stosunkowo niską wagę przywiązywali do materialnej obudowy usługi, była ona wymieniana jako najważniejsza tylko przez około 12% respondentów korzystających z usług, a około 8% wskazywało ją na miejscu drugim.

10. Większe znaczenie dla satysfakcji nabywców miały elementy składające się na jakość funkcjonalną, takie jak: reakcja na potrzeby klienta oraz niezawodność świadczenia usług,

mniejsze natomiast – związane z jakością techniczną. Można więc przyjąć, że w tym zakresie najmniejsze znaczenie miała materialna obudowa usługi, największe zaś fachowość i pewność świadczenia usług¹⁰.

11. Poznanie wskazanych zmiennych jest bardzo ważnym elementem diagnozy poziomu jakości świadczonych usług. Pozwala na dokonywanie ewentualnych korekt – poprawy w zakresie poszczególnych wymiarów determinujących postrzeganie jakości kompletnej oferty usługowej.

Konkludując, należy podkreślić, że badacze marketingowi przypominają, iż oczekiwania nabywców w stosunku do usług należy traktować jako zjawisko dynamiczne i wielowątkowe, które podlega ciągłym zmianom w czasie¹¹. Pamiętać przy tym należy, że najczęściej oczekiwania nabywców, wyrażające się w postrzeganiu przez nich świadczonej usługi, nie pokrywają się z wyobrażeniami usługodawcy na ten temat. Stąd badania opinii powinny mieć charakter ciągły, stanowią bowiem doskonałe podwaliny dla działań mających na celu wdrażanie koncepcji zarządzania jakością w przedsiębiorstwach usługowych, której podstawową przesłanką jest poznawanie i zaspokajanie potrzeb nabywców przy jednoczesnym zapewnieniu zyskowności przedsiębiorstwa.

6.3. Poziom satysfakcji studentów i kadry nauczającej oraz jakość usług edukacyjnych jako podstawa formułowania strategii marketingowej

Przemiany na świecie zbiegają się w czasie z procesem kształtowania się społeczeństwa wiedzy w Polsce, a trendowi temu sprzyjają coraz wyższy poziom rozwoju społeczno-gospodarczego oraz tendencja do tworzenia i absorbowania wiedzy. Stąd istotnego znaczenia nabiera jakość kształcenia, które wywołuje szereg implikacji na rynku usług edukacyjnych¹². Ocena jakości usług edukacyjnych z punktu widzenia studenta i nauczyciela akademickiego jest zadaniem niezwykle trudnym. Problemy z pomiarem jakości wynikają ze specyfiki usług świadczonych przez szkoły wyższe. Sam proces świadczenia jest bardzo złożony, co wiąże się przede wszystkim z: wielopodmiotowością usługi (liczba podmiotów zaangażowanych w proces jej świadczenia jest dość duża), długim czasem jej realizacji (co może spowodować przeformułowanie ocen studentów i kadry nauczającej) oraz skomplikowaniem procesów wzajemnego powiązania i zależności pomiędzy czynnościami (np. prowadzeniem zajęć, ocenianiem studentów, obsługą administracyjną). Jednakże warunkiem właściwego zarządzania

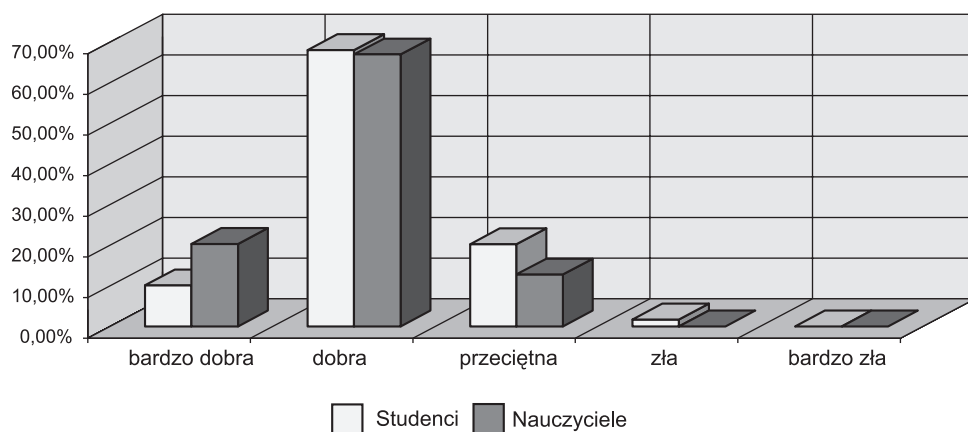
¹⁰ Szerzej na ten temat: J. Radkowska, K. Radkowski, *Konsumencka hierarchia zmiennych determinujących jakość usług motoryzacyjnych*, [w:] A. Kusińska [red.], *Jak żyjemy, warunki materialne, konsumpcja, zachowania na rynku*, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, Warszawa 2005, s. 283–290.

¹¹ Szerzej na ten temat: V. A. Zeithaml, M. J. Bittner, *Service Marketing*, McGraw-Hill, New York 1996.

¹² Zob. J. Radkowska, K. Radkowski, *Model wdrażania e-edukacji w państwowych uczelniach zawodowych*, [w:] *Rozwój e-edukacji w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, Materiały konferencyjne, SGH, Warszawa 2005, s. 1–10.

szkołą wyższą jest rzetelna i adekwatna wiedza na temat jakości oferowanych usług edukacyjnych. W tym celu w okresie od lutego do czerwca 2004 r. przeprowadzono badanie ankietowe, w którym uczestniczyło 207 studentów oraz 144 nauczycieli akademickich spośród 11 losowo wybranych państwowych wyższych szkół zawodowych (PWSZ). W wyniku losowania do badania wytypowano PWSZ w: Gorzowie Wlkp., Koninie, Jeleniej Górze, Legnicy, Sulechowie, Wałbrzychu, Nowym Targu, Raciborzu, Lesznie, Ciechanowie i Białej Podlaskiej¹³. Celem przeprowadzonego badania była ocena usług edukacyjnych świadczonych przez ten typ szkół w Polsce. Badaną zbiorowością byli studenci II i III roku studiów dziennych wylosowanych PWSZ oraz kadra nauczająca tam zatrudniona.

Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły na zidentyfikowanie opinii studentów i nauczycieli na temat jakości tych usług w badanych szkołach wyższych (rysunek 63) oraz określenia, jakie są oczekiwania nabywców usług edukacyjnych, a jakie kadry nauczającej wobec PWSZ.



Rys. 63. Jakość usług edukacyjnych w PWSZ

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Jakość większość respondentów określiła jako dobrą (ok. 68% studentów i ok. 67% nauczycieli), przy czym ok. 20,2% studentów i ok. 12,8% nauczycieli wskazało na przeciętny jej poziom, a odpowiednio ok. 10,1% i ok. 20,3% na bardzo wysoki. Istotny jest również fakt, że nikt z poszczególnych grup respondentów (studentów i nauczycieli) nie ocenił jakości usług świadczonych przez PWSZ jako bardzo zły, a tylko niewielki odsetek badanych studentów określił ją jako złą (ok. 1,7%). Wśród nauczycieli ocen negatywnych nie odnotowano. W obu grupach respondentów płęć zasadniczo nie zróżnicowała wyników badań. Można przyjąć, że wśród studentów zarówno ok. 10% kobiet, jak i mężczyzn uznało jakość za bardzo dobrą, ok. 68% za dobrą, ok. 20% za przeciętną, a nieco powyżej 1,5% za złą. W grupie nauczycieli ok. 20% kobiet i mężczyzn określiło jakość jako bardzo dobrą, ok. 64,9% pań i ok.

¹³ Szerzej na ten temat: J. Radkowska, *Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa jako uczestnik...*, op. cit.

69,5% panów jako dobrą, a odpowiednio ok. 14,9% i ok. 10,2% jako przeciętną. Zróżnicowane opinie zauważono w poszczególnych grupach wiekowych nauczycieli. Najwyżej jakość ocenili respondenci w wieku 35–39 lat (ok. 27,6% ocen bardzo dobrych), a najslabiej w wieku 25–29 lat (ok. 27,6% ocen przeciętnych).

Na ocenę postrzeganej jakości usług edukacyjnych oferowanych przez PWSZ wpłynęło wiele aspektów składających się na odczucia i doświadczenia społeczności akademickiej, a ich identyfikacja i ocena ma zasadniczy wpływ na zdolność uczelni do zaspokajania zmieniających się potrzeb zarówno studentów, jak i kadry nauczającej. W tym kontekście przyjęto, że o jakości usług edukacyjnych postrzeganej przez studentów i nauczycieli akademickich świadczą przede wszystkim następujące jej wyróżniki¹⁴:

- a) przebieg procesu dydaktycznego, w tym relacje interpersonalne studentów z kadrami dydaktycznymi,
- b) organizacja zajęć: wielkość grup studenckich, procedury administracyjne,
- c) materialne warunki kształcenia,
- d) elastyczność systemu rozumiana jako możliwość swobodnego kształtowania przez każdego studenta własnego toku studiów oraz rozwijania zainteresowań w kołach naukowych.

Jednym z najbardziej istotnych obszarów oceny jakości usług edukacyjnych jest proces dydaktyczny i elementy wchodzące w jego skład. Właściwy jego przebieg jest niewątpliwie ważnym identyfikatorem kompetencji usługodawcy. Szczęólnego znaczenia nabiera zatem sposób prowadzenia zajęć dydaktycznych. Opinie studentów w tej kwestii były podzielone: ok. 46,6% stwierdziło, że większość zajęć to zajęcia interesujące, niewiele mniej (ok. 42,1%), że tylko niektóre zajęcia są interesujące. Nauczyciele natomiast w przeważającej większości (ok. 62,4%) uznali, że większość prowadzonych zajęć dydaktycznych była interesująca, znacznie mniej (ok. 18%) sądziło, że właściwie wszystkie zajęcia były interesujące, a w dalszej kolejności, że tylko niektóre zajęcia były interesujące (ok. 15,8%). Ponad dwukrotnie mniejszy odsetek nauczycieli niż studentów stwierdził, że najczęściej zajęcia dydaktyczne w PWSZ były nudne (ok. 3,8% nauczycieli). Ilustruje to rysunek 64.

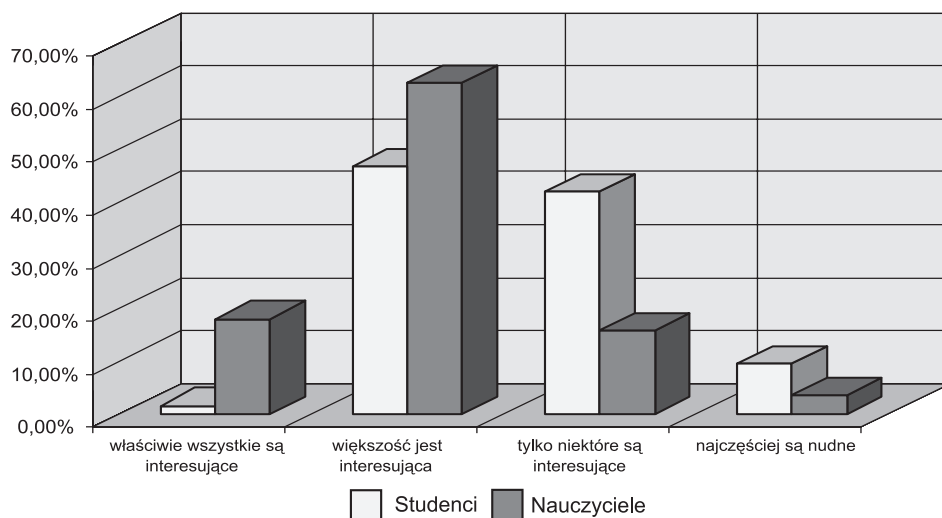
Wyniki badań w przekroju płci obu grup respondentów potwierdziły przytoczone opinie. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni z badanej grupy studenckiej wskazali, że większość zajęć była interesująca (odpowiednio ok. 46,8% i 46,1%) i niemal tyle samo, bo po ok. 42%, określiło niektóre zajęcia jako interesujące, podczas gdy po ok. 9,6% uznało je za nudne.

Z kolei ok. 67,6% kobiet i ok. 56% mężczyzn – nauczycieli uznało większość zajęć za interesujące, ok. 12,2% i ok. 20,3% stwierdziło, że są interesujące, a jako nudne określiło je ok. 5,4% pań i ok. 1,7% panów.

Zdiagnozowane, tak różniące się opinie wśród nauczycieli i studentów poszczególnych uczelni świadczą o istniejących rozbieżnościach w sposobach postrzegania tego co atrakcyjne i interesujące w realizacji procesu dydaktycznego. Działania uczelni powinny zmierzać więc do pełniejszego poznania preferencji i oczekiwań studentów w tym zakresie, w celu podjęcia kroków zmierzających do zmniejszenia luki między ich oczekiwaniami a percepcją.

W trakcie procesu dydaktycznego studentom przekazywana jest wiedza, która powinna posiadać ważne nie tylko z punktu widzenia nauczyciela, ale również studenta atrybuty. O zidentyfikowanie najważniejszych z nich poproszone zostały obie grupy respondentów.

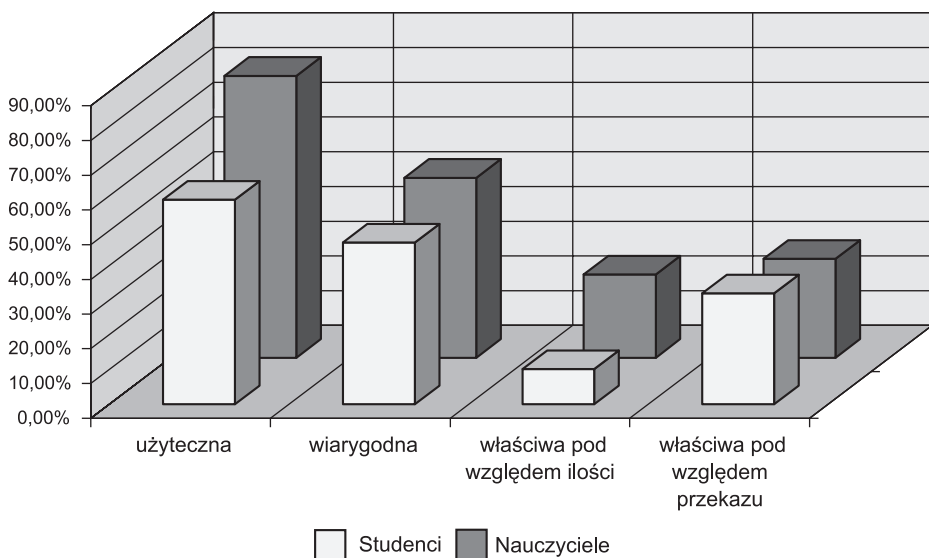
¹⁴ Zob. J. Radkowska, *PWSZ jako uczestnik rynku usług edukacji wyższej w Polsce*, [w:] K. Sa-fin [red.], *Przedsiębiorcze zachowania studentów wyższych szkół zawodowych – diagnoza i rekomendacje*, Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju PWSZ im. Witelona w Legnicy, Legnica 2005, s. 6–16.



Rys. 64. Opinie respondentów na temat zajęć dydaktycznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Ich opinie cechuje wyraźna zgodność w tej kwestii (rysunek 65). Około 59% studentów i 81,2% nauczycieli jako najważniejszą cechę wskazało użyteczność wiedzy, w dalszej kolejności uplasowały się wiarygodność (ok. 46,6% studentów i 51,9% nauczycieli), forma przekazu



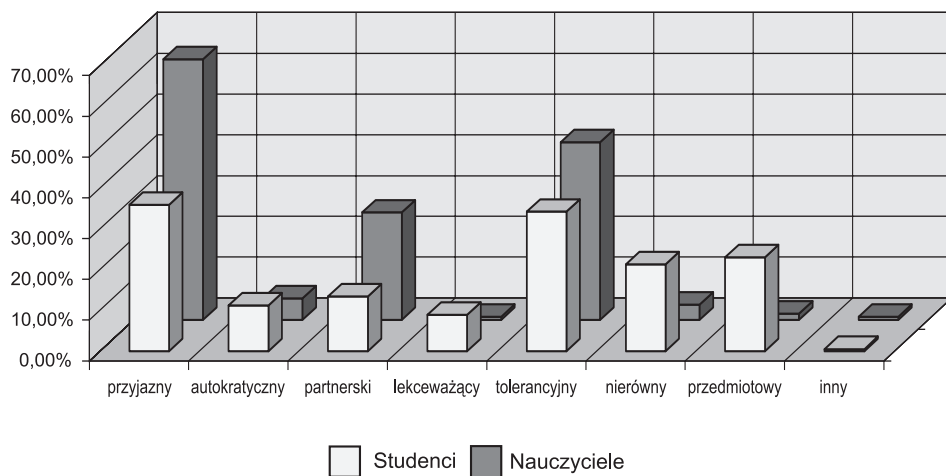
Rys. 65. Najważniejsze cechy wiedzy przekazywanej przez nauczycieli

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

wiedzy (ok. 32% studentów i 28,6% nauczycieli) i właściwa jej ilość (ok. 10,1% studentów i 24,1% dydaktyków). Analizując wyniki badania w przekroju miejsca zamieszkania, zauważa się, że użyteczność wiedzy miała największe znaczenie dla studentów pochodzących z małych miast (ok. 77,8%). Zauważyć także należy, że studenci mieszkający na wsi bardziej niż pozostali cenili wiarygodność wiedzy – cecha ta dominowała we wskazaniach tej grupy (ok. 54,55%).

W grupie nauczycieli natomiast (ze wszystkich PWSZ) panowała zgodność opinii w zakresie najważniejszych cech wiedzy przekazywanej studentom. Jak już wspomniano, w większości wskazali oni użyteczność wiedzy (ok. 81,2%).

Istotny z punktu widzenia oceny jakości pracy kadry dydaktycznej jest sposób, w jaki traktuje ona studentów. Studenci i nauczyciele najczęściej wskazali, że był to stosunek przyjazny (odpowiednio ok. 36% i 63,9%) oraz tolerancyjny (ok. 34,3% i 43,6%). Jako partnerski określiło go natomiast ok. 13,5% studentów i prawie dwa razy większy odsetek nauczycieli. Zarówno najmniej studentów, jak i nauczycieli wskazało na stosunek lekceważący (odpowiednio ok. 9% i 0,75%). Oprócz wskazanych w ankiecie nauczyciele sporadycznie określali go jako: odpowiedzialny, demokratyczny i rzetelny. Z wyników badań wynika również, że prawie co czwarty student uważał, iż w jego uczelni dominował przedmiotowy stosunek nauczycieli do studentów. Prawie co piąty, że był on nierówny, a co dziewiąty określił go jako autokratyczny. Zupełnie inny pogląd wyrazili nauczyciele. Tylko odpowiednio ok. 1,5%, 3,8%, i 5,3% zgadzało się z tą opinią (rysunek 66).



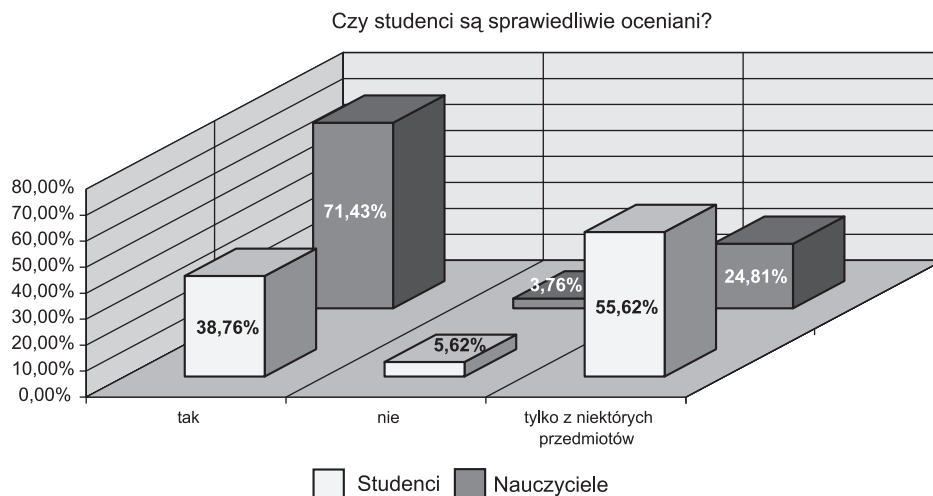
Rys. 66. Stosunek kadry nauczycielskiej do studentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Należy stwierdzić, iż istnieją znaczne rozbieżności w postrzeganiu relacji student-nauczyciel między badanymi grupami respondentów. Studenci zdecydowanie bardziej krytycznie ocenili panujące relacje, podczas gdy nauczyciele często postrzegali je w sposób odmienny. Kadra nauczająca powinna zatem podejmować szeroko rozumiane działania pro-jakościowe, które, obok aktualizacji zdobytej wiedzy, poszerzania własnych horyzontów, doskonalenia technik i umiejętności przekazywania informacji, obejmować będą budowanie

relacji i pozytywnych stosunków z osobami, którym ta wiedza zostaje w procesie dydaktycznym przekazywana.

Bardzo ważnym składnikiem procesu nauczania wpływającym na jego jakość jest proces oceny przez nauczyciela osiągnięć studenta. Proces oceniania niewątpliwie wpływa na opinie zarówno studentów, jak i nauczycieli na temat kompetencji świadczącego usługę edukacyjną. Obie grupy respondentów zostały zatem poproszone o wyrażenie własnych opinii dotyczących sprawiedliwego oceniania studentów w PWSZ (rysunek 67).



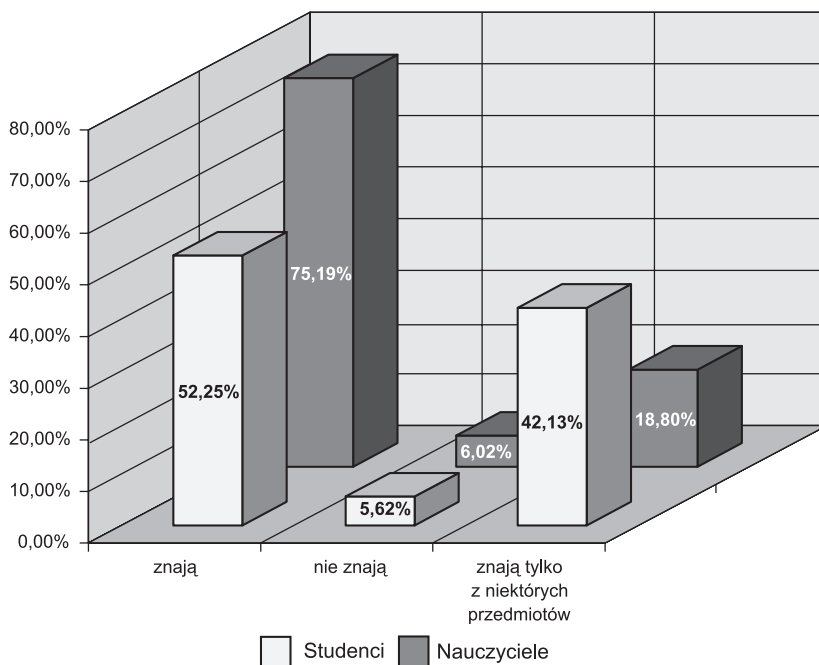
Rys. 67. Sposób oceny osiągnięć studentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Najwięcej studentów (ok. 55,6%) stwierdziło, że są sprawiedliwie oceniani tylko z niektórych przedmiotów, takie opinie wyraziło prawie 58% kobiet i około połowa mężczyzn. Zdecydowanie mniej liczną grupę stanowią studenci, którzy postrzegali swoje oceny jako sprawiedliwe (ok. 38,8%), takiego zdania było ok. 36,5% kobiet i ok. 44,2% mężczyzn. Najmniej liczną grupę tworzyły osoby, które uważały, że nie są sprawiedliwie oceniane (ok. 5,6%), a składała się na nią nieco ponad 5,5% spośród kobiet i mężczyzn. Jak wynika z informacji przedstawionych na rysunku 67, problem ten odmiennie wygląda z punktu widzenia nauczycieli akademickich. Stwierdzili oni w zdecydowanej większości (ok. 71,4%), że studenci byli sprawiedliwie oceniani.

Uznając, że jednym z czynników wpływających na opinie studentów w zakresie sprawiedliwej oceny ich osiągnięć jest znajomość kryteriów tejże oceny, zapytano obie grupy respondentów, czy studenci posiadają stosowną wiedzę na ten temat.

W oparciu o wyniki badań zauważa się, że ponad połowa studentów znała kryteria oceniania z poszczególnych przedmiotów, ok. 42,1% tylko z niektórych przedmiotów, pozostali (ok. 5,6%) stwierdzili, że kryteriów tych nie znali. Nieco inaczej kształtują się opinie nauczycieli. Trzy czwarte z nich wyraziło opinię, że studenci znali kryteria oceniania, a tylko co piąty uważał, że znali je w odniesieniu do niektórych przedmiotów. Natomiast, podobnie jak wśród studentów, ok. 6% było zdania, że studenci nie znali kryteriów oceny (rysunek 68).



Rys. 68. Opinie ankietowanych na temat znajomości kryteriów oceny z poszczególnych przedmiotów

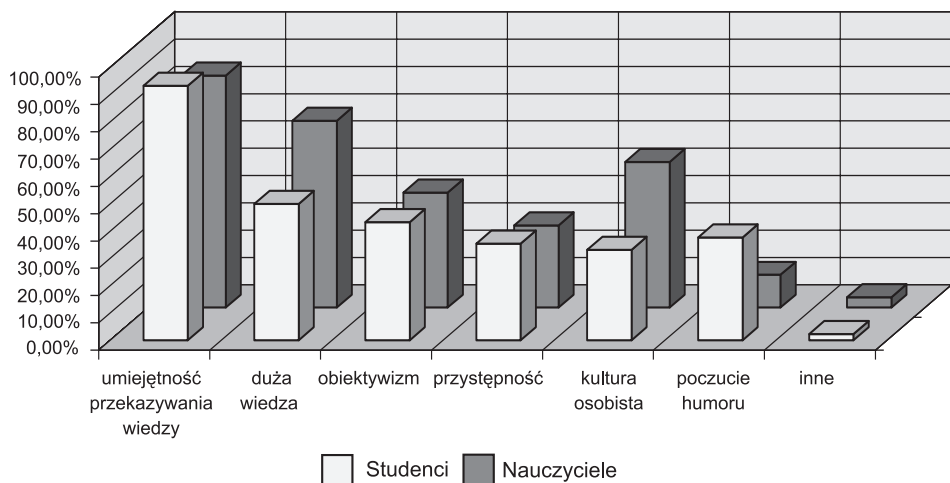
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Proces oceny, postrzegany subiektywnie, może budzić wiele kontrowersji, wywoływać negatywne emocje i opinie w środowisku studentów, a także wpływać na percepcję jakości usług edukacyjnych świadczonych przez PWSZ. Niezbędnym powinno być zatem stworzenie bardziej czytelnych standardów oceny z wszystkich realizowanych przedmiotów.

Ze względu na fakt, że w usługach edukacyjnych szczególnego znaczenia nabiera personel świadczący usługi, a przede wszystkim kadra dydaktyczna, zapytano respondentów o opinie na temat cech charakteryzujących dobrego nauczyciela akademickiego. Wyniki badań wskazują, że studenci i nauczyciele byli zgodni w swoich poglądach, jeżeli chodzi o dwie najważniejsze cechy. Uznali, że najistotniejsze są: umiejętność przekazywania wiedzy (odpowiednio ok. 93,3% i 85%) oraz duży zasób posiadanej wiedzy (odpowiednio ok. 50% i 68,4% badanych). Studenci oczekują również od nauczycieli obiektywizmu (ok. 43,3%), a także poczucia humoru, przystępności i kultury osobistej, które ceniła około jedna trzecia tej grupy badanych. Około 2,25% respondentów użyło własnych określeń dla wskazania cech dobrego nauczyciela akademickiego, wymieniając między innymi: odpowiedni wygląd zewnętrzny, pogodę ducha, otwartość i wrażliwość.

Zdaniem kadry nauczycielskiej, dobrego nauczyciela akademickiego powinna cechować, obok dotychczas wymienionych jako najważniejsze, także kultura osobista (ok. 53,4%), obiektywizm (42,1%) oraz przystępność (ok. 30,1%). Za najmniej istotną cechę ta grupa respondentów uznała poczucie humoru – ok. 12% wskazało ją jako ważną. Wśród własnych określeń

dydaktycy wymienili między innymi: innowacyjność, wrażliwość, empatię i zdolność komunikacji społecznej (rysunek 69).



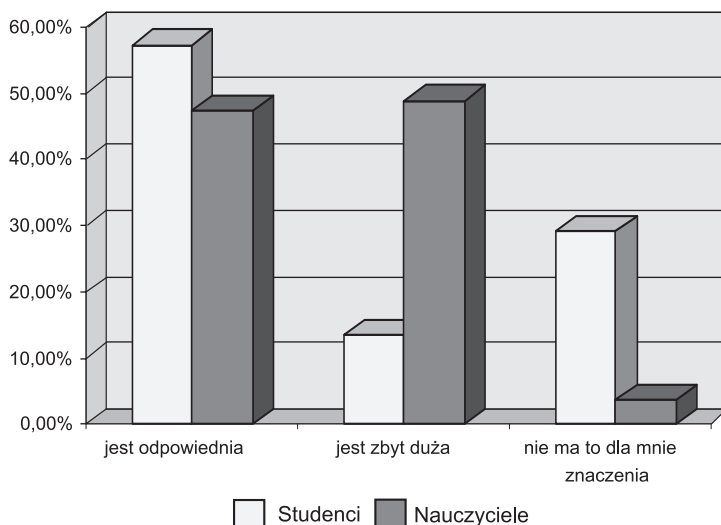
Rys. 69. Cechy dobrego nauczyciela akademickiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Na postrzeganą zarówno przez studentów, jak i nauczycieli jakość usług edukacyjnych miała również wpływ organizacja zajęć. Identyfikacja tego wyróżnika jakości w badanych PWSZ polegała między innymi na zebraniu i analizie opinii respondentów na temat liczebności grup studenckich, w których realizowany jest proces dydaktyczny. Jak wskazują wyniki badań, dla prawie co trzeciego studenta liczebność grupy, w której odbywa zajęcia, nie miała znaczenia, podczas gdy tylko około 3,76% nauczycieli wyraziło podobne zdanie. Opinie nauczycieli zadowolonych z liczebności grup studenckich, jak i krytycznie ją oceniających były prawie tak samo liczne – odpowiednio ok. 47,4% i ok. 48,9%. Studenci natomiast w zdecydowanej większości pozytywnie ocenili wielkość grup studenckich (ok. 57,3%). Znacznie mniejszy ich odsetek (ok. 13,5%) był odmiennego zdania (rysunek 70).

Zidentyfikowane opinie w grupie studentów w większości potwierdziły wyniki badania w przekroju płci, miejsca zamieszkania oraz uczelni.

Pogłębiona analiza opinii kadry dydaktycznej pozwala na stwierdzenie, że większości panów (ok. 45,95%) odpowiada liczebność grup studenckich. Wśród pań natomiast przeważały odpowiedzi (ok. 51,35%), że liczebność jest zbyt duża. Wyniki zróżnicowane są również w zależności od wieku dydaktyków. Osoby w wieku 45 lat i więcej były w tej kwestii najbardziej krytyczne – ponad połowa respondentów z tej grupy uznała, że liczebność była za duża. Nauczyciele z przedziału wiekowego 30–44 lat najczęściej byli zadowoleni z liczebności studentów w grupach, odpowiedzi takich udzieliła około połowa tych respondentów. Wśród najmłodszych dydaktyków (w wieku 25–29 lat) zadowolonych i niezadowolonych było tyle samo (po ok. 48,3%). Warto również zauważyć, iż nauczyciele z najstarszej grupy wiekowej (ponad 50 lat) częściej od pozostałych (ok. 14,3%) deklarowali, że liczebność studentów w grupach nie ma dla nich znaczenia.



Rys. 70. Opinie na temat liczebności grup studenckich

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Podsumowując, należy uznać, że sposób oceny liczebności grup studenckich przez nauczycieli i studentów PWSZ znacznie się różni. Podczas gdy większość studentów była zadowolona z istniejącego stanu rzeczy, o tyle wśród kadry dydaktycznej przeważały opinie, że grupy studenckie, w których odbywają zajęcia, są zbyt duże. Różnica zdań wynika przede wszystkim z odmiennych ról, jakie pełnią nauczyciele i studenci podczas realizacji procesu dydaktycznego. Niezadowolenie nauczycieli jest również konsekwencją znacznie większej liczby studentów przypadającej w PWSZ na nauczyciela akademickiego w porównaniu z innymi wyższymi szkołami. Dane statystyczne wskazują, że liczba ta w ostatnich kilku latach znacznie wzrosła. W roku akademickim 2002/2003 przypadało na jednego nauczyciela pełnozatrudnionego w PWSZ 23,7 studenta, podczas gdy przeciętna wartość tego wskaźnika w szkolnictwie wyższym wynosiła – 18,3¹⁵. Występowanie tak niekorzystnej tendencji, obniżającej bez wątpienia jakość kształcenia, wiąże się przede wszystkim z:

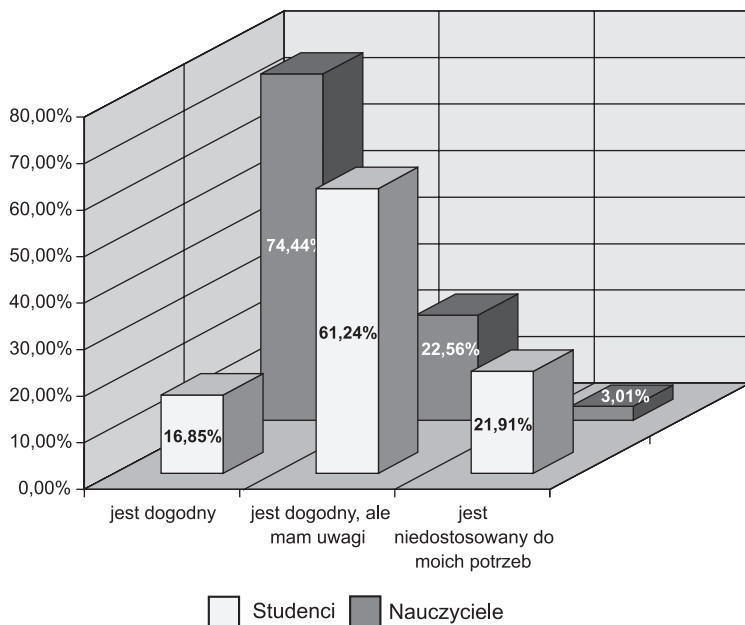
- a) niedoborem kadry naukowej w całym szkolnictwie wyższym,
- b) problemami z pozyskaniem nauczycieli akademickich do stosunkowo krótko funkcjonujących na polskim rynku edukacyjnym PWSZ,
- c) mniej korzystną ofertą zatrudnienia w PWSZ w stosunku do uczelni akademickich,
- d) niewystarczającymi środkami finansowymi z budżetu państwa, które mogłyby być przeznaczone na zatrudnienie w uczelniach zawodowych.

Kontynuując ocenę sposobu postrzegania organizacji procesu kształcenia w PWSZ, zapytano obie grupy respondentów o opinie na temat harmonogramu zajęć obowiązującego

¹⁵ Informator. Szkolnictwo wyższe. Dane podstawowe, Warszawa 2003.

w ich uczelniach. Większość studentów (ok. 61,2%) stwierdziła, że harmonogram dostosowany jest do ich potrzeb, choć zgłosili przy tym pewne zastrzeżenia. Jako niedostosowany do potrzeb określiło go natomiast 21,9% tej grupy respondentów. Najmniejsza grupa badanych stwierdziła zaś, że plan zajęć jest dogodny (ok. 16,85%).

Oceny nauczycieli były mniej krytyczne. Ponad 74,4% wyraziło opinię, że harmonogram zajęć był dla nich dogodny, ok. 22,6% stwierdziło, że był dogodny, choć mieli pewne uwagi, a tylko ok. 3% było zdania, iż plan nie jest dostosowany do ich potrzeb (rysunek 71).



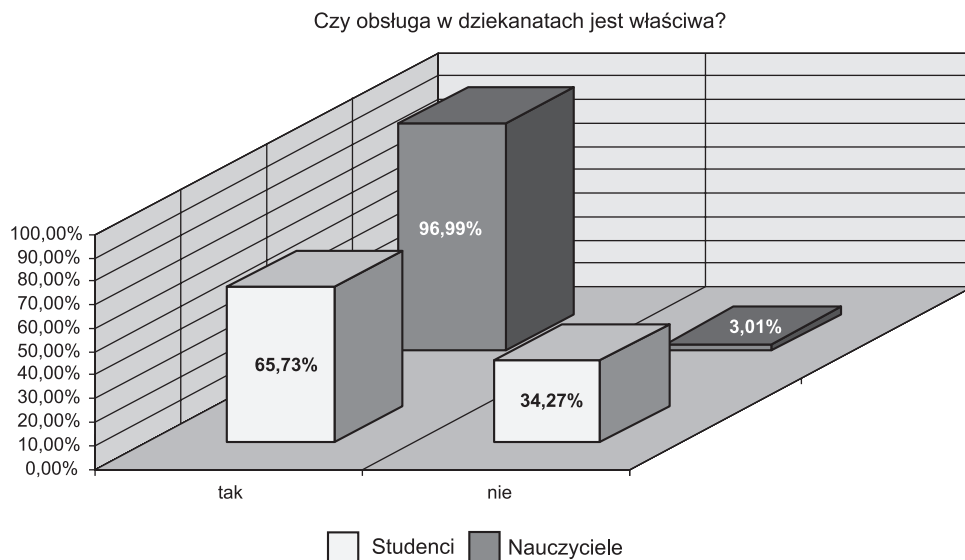
Rys. 71. Opinie respondentów na temat harmonogramu zajęć

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Z analizy wyników badań wynika, iż PWSZ planując zajęcia dydaktyczne, uwzględniają życzenia i preferencje nauczycieli akademickich. Niektóre z nich mają jednak problemy z dostosowaniem harmonogramów do oczekiwań nabywców usług edukacyjnych. Przyczyną istniejącej sytuacji należy poszukiwać między innymi w: nie w pełni jeszcze ukształtowanej bazie dydaktycznej uczelni, ograniczeniach wynikających z dzierżawy i wynajmu (od różnych instytucji) pomieszczeń, w których realizowane są zajęcia (np. pracownie komputerowe, językowe, sale sportowe, baseny itp.), a także w dostosowywaniu harmonogramów przede wszystkim do potrzeb nauczycieli przyjeżdżających z różnych uczelni akademickich, położonych najczęściej w innych miejscowościach niż PWSZ.

Na sposób postrzegania procesu świadczenia usług edukacyjnych zarówno przez studentów, jak i nauczycieli akademickich miała także wpływ organizacja obsługi administracyjnej w dziekanatach. Zapytano więc obie grupy respondentów, czy organizacja tego procesu jest właściwa. Prawie 97% nauczycieli i ok. 65,7% studentów stwierdziło, że najczęściej sekretariaty ds. studenckich były otwarte w dogodnym dla nich czasie, a obsługa była

właściwa. Należy więc stwierdzić, że niemal jedenastokrotnie większy odsetek studentów w porównaniu z kadrami akademicką miał problemy z załatwieniem spraw organizacyjnych (rysunek 72).



Rys. 72. Opinie respondentów na temat obsługi administracyjnej w dziekanatach

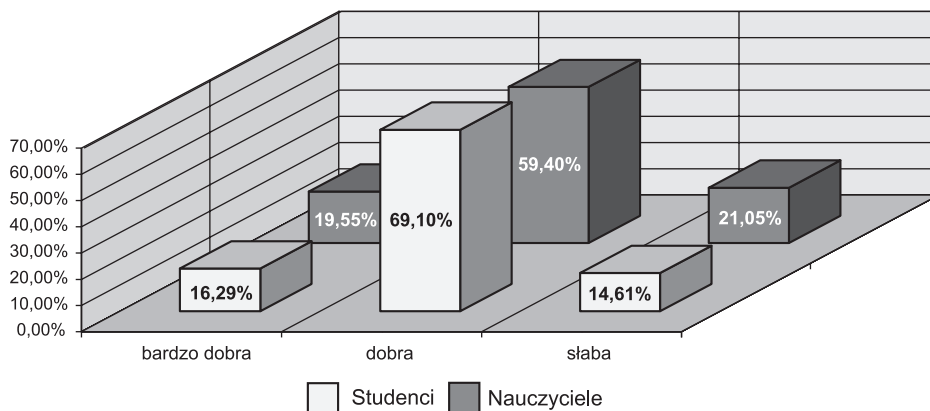
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Zauważa się, że o ile oferowany przez uczelnie poziom jakości organizacji procesu obsługi administracyjnej spełniał oczekiwania kadry dydaktycznej, to niestety nie był on w pełni satysfakcjonujący dla nabywców tych usług. Dla władz uczelni opinie niezadowolonych studentów powinny więc stać się sygnałem do podjęcia działań usprawniających, mających na celu zniwelowanie rozbieżności między tym, czego nabywcy usług oczekują, a tym, co jest im oferowane.

Usługi edukacyjne jako produkty niematerialne powinny zostać wyposażone w odpowiedni zestaw świadectw materialnych, czyli tych elementów, które student może zobaczyć, sprawdzić i porównać, a które mają za zadanie utwierdzić go w przekonaniu o wysokiej jakości świadczonych przez uczelnie usług. Świadectwa materialne to oczywiście fizyczne środowisko, w którym odbywa się proces świadczenia usług edukacyjnych, a także każdy materialny element komunikujący lub wspierający usługę. Większość studentów (ok. 69,1%) i nauczycieli (ok. 59,4%) oceniło bazę dydaktyczną PWSZ jako dobrą. Znacznie mniej respondentów (odpowiednio ok. 16,3% i 19,55%) uznało, że jest bardzo dobra. Jako słabą natomiast określili ją co siódmy student i co piąty nauczyciel (rysunek 73).

Wyniki badań wykazały, że większość studentów i nauczycieli pozytywnie oceniła stan bazy materialnej PWSZ, uznając ją za dobrą. Niemniej jednak w kilku uczelniach nie spełnia ona wymagań jakościowych, zarówno według studentów, jak i kadry nauczycielskiej. Powodem takiej sytuacji jest najczęściej potrzeba dostosowania posiadanych budynków i budowli do potrzeb uczelni. Często są to nieruchomości, których przeznaczenie było zupełnie inne niż

w obecnej sytuacji, a ich stan techniczny nie jest najlepszy. Wymagają więc wykonania dużej ilości prac adaptacyjnych i remontowych, co wiąże się z ponoszeniem wysokich nakładów finansowych. Zabezpieczenie niezbędnych środków finansowych dla działających od niedawna na rynku usług edukacyjnych uczelni zawodowych stanowi duży problem i nie jest możliwe w krótkim okresie.



Rys. 73. Ocena bazy materialnej PWSZ

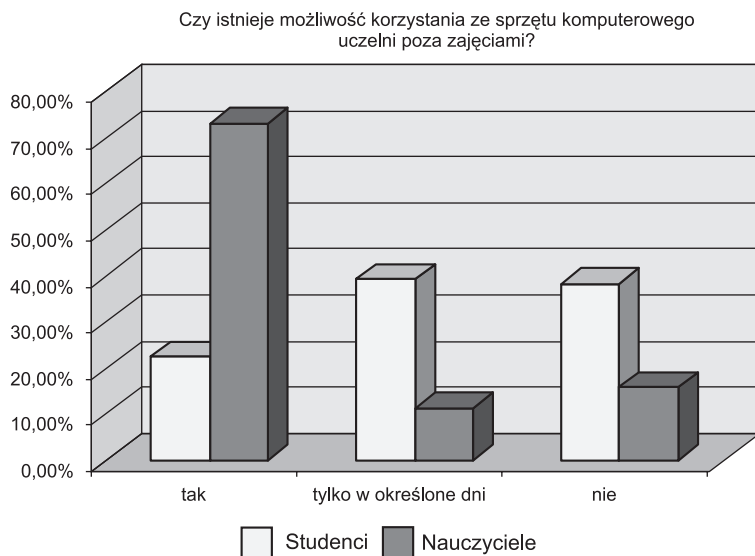
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Ważnym wyróżnikiem uczelni na rynku usług edukacyjnych jest jej wyposażenie w nowoczesny sprzęt komputerowy, wykorzystywany w procesie świadczenia usług i udostępniany po zajęciach zarówno studentom, jak i kadrze akademickiej. Wyróżnik ten nabiera szczególnego znaczenia w PWSZ, w których studiują osoby często mniej zamożne, nie posiadające własnych komputerów. Respondentów z badanych uczelni zapytano więc, czy mają możliwość korzystania poza zajęciami ze wskazanych udogodnień.

W oparciu o wyniki badań stwierdza się, że ok. 22,5% studentów miało taką możliwość, ok. 39,3% mogło korzystać w określone dni i godziny, a ok. 38,2% nie mogło korzystać poza zajęciami ze sprzętu uczelni. Odpowiedzi kadry nauczającej znacznie różniły się od udzielonych przez studentów. Zdecydowana większość (ok. 73%) deklarowała taką możliwość, co dziewięć nauczyciel stwierdził, że może korzystać tylko w określone dni i godziny, a ok. 15,8%, że nie ma takiej możliwości (rysunek 74).

Zdecydowanie inaczej wyglądała sytuacja w przypadku kadry nauczającej. Prawie we wszystkich uczelniach zdecydowana większość tych respondentów mogła korzystać ze sprzętu komputerowego. W oparciu o zaprezentowane informacje zauważa się, że w przypadku korzystania ze sprzętu komputerowego poza zajęciami uczelnie stwarzały znacznie lepsze warunki kadrze dydaktycznej niż studentom. Na uwagę zasługuje jednak fakt, że o ile studenci najczęściej nie mogli z tych udogodnień korzystać bez ograniczeń, to jednak w wielu przypadkach mieli taką możliwość w określonych dniach i godzinach.

Istotnym atrybutem jakości usług edukacyjnych świadczonych przez szkołę wyższą są jej zasoby biblioteczne. Respondentów zapytano więc, czy biblioteka uczelni posiada podręczniki i inne publikacje polecane przez wykładowców. Większość studentów (ok. 56,2%) stwier-



Rys. 74. Opinie respondentów na temat możliwości korzystania ze sprzętu komputerowego poza zajęciami

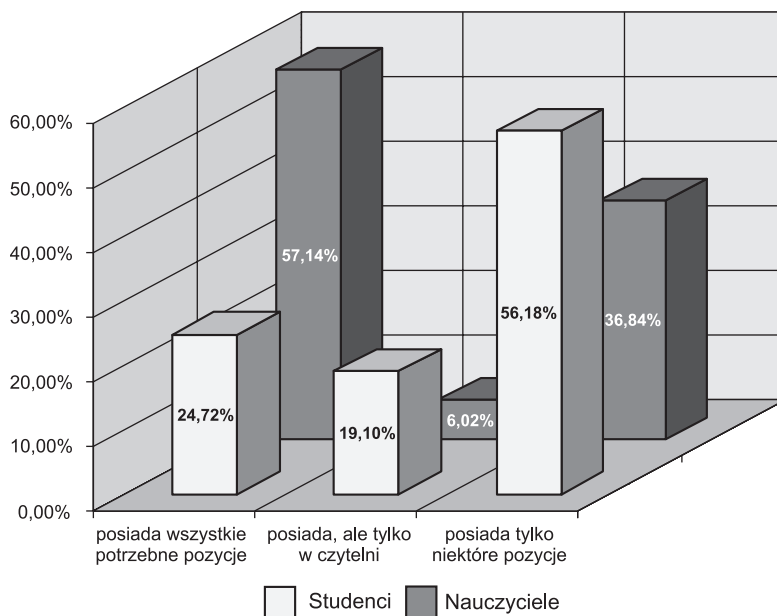
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

dziło, że biblioteka posiadała tylko niektóre pozycje, prawie co czwarty, że posiadała wszystkie polecane przez wykładowców, a co piąty, że posiadała je tylko w czytelni. Opinie nauczycieli były zdecydowanie bardziej pozytywne. Większość (ok. 57,1%) było zdania, że w bibliotece znajdują się wszystkie polecane przez wykładowców pozycje literaturowe, ok. 36,8% uważało, że znajdują się w niej tylko niektóre, a ok. 6%, że są takowe, ale tylko w czytelni (rysunek 75).

Należy również zauważyć, że opinie nauczycieli i studentów z poszczególnych PWSZ na temat posiadanych przez biblioteki księgozbiorów znacznie się różnią. Fakt ten wskazuje na istniejące trudności z przepływem informacji w tychże uczelniach i skutkuje brakiem pełnego rozeznania co do ilości i jakości posiadanych zasobów bibliotecznych wśród uczestników badania.

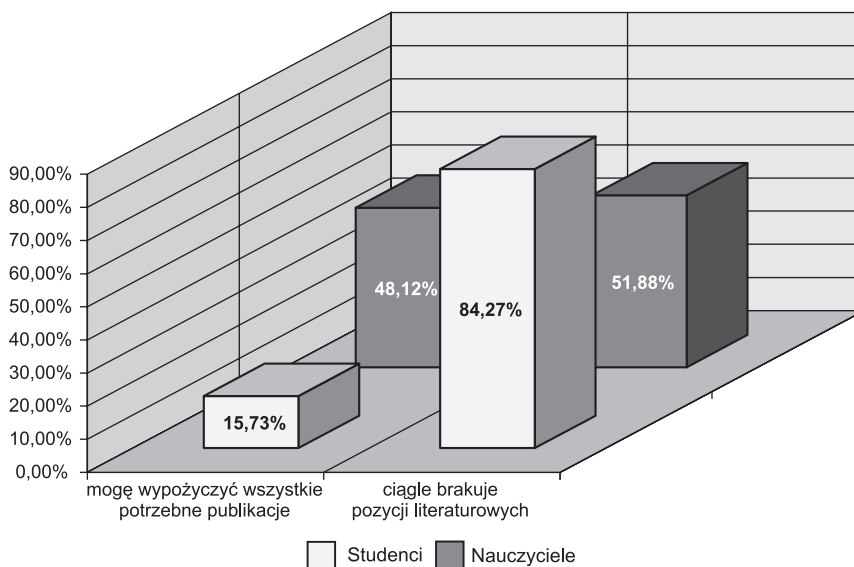
Dodatkowych informacji na temat księgozbiorów bibliotek PWSZ dostarczyły opinie respondentów na temat możliwości korzystania z zasobów bibliotecznych. Prawie 85% studentów i ponad połowa nauczycieli stwierdziła, że ciągle brakowało w bibliotekach potrzebnych pozycji literaturowych, pozostali respondenci natomiast mogli wypożyczyć wszystkie potrzebne im publikacje (rysunek 76).

Z przedstawionych informacji wnioskuje się, że biblioteki PWSZ nie posiadają jeszcze zbiorów w pełni odpowiadających potrzebom zarówno studentów, jak i kadry dydaktycznej. Problemy powoduje nie tylko brak wielu niezbędnych pozycji literaturowych w ich księgozbiorach, ale również dostęp do tych, które biblioteka posiada. Najprawdopodobniej występują one w zbyt małych ilościach. Przedstawione problemy bez wątpienia niekorzystnie oddziałują na jakość usług edukacyjnych świadczonych przez PWSZ. Troski i zdecydowanych działań decydentów uczelni wymaga zatem poprawa zdiagnozowanej sytuacji.



Rys. 75. Opinie ankietowanych na temat zasobów bibliotecznych PWSZ

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.



Rys. 76. Opinie respondentów na temat możliwości korzystania z zasobów bibliotecznych PWSZ

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Podsumowując, można stwierdzić, że elementy składające się na materialne warunki kształcenia ocenione zostały przez studentów i kadre nauczającą dość krytycznie. Przyczyn takiej sytuacji należy upatrywać dość często w złym stanie technicznym bazy, w której PWSZ rozpoczynały swoją działalność. Zbyt mała ilość środków finansowych płynących z budżetu państwa i lokalnych władz samorządowych jest niewystarczająca dla jej adaptowania, remontowania i modernizacji oraz zakupu właściwego wyposażenia. Należy bowiem pamiętać, że proces przygotowania odpowiedniej infrastruktury jest zadaniem trudnym, rozciągniętym w czasie, wymagającym starań uczelni w zakresie pozyskania dodatkowych funduszy od sponsorów, instytucji unijnych, a także z opłat studentów. Wskazaniem pozostaje także ciągle uzupełnianie zasobów bibliotecznych w niezbędne woluminy, których posiadanie jest nie tylko wymogiem prawnym, ale jednym z warunków właściwej edukacji studentów i pogłębiania wiedzy przez nauczycieli. Pozytywne efekty takiej działalności będą skutkowały podwyższeniem poziomu jakości świadczonych przez uczelnie zawodowe usług edukacyjnych, a w konsekwencji większą satysfakcją nauczycieli i nabywców tych usług.

Państwowe uczelnie zawodowe, chcąc dotrzymać kroku szkołom wyższym znacznie dłużej działającym na rynku, powinny wzbogacać swoją ofertę dydaktyczną o elementy, które pozwolą studentom na pewnego rodzaju indywidualizację realizowanego programu studiów¹⁶. Pierwszym krokiem na tej drodze powinno być uruchomienie w ramach poszczególnych kierunków studiów i specjalności zestawów przedmiotów do wyboru, spośród których studenci mogliby realizować te, które są zgodne z ich zainteresowaniami.

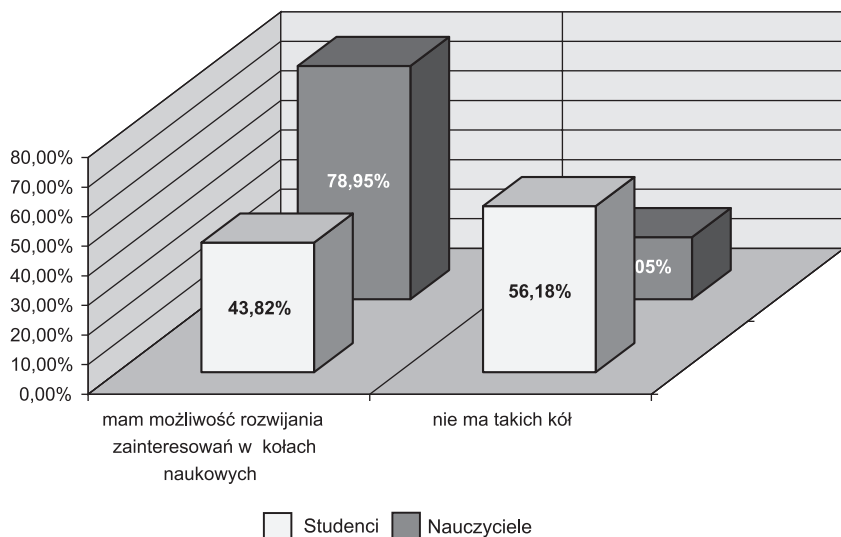
Możliwość korzystania z tak rozbudowanej oferty przedmiotów zadeklarowało w badanych PWSZ tylko ok. 16,5% respondentów, nieco więcej (ok. 18,5%) wyraziło opinię, że mogło swobodnie wybierać w ramach grup przedmiotów. Niepokój budzi ponad 64,5-procentowa grupa respondentów, która stwierdziła, że nie miała możliwości dokonywania takiego wyboru. Tak niewielka ilość respondentów, którzy korzystają z możliwości współtworzenia własnego planu studiów, a więc i rozwijania własnych zainteresowań, świadczy o niewystarczającym dostosowaniu oferty dydaktycznej do potrzeb kształconych w PWSZ studentów.

Istotnym elementem szerokiej oferty edukacyjnej szkoły wyższej są funkcjonujące w niej koła naukowe, w ramach których studenci mogą rozwijać własne zainteresowania. Z wyników badań wynika, że większość studentów stwierdziła (ok. 56,2%), że w uczelni, w której studiuje, nie było takich kół. Odmienne zdanie na ten temat mieli nauczyciele akademicki, których prawie 79% uznało, że studenci mieli możliwość rozwijania swoich zainteresowań w kołach naukowych (rysunek 77).

Wyniki badań potwierdzają niedostosowanie ofert PWSZ do preferencji i życzeń konsumentów usług edukacyjnych. Wskazały także na występowanie problemów i niedoskonałości w systemach informacyjnych funkcjonujących w tych uczelniach. Wyraźnie widać niewłaściwy przepływ informacji między uczelnią, studentami i nauczycielami akademickimi, co powoduje zróżnicowaną, często odmienną, ocenę sytuacji.

Podsumowując omówione wyniki badań, należy stwierdzić, iż jakość usług edukacyjnych świadczonych przez PWSZ większość respondentów uznało za dobrą. Najczęściej jednak jakość świadczonych usług postrzegana przez studentów nie pokrywała się z odpowiedziami nauczycieli akademickich na ten temat. Po przeprowadzeniu analizy opinii respondentów na

¹⁶ Zob. J. Radkowska, K. Radkowski, *E-learning jako model kształcenia wspomagający tradycyjny proces edukacji w PWSZ*, [w:] K. S a f i n [red.], *Przedsiębiorczość studentów – teoria i praktyka*, Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju PWSZ im. Witelona w Legnicy, Legnica 2005.



Rys. 77. Opinie studentów na temat możliwości rozwijania zainteresowań w kołach naukowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

temat poszczególnych wyróżników jakości usług edukacyjnych nasuwają się następujące spostrzeżenia:

1. Poglądy studentów i nauczycieli z poszczególnych uczelni świadczą o istniejących rozbieżnościach w sposobach postrzegania tego, co atrakcyjne i interesujące w realizacji procesu dydaktycznego.

2. Istnieją znaczne różnice w postrzeganiu relacji student–nauczyciel między badanymi grupami respondentów. Studenci zdecydowanie bardziej krytycznie ocenili panujące relacje, podczas gdy nauczyciele częściej postrzegali je w pozytywnym świetle.

3. Obie badane grupy były zgodne w swoich poglądach, jeżeli chodzi o najważniejsze cechy dobrego nauczyciela akademickiego. Uważają, że najistotniejsze są: umiejętność przekazywania wiedzy oraz jej duży zasób.

4. Przeważają opinie, że grupy studenckie, w których odbywają zajęcia, są zbyt duże.

5. Oferowany przez uczelnie poziom jakości organizacji procesu obsługi administracyjnej spełnił oczekiwania kadry dydaktycznej, ale nie był on w pełni satysfakcjonujący dla nabywców tych usług.

6. Większość studentów i nauczycieli uznała bazę dydaktyczną PWSZ za dobrą. Niemniej jednak w kilku uczelniach nie zaspokajała ona wymagań jakościowych zarówno studentów, jak i kadry akademickiej.

7. Studenci w odróżnieniu od kadry nauczającej ocenili dość krytycznie zasoby biblioteczne w większości PWSZ.

8. Uczelnie zawodowe posiadały w swojej ofercie bardzo ograniczony zestaw przedmiotów wybieralnych, a także stwarzały studentom nikiel możliwości rozwijania własnych zainteresowań w kołach naukowych.

Z informacji uzyskanych na podstawie przeprowadzonych badań wynika zatem, iż oferty PWSZ nie w pełni były dostosowane do preferencji i życzeń nabywców usług edukacyjnych. Wskazują one także na występowanie problemów i niedoskonałości w systemach informacyjnych funkcjonujących w tych uczelniach. Wyraźnie uwidaczniają się niedomagania w przepływie informacji między uczelnią, studentami i nauczycielami akademickimi, co powoduje zróżnicowaną, często odmienną, ocenę sytuacji.

BIBLIOGRAFIA

- Altkorn J., Kramer T. [red.], *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa 1998.
- Altkorn J. [red.], *Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce*, AE Kraków, Kraków 1999.
- Altkorn J., *Wizualizacja firmy*, DTP Look Studio, Kraków 1999.
- Altkorn J., *Promocja szkół wyższych*, „Zeszyty Naukowe” AE w Krakowie, nr 602, Kraków 2002.
- Altkorn J. [red.], *Podstawy marketingu*, AE Kraków, Kraków 2003.
- Altkorn J., *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2004.
- Amstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
- Ansoff H. I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Avlonitis G. J., Gounaris S. P., *Orientacja marketingowa i jej wyznaczniki: analiza empiryczna*, „Przegląd Prawno-Ekonomiczny”, wrzesień 2000, tłumaczenie za „European Journal of Marketing” 1993, Vol. 33, nr 11/12.
- Badowski P., *Wojna i pokój*, „Home and Market” 1999, nr 3.
- Baruk A., *Cele marketingowe i ich określanie w teorii i praktyce*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 2.
- Berkowitz E. N., Kerin R. A., Rudelius W., Crane F. G., *Marketing*, Homewood, Irvin 1991.
- Berliński L., *Projektowanie i ocena strategii innowacyjnych. Inżynieria strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AJG-OPO, Bydgoszcz 2003.
- Berry L. L., Shostack G. L., Upah G. D., *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago 1983.
- Berry L. L., Parasuraman A., *Services, Competing through Quality*, The Free Press, New York 1991.
- Bieliniak A., *Czy już czas na BTL?*, „Magazyn Przemysłu Reklamowego IMPACT”, 2002, nr 4 (33).
- Blythe J., *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa 2002.
- Brown J. R., Fern E. F., *Goods vs. Services Marketing: A Divergent Perspective*, New York 1989.
- Brzozowski J., *Usługi w przyszłości*, „Boss Gospodarka”, 2003, nr 6.
- Carp H. J., *Der Transformationsprozess in Dienstleistungsunternehmen*, Berlin 1974.
- Churchill G. A., *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, PWN, Warszawa 2002.
- Cibáková V., *Specyfika marketingu w instytucjach non-profit sektora publicznego*, „Zeszyty Naukowe” AE w Krakowie, nr 538.

- Corsten H., *Lexikon der Betriebswirtschaftslehre*, R. Oldenburg Verlag, München–Wien 1992.
- Cowell W. D., *The Marketing of Services*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1991.
- Crane F. G., *Professional Services Marketing. Strategy and Tactics*, The Haworth Press Inc., New York–London–Norwood 1993.
- Czuba M., *Marketing usług. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Tara, Katowice 2001.
- Daszkowska M., *Zarys marketingu usług*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.
- Daszkowska M., *Usługi, produkcja, rynek, marketing*, PWN, Warszawa 1998.
- Day G. S., Wensley R., *Assessing Advantage, A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, „Journal of Marketing”, April 1998.
- Dąbrowska A., *Możliwości rozwoju firm usługowych*, „Marketing i Rynek” 2003, nr 4.
- Dietl J., *Marketing*, PWE, Warszawa 1981.
- Dietl J., *Marketing u progu XXI wieku*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 2.
- Donnelly J. H., George W. R. [red.], *Marketing of Services*, AMA, Chicago 1981.
- Doyle P., *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg, Warszawa 2003.
- Drapińska A., Dominiak P., *Model marketingu usług*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 11.
- Drażek Z., Niemczynowicz B., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003.
- Eiglier P., Langeard E., Lovelock Ch. H., Bateson J. E. G., Jung R. F., *Marketing Consumer Services, New Insights*, Mass, Cambridge 1977.
- Encyklopedia PWN*, Warszawa 1997.
- Evans J. R., Laskin R. L., *The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application*, „Industrial Marketing Management” 1994, nr 23.
- Fic M. [red.], *Funkcjonowanie instytucji non-profit w oparciu o normy i standardy Unii Europejskiej*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2002.
- Fitzsimmons J. A., Fitzsimmons M. J., *Service Management. Operations, Strategy and Information Technology*, Irwin McGraw-Hill 1998.
- Fonfara K., *Marketing partnerski w działalności przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, „Marketing i Rynek”, 2000, nr 5.
- Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.
- Frackiewicz E., Karwowski J., Karwowski M., Rudawska E., *Zarządzanie marketingowe*, PWE, Warszawa 2004.
- Freeman R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Garbarski L., Kłossiewicz U., Nowacki R., Olejniczuk-Merta A., Słomińska B., Strużycki M., *Zarządzanie marketingowe małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1999.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE Warszawa 2000.
- L. Garbarski [red.], *Marketing. Przewodnik*, Wydawnictwo Wpisz im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- Garczarczyk J., Rogoziński K. [red.], *Marketing w usługach*, AE Poznań, Poznań 1994.
- Gerhardt J., *Dienstleistungsproduktion, Eine produktions-theoretische Analyse der Dienstleistungsprozesse*, Verlag J. E. Bergisch Gladbach, Köln 1987.

- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997.
- Gierszewska G., *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego, Warszawa 2003.
- Goodfellow J. H., *The Marketing of Goods and Services as a Multi-Dimensional Concept* *The Quarterly*, „Review of Marketing” 1983.
- Grapentine T., *The History and Future of Service Quality Assessment*, „Marketing Research”, Winter 1998/Spring 1999.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
- Grudzewski W., Dolińska M., *Rozwój marketingu relacji*, „Organizacja i Kierowanie”, 1998, nr 2.
- Grönroos Ch., *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki 1982.
- Grönroos Ch., *A Service Quality Model and Its Marketing Implications*, „European Journal of Marketing” 1984, no 4.
- Grönroos Ch., *Service Management and Marketing*, Maxwell Macmillan International Editions 1990.
- Hamel G., Prahalad C. K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
- Huber K., *Image, czyli jak być gwiazdą na rynku*, Businessman Book, Warszawa 1994.
- Informator. Szkolnictwo wyższe. Dane podstawowe*, Warszawa 2003.
- Iwankiewicz-Rak B., *Marketing organizacji non-profit – zarys problemu*, [w:] Materiały seminarium nt. *Teoria i praktyka marketingu*, AE Wrocław, Instytut Handlu i Usług, Wrocław 1993.
- Iwankiewicz-Rak B., *Problemy adaptacji marketingu przez organizacje non-profit*, [w:] Materiały seminarium nt. *Teoria i praktyka marketingu*, AE Wrocław, Instytut Marketingu, Podyplomowe Studium Marketingu, Wrocław 1996.
- Iwankiewicz-Rak B., *Marketing organizacji niedochodowych*, AE Wrocław, Wrocław 1997.
- Jastrzębski W., *JanSport – segmentacja rynku w USA i Polsce*, „Marketing w Praktyce” 2002, nr 5.
- Judd C. R., *Similarities of Differences in Product and Service Retailing*, „Journal of Retailing”, Winter 1968.
- Kachniewska M., *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.
- Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 2002.
- Kall J., *Promocja sprzedaży, czyli jak sprzedać więcej*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1995.
- Kałużna-Drewińska U., Iwankiewicz-Rak B., *Marketing w handlu*, AE Wrocław, Wrocław 1997.
- Kałużna-Drewińska U., Radkowski K., *Metody i narzędzia stosowane w zarządzaniu jakością usług*, [w:] S. Makarski [red.], *Rynkowe mechanizmy kształtowania jakości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2005.
- Karaszewski R., *Systemy zarządzania jakością największych korporacji świata i ich dyfuzja*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2003.
- Karcz K., Kędzior Z., *Marketing w firmie*, AE Katowice, Katowice 1999.
- Karcz K., Kędzior Z., *Marketing w firmie. Podstawy teoretyczne studia przypadków*, AE Katowice, Katowice 1999.

- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Kędzior Z., Karcz K., *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa 1996.
- Klasyfikacja WYROBÓW i USŁUG*, GUS, Warszawa 1994.
- Klasyfikacja usług GUS*, „Zeszyty Metodyczne” nr 16, Warszawa 1976.
- Kłęczek R., *Orientacja rynkowa w przedsiębiorstwie – podejścia metodologiczne i kierunki rozwoju badań*, AE Wrocław, Wrocław 2003.
- Knecht Z. [red.], *Promocja marketingowa w sektorach gospodarczych i organizacjach non-profit*, Wyższa Szkoła Zarządzania Edukacja, Wrocław 1999.
- Knecht Z., *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1973.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- Kotler Ph., *Marketing Management, The Millennium Edition*, Prentice Hal International Series in Marketing, 2000.
- Kotler Ph., Jatusripitak S., Maesincee S., *Marketing narodów. Strategiczne podejście do budowania bogactwa narodowego*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
- Krupski R. [red.], *Strategie marketingowe*, Wydawnictwo Leopoldinum, Wrocław 1998.
- Krupski R. [red.], *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, AE Wrocław, Wrocław 2002.
- Krzywiński A. H., *Zarządzanie marketingowe w przedsiębiorstwie eksportującym. Porównania i syntezy*, Ossolineum oraz Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź 1988.
- Krzyżanowska M., *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2000.
- Kwiatkowski P., *Konsument w centrum badań jakościowych*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 8.
- Lambin J. J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001.
- Lange O., *Ekonomia polityczna*, t. I i II, PWN, Warszawa 1987.
- Łańcucki J., *Determinanty oceny jakości w sferze usług*, „Problemy Jakości” 1999, nr 6.
- Łańcucki J., *Jakość usług*, „Problemy Jakości” 2002, nr 2.
- Łazarowicz P., *Planowanie programu BTL*, „Marketing w Praktyce” 2002, nr 8.
- Leja K., *Świątynia wiedzy czy sprawna organizacja*, „Forum Akademickie” 2002, nr 7–8.
- Lovelock Ch. H., Weinberg Ch. B., *Public and Nonprofit Marketing Comes of Age*, „Review of Marketing” 1978.
- Lovelock Ch. H., *Product Plus. How Product + Service = Competitive Advantage*, McGraw-Hill Inc., New York 1994.
- Lovelock Ch. H., *Services Marketing, People, Technology, Strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2001.
- Maleri R., *Grundlagen der Dienstleistungsproduktion*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg–New York–London–Paris–Tokio–Hong Kong–Barcelona 1991.
- Marshall A., *Principles of Economics*, Macmillan, London 1947.
- Mazur J., *Poprawa jakości świadczonych usług jako rezultat przyjęcia orientacji marketingowej*, „Prace Naukowe” AE Wrocław, nr 852, Wrocław 2000.

- Mazur J., *Zarządzanie marketingiem usług*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001.
- Mazur J. [red.], *Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.
- Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, AE Wrocław, Wrocław 1997.
- Mazurek-Łopacińska K., *W poszukiwaniu wiernych klientów*, *Marketing w Praktyce*, 1998, nr 2.
- Mazurek-Łopacińska K., Styś A. [red.], *Marketing – przełom wieków. Paradygmaty. Zastosowania*, AE Wrocław, Wrocław 2000.
- Mazurek-Łopacińska K., *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002.
- Mazurek-Łopacińska K. [red.], *Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań*, AE Wrocław, Wrocław 2002.
- Mazurkiewicz L., *Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwie turystycznym*, PWE Warszawa 2002.
- McDonald M., Dunbar I., *Segmentacja rynku*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Meyer A., *Marketing für Dienstleistung – Anbieter – Vergleichende Analyse verschiedener Dienstleistungsarten*, [w:] *Zukunforientiertes Marketing für Theorie und Praxis*, Berlin 1984.
- Mirek J., *Kryteria segmentacji rynku*, „Zeszyty Naukowe” AE w Krakowie, nr 543, Kraków 2000.
- Mitrega M., *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2005.
- Morden A. R., *Elements of Marketing*, DP Publications Ltd, London 1993.
- Morgan N., *Professional Services Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1991.
- Morgan R. M., Hunt S.D., *The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing” 1994, Issue 3.
- Moutinho L., *Problems in Marketing. Analysis and Applications*, Paul Chapman Publishing, London 1991.
- Mruk H. [red.], *Strategie marketingowe*, AE Poznań, Poznań 2002.
- Muddie P., Cottam A., *Usługi. Zarządzanie i marketing*, PWN, Warszawa 1998.
- Nowatorska-Romaniak B., *Marketing usług zdrowotnych*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Zakamycze 2002.
- Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa 2002.
- Niewadzi Cz., *Usługi w gospodarce narodowej*, PWE, Warszawa 1967.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.
- Obłój K., *Logika przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 9.
- Olszewska B., *Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach umiędzynarodowienia i globalizacji*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw wobec wyzwań XXI wieku*, Materiały na konferencję zorganizowaną przez TNOiK oraz PAN, AE Wrocław, Wrocław 1999.
- Otto J., *Klient*, „Marketing w Praktyce” 1996, nr 4.
- Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2001.
- Palmer A., *Principles of Services Marketing*, McGraw-Hill Book Company, London 1994.
- Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L., *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, „Journal of Marketing” 1985, no 49.

- Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996.
- Penc J., *Rynkowy wizerunek firmy*, „Marketing Servis” 1998, nr 4.
- Peter J., *A Preface to Marketing Management*, Irwin, Homewood 1991.
- Piercy N., *Marketing strategiczna reorientacja firmy*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
- Pindakiewicz J. [red.], *Podstawy marketingu*, SGH Warszawa, Warszawa 1997.
- Pluta-Olearnik M., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1994.
- Pluta-Olearnik M., *Marketing usług bankowych*, PWE, Warszawa 1999.
- Polarczyk K., *Wynik pracy podstawą definicji, klasyfikacji w sferze usług*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1971, nr 1.
- Pomykański A., *Nowoczesne strategie marketingowe*, Wydawnictwo Infor, Warszawa 2003.
- Ponikowska I., Styś A., Iwankiewicz-Rak B., *Typowanie głównych parametrów jakości w lecznictwie uzdrowiskowym*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001.
- Porter M. E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Poznańska K., Sosnowska A., [red.], *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, SGH, Warszawa 2002.
- Prymon M., *Marketingowe zarządzanie firmą*, Wydawnictwo Educator, Częstochowa 1994.
- Prymon M., *Menedżerskie i społeczne aspekty współczesnego marketingu*, Wydawnictwo Ekspert, Wrocław 1999.
- Prymon M., *Współczesne badania marketingowe*, KUL, Lublin 2001.
- Przybyłowski K., Hartley S., Kerin R., Rudelius W., *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Pyka J. [red.], *Globalne i regionalne uwarunkowania nowoczesności przemysłu i usług*, AE Katowice, Katowice 2001.
- Radkowska J., *Rola pracowników w procesie sprzedaży. Marketing wewnętrzny*, „Gospodarka, Rynek, Edukacja” 2003, nr 7.
- Radkowska J., *Analiza otoczenia konkurencyjnego jako warunek uzyskania przewagi rynkowej firmy*, „Gospodarka Rynek Edukacja” 2003, nr 8.
- Radkowska J., Radkowski K., *Kontrola jako element zarządzania marketingowego w przedsiębiorstwie usługowym*, „Gospodarka, Rynek, Edukacja” 2004, nr 9.
- Radkowska J., *Państwowa wyższa szkoła zawodowa jako uczestnik rynku usług edukacyjnych w Polsce*, Rozprawa doktorska, Instytut Marketingu, AE Wrocław, Wrocław 2005.
- Radkowska J., Radkowski K., *Kompleksowe zarządzanie jakością usług – TQM*, [w:] S. Makarski [red.], *Rynkowe mechanizmy kształtowania jakości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2005.
- Radkowska J., Radkowski K., *Konsumencka hierarchia zmiennych determinujących jakość usług motoryzacyjnych*, [w:] A. Kusińska [red.], *Jak żyjemy. Warunki materialne, konsumpcja, zachowania na rynku*, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, Warszawa 2005.
- Radkowska J., *PWSZ jako uczestnik rynku usług edukacji wyższej w Polsce*, [w:] K. Sa-fin [red.], *Przedsiębiorcze zachowania studentów wyższych szkół zawodowych – diagnoza i rekomendacje*, Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju PWSZ im. Witelona w Legnicy, Legnica 2005.

- Radkowska J., Radkowski K., *Model wdrażania e-edukacji w państwowych uczelniach zawodowych*, [w:] Dąbrowski M., Zając M. [red.], *E-learning w kształceniu akademickim*, Materiały z II ogólnopolskiej konferencji nt. *Rozwój e-edukacji w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, SGH, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2006.
- Radkowska J., *Jakość usług edukacyjnych*, [w:] „Zeszyty Naukowe” AE Wrocław, Wrocław 2006 (przyjęte do druku).
- Radkowska J., *Stan i kierunki rozwoju polskiej edukacji wyższej w procesie tworzenia europejskiego obszaru szkolnictwa wyższego*, [w:] *Przemiany rynkowe w procesie integracji europejskiej*, Materiały na międzynarodową konferencję organizowaną przez Wydział Zarządzania i Marketingu Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2006 (przyjęte do druku).
- Radkowska J., Radkowski K., *E-learning jako model kształcenia wspomagający tradycyjny proces edukacji w PWSZ*, [w:] K. Safin [red.], *Przedsiębiorczość studentów – teoria i praktyka*, Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju PWSZ im. Witelona w Legnicy, Legnica 2005.
- Radkowska J., Radkowski K., *Identyfikacja jakości usług motoryzacyjnych metodą SERVQUAL*, [w:] *Badania marketingowe w przestrzeni europejskiej*, Materiały na konferencję organizowaną przez Katedrę Badań Marketingowych AE we Wrocławiu, Wrocław 2006 (przyjęte do druku).
- Radkowski K., *Czynniki stymulujące popyt na usługi motoryzacyjne*, „Gospodarka, Rynek, Edukacja” 2002, nr 6.
- Radkowski K., *Usługa jako produkt*, „Gospodarka, Rynek, Edukacja” 2003, nr 7.
- Radkowski K., *Przez typologię konsumentów do lojalności oraz marketingu partnerskiego*, „Gospodarka, Rynek, Edukacja” 2003, nr 8.
- Radkowski K., *Jakość usług motoryzacyjnych w procesie zarządzania marketingowego firmą na przykładzie sieci spółek Polskiego Związku Motorowego*, Rozprawa doktorska, Instytut Marketingu, AE Wrocław, Wrocław 2004.
- Radkowski K., *Metody i techniki badania jakości w sferze usług*, [w:] S. Makarski [red.], *Rynkowe mechanizmy kształtowania jakości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2005.
- Radkowski K., *Rozwój praktyki i teorii badań w marketingu usług*, [w:] „Zeszyty Naukowe” AE Wrocław, Wrocław 2006 (przyjęte do druku).
- Radkowski K., *Rynek motoryzacyjny w Polsce – uwarunkowania i tendencje zmian w aspekcie zachodzących procesów integracyjnych*, [w:] *Przemiany rynkowe w procesie integracji europejskiej*, Materiały na międzynarodową konferencję organizowaną przez Wydział Zarządzania i Marketingu Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2006 (przyjęte do druku).
- Reichheld F. F., *Efekt lojalności*, „Światowa Literatura Biznesu w Syntezie” 1996, nr 18.
- Roberts K., Varki S., Brodie R., *Measuring the Quality of Relations in Consumer Services, an Empirical Study*, „European Journal of Marketing” 2003, nr 1/2.
- Robbins S. P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Rogoziński K. [red.], *Podstawy marketingu*, AE Poznań, Poznań 1993.
- Rogoziński K., *Od marketingu w usługach do marketingu usług*, [w:] *Marketing w usługach. Konferencja naukowa*, Poznań 1994.
- Rogoziński K., *Nowy marketing usług*, AE Poznań, Poznań 2000.
- Rogoziński K., *Usługi rynkowe*, AE Poznań, Poznań 2000.

- Rogoziański K. [red.], *Marketing usług profesjonalnych*, AE Poznań, Poznań 2001.
- Rogoziański K. [red.], *Transformacja w usługach. Sektor usług w Polsce w latach 1990–1999*, „Zeszyty Naukowe” AE Poznań, Poznań 2001.
- Rogoziański K., *Cywilizacja usługowa – samorealizujące się niespełnienie*, AE Poznań, Poznań 2003.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- Rozwadowska B., *Public relations. Teoria i praktyka*, Studio Emka, Warszawa 2002.
- Rudawska I., *Kształtowanie zaangażowania w relacjach usługowych*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 3.
- Rutkowski I., *Marketing, jako źródło przewagi konkurencyjnej na rynku*, [w:] *Marketing jako czynnik i instrument konkurencji*, „Monografie i Opracowania” z. 386, Warszawa 1993.
- Rydel M., Ronkowski C., *Marketing partnerski*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 9.
- Ryst R. T., Oliver R. L. [red.], *Service Quality. New Directions in Theory and Practice*, Sage Publications 1994.
- Sargeant A., *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Sasser W. E., Olsen R. P., Wyckoff D. D., *Management of Service Operations – Text, Cases and Readings*, Allyn&Bacon Inc., Boston–London–Sydney–Toronto 1978.
- Say J. B., *Traktat o ekonomii politycznej, czyli prosty wykład sposobu w jaki się tworzą, rozdzielają i spożywają bogactwa*, PWN, Warszawa 1960.
- Schultheis R., Sumner M., *Management Information Systems, The Manager’s View*, Irwin, Homewood Boston 1989.
- Shapiro B., *Rejuvenating the Marketing Mix*, Harvard Business Review, September–October 1985.
- Shostack G. L., *Service Positioning through Structural Change*, „Journal of Marketing” January 1987.
- Sikorska M., *Czas jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 5.
- Simon H., *Zarządzanie cenami*, PWN, Warszawa 1996.
- Simpson D., *Modele strategii marketingowych i możliwości ich zastosowania w przedsiębiorstwach spedycyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999.
- Skała M., *Public relations między Kotlerem a rzeczywistością*, cz. I, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 12.
- Skawińska E. [red.], *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, PWN, Warszawa 2002.
- Sławińska M., Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*, AE Poznań, Poznań 1998.
- Smith A., *The Wealth of Nations*, Modern Library, New York 1949.
- Stankiewicz W., *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 1987.
- Stanton W. J., *Fundamentals of Marketing*, Mc Graw-Hill, New York, 1981.
- Strużycki M., *Przedsiębiorstwo a rynek*, PWE, Warszawa 1992.
- Strużycki M., *Dystrybucja finalna w procesach rozwoju przedsiębiorstwa*, „Handel Wewnętrzny” 1999, nr 2/3.
- Strzyżewska M., Rószkiewicz M., *Analizy marketingowe*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.
- Styś A. [red.], *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 1997.
- Styś A., *Marketing w procesie decyzyjnym firm*, „Marketing i Rynek” 1996, nr 1.

- Styś A., *Usługi w procesie zarządzania marketingowego*, [w:] *Teoria i praktyka marketingu*, „Zeszyty Naukowe” AE Wrocław, Wrocław 2000.
- Styś A. [red.], *Zarządzanie marketingowe w sferze usług*, AE Wrocław, Wrocław 2001.
- Styś A. [red.], *Marketing usług*, PWE, Warszawa 2003.
- Styś A. [red.], *Strategia marketingowa w procesach zmian*, Wydawnictwo WSZ Edukacja, Wrocław 2003.
- Surówka-Marszałek D., *Rola usług w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firm na rynku przemysłowym*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 6.
- Sznajder A., *Sztuka promocji, czyli jak najlepiej zaprezentować swoją firmę*, Business Press, Warszawa 1993.
- Szulce H. [red.], *Obszary i możliwości wykorzystania marketingu*, AE Poznań, Poznań 2004.
- Taraszevska D., *Specyficzne więc trudne*, „Marketing w Praktyce” 1996, nr 7/8.
- Thomas M. J. [red.], *Podręcznik marketingu*, PWN, Warszawa 1998.
- Tkaczyk J., Rachwalska J., *Wszystko jest obrazem*, „Marketing i Rynek” 1997, nr 5.
- Tworzydło D., *Zadania public relations i wizerunek uczelni*, „Forum Akademickie” 2003, nr 7–8.
- Van Looy B., Van Diedronck R., Gemmel P. [red.], *Service management. An Integrated Approach*, „Financial Times”, Pitman Publishing 1998.
- Wąsikowska K., *SWOT pomoże*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 6.
- Wojcik K., *Public relations od A do Z. Analiza sytuacji wyjściowej i planowanie działalności*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
- Wójcik P., *Styl życia konsumentów*, „Marketing w Praktyce” 1998, nr 4.
- Witek-Crabb A., *Partnerskie relacje z interesariuszami strategicznym zasobem przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwo Kooperujące*, Euro-Expert, Warszawa 2002.
- Wrzosek W. [red.], *Strategie marketingowe*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2001.
- Znanięcki F., *Spoleczna dynamika kultury*, PWN, Warszawa 1977.
- Znanięcki F., *Zagadnienie wartości w filozofii*, [w:] *Pisma filozoficzne*, PWN, Warszawa 1991.
- Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L., *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, New York 1990.
- Zeithaml V.A., Bittner M. J., *Service Marketing*, McGraw-Hill, New York 1996.
- Zeller P., *Designing jako sposób świadczenia usług profesjonalnych*, [w:] *Marketing usług profesjonalnych*, e-biuletyn pod redakcją Katedry Usług AE w Poznaniu.
- Żabiński L. [red.], *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwami w realiach gospodarki polskiej*, PTE, Katowice 1995.
- Żabiński L. [red.], *Modele strategii marketingowych. Wybrane ujęcia paradygmatyczne i sektorowe*, AE Katowice, Katowice 2000.
- Żabiński L., Śliwińska U. [red.], *Marketing. Koncepcje, badania, zarządzanie*, PWE Warszawa, Warszawa 2002.
- Żabiński L. [red.], *Marketing globalny i jego strategię. Uwarunkowania. Podstawowe opcje i instrumenty*, AE w Katowicach, Katowice 2002.

SPIS TREŚCI

Wstęp	5
Rozdział 1	
Usługi w procesach zmian	7
1.1. Istota, uwarunkowania rozwoju i miejsce usług w gospodarce	7
1.2. Cechy usług i ich implikacje marketingowe	18
1.3. Rodzaje usług i kryteria ich wyodrębniania	28
1.4. Ewolucja w orientacji działalności podmiotów rynkowych	32
1.5. Istota, znaczenie i kierunki rozwoju marketingu usług	39
1.6. Marketing relacji w usługach	47
Rozdział 2	
Zarządzanie marketingowe usługami	55
2.1. Pojęcie oraz etapy procesu zarządzania marketingowego w sferze usług	55
2.2. Analiza przedsiębiorstwa usługowego	60
2.3. Wizja, misja oraz cele przedsiębiorstwa usługowego	65
2.4. Segmentacja i wybór rynku docelowego. Plasowanie usług	68
2.5. Planowanie wdrażanie i kontrola strategii marketingowych	77
2.6. Rodzaje strategii marketingowych w sferze usług	81
2.7. Jakość w usługach	88
Rozdział 3	
Marketing-mix w usługach i strategię z nim związane	97
3.1. Specyfika i elementy marketingu-mix w usługach	97
3.2. Charakterystyka produktu – usługi	100
3.3. Kształtowanie cen usług	104
3.4. Lokalizacja przedsiębiorstwa usługowego i kanały dystrybucji usług	107
3.5. Promocja usług	111

3.6. Personel firmy usługowej i obsługa klienta	116
3.7. Procesy i świadectwo materialne usług	120
Rozdział 4	
Badania marketingowe w sferze usług	127
4.1. Rozwój praktyki i teorii badań w usługach	127
4.2. Źródła informacji	133
4.3. Rola, zakres i miejsce badań w systemie informacji marketingowej	136
4.4. Związek badań marketingowych z problemami decyzyjnymi przedsiębiorstw usługowych	139
Rozdział 5	
Marketing organizacji nieochodowych na rynku usług	143
5.1. Organizacje nieochodowe jako podmioty rynku usług	143
5.2. Charakter i rola marketingu w działalności organizacji non-profit	147
5.3. Źródła przewagi konkurencyjnej organizacji non-profit	152
5.4. Wizerunek organizacji non-profit jako istotny element ich konkurencyjności i rozwoju	158
Rozdział 6	
Marketing usług w praktyce	165
6.1. Wprowadzenie	165
6.2. Identyfikacja jakości usług jako wyznacznik marketingowej koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwach motoryzacyjnych	166
6.3. Poziom satysfakcji studentów i kadry nauczającej oraz jakość usług edukacyjnych jako podstawa formułowania strategii marketingowej	178
Bibliografia	195

Jolanta Radkowska, doktor nauk ekonomicznych, jest pracownikiem Zakładu Marketingu Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy. Autorka kilkunastu artykułów z zakresu marketingu i zarządzania. Jej obszar zainteresowań naukowych dotyczy przeobrażeń zachodzących na rynku usług edukacyjnych w Polsce, jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym, możliwości wykorzystania Internetu w prowadzeniu kształcenia na odległość oraz w badaniach marketingowych.

Krzysztof Radkowski, doktor nauk ekonomicznych, jest pracownikiem Zakładu Marketingu Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy. Autor kilkunastu artykułów dotyczących wykorzystania koncepcji i instrumentów zarządzania marketingowego w przedsiębiorstwach. Jego obszar zainteresowań naukowych obejmuje adaptację rozwiązań marketingowych w zarządzaniu organizacją, przeobrażenia zachodzące na rynku usług i ich implikacje, zarządzanie jakością usług.

Autorzy niniejszej książki, zdając sobie sprawę, że we współczesnym świecie w dobie szybko rozwijających się gospodarek oraz pogłębiającej się internacjonalizacji wiedza marketingowa nabiera szczególnego znaczenia, chcąc krzycić idee marketingu usług i mając jednocześnie na uwadze zasobność Żaków – dołożyli wszelkich możliwych starań, aby koszty wydania tego podręcznika były jak najniższe.



ISBN 83-89102-48-X



9 788389 102485