PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics

Nr 337

Badania marketingowe – kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw i sieci organizacyjnych

Redaktorzy naukowi

Krystyna Mazurek-Łopacińska
Magdalena Sobocińska

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Szynal
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: K. Halina Kocur
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiejkolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-413-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp 9

Bogdan Gregor, Magdalena Kalińska-Kula: Przedmiot i metodyka badań marketingowych w praktyce polskich przedsiębiorstw 11
Stanisław Kaczmarczyk: Badania marketingowe w ostatnich etapach cyklu innowacyjnego 20
Bogdan Sojkin: Badania marketingowe w procesie komercjalizacji produktu 30
Jan W. Wiktor: Servqual w ocenie jakości kształcenia w szkole wyższej – możliwości i ograniczenia w świetle badań empirycznych 40
Magdalena Grębosz, Jacek Otto: Wykorzystanie map percepcji podczas realizacji strategii co-brandingu 51
Edyta Rudawska: Masowa indywidualizacja w marketingu relacji – obszary badań marketingowych 60
Stanisław Skowron: Podejścia do badania klienta sieci organizacyjnej 68
Anna Rogala, Sylwester Białowąs: Skuteczność procesu komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie 78
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Crowdsourcing narzędziem wzrostu potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw oraz wzrostu sprzyjającego włączeniu społecznemu 88
Marcin Lipowski, Radosław Mącik: Możliwości i ograniczenia wykorzystania rekomendacji aplikacji mobilnych w badaniach marketingowych .. 97
Radosław Mącik, Monika Nalewajek: Odczuwana prywatność a zachowania konsumenta w wirtualnym i fizycznym kanale sprzedaży w świetle wyników badań własnych 109
Artur Bejm, Marcin Gąsior: Źródła postrzeganego ryzyka a skłonność konsumentów do zakupów on-line w świetle wyników badań własnych 120
Monika Nalewajek, Radosław Mącik: Determinanty wyboru produktu w środowisku offline i online w świetle wyników badań jakościowych 129
Marcin Lipowski: Determinanty wyboru kanałów dystrybucji usług finansowych w świetle wyników badań ilościowych 139
Małgorzata Bombol, Wojciech Sikora: Analiza kompetencji świadomości biznesowej wśród pracowników działów sprzedaży na rynku FMCG w Polsce – wstęp do badań 150
Bruno Schivinski, Przemysław Łukasik: Znaczenie płci w procesie zakupu marek własnych sieci handlowych – analiza wielogrupowa 162

Barbara Mróz-Gorgoń: Rozciąganie marki – przykład marek modowych ... 174
Aleksandra Nizielska: Budowa narzędzi badawczych do pomiaru dystansu psychicznego w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw 183
Paweł Waniowski: Metody badania cenowej wrażliwości nabywców 193
Ilona Bondos: Ewolucja w zakresie metod wykorzystywanych do badania cen 205
Dariusz Oczachowski: Kompatybilność i konkluzywność w badaniach marketingowych prowadzonych w małych organizacjach. Różnorodność i wiarygodność danych 216
Dorota Potwora, Witold Potwora: Wykorzystanie badań jakościowych w procesie identyfikacji regionalnych *smart specialisations* 227
Agnieszka Smalec: Zastosowanie metody „tajemniczy klient" do badań jakości obsługi w jednostkach samorządu terytorialnego 239
Bogusław Bembenek: Zastosowanie benchmarkingu w badaniach klastrów . 249
Marcin Haberla: Strategie marketingowe klastrów w Polsce w świetle wyników badań własnych 261
Magdalena Jaciow: Koszty badań marketingowych – w kierunku zmian 272
Beata Marciniak: Motywacje i postawy wobec stosowania systemów normatywnych regulujących sferę badań marketingowych – doniesienie z badań empirycznych 281

Summaries

Bogdan Gregor, Magdalena Kalińska-Kula: Subject matter and methods of marketing research in the practice of polish enterprises 19
Stanisław Kaczmarczyk: Marketing research in the last stages of the innovation cycle 29
Bogdan Sojkin: Marketing research in the process of product commercialization 39
Jan W. Wiktor: Servqual in the assessment of quality of university education – possibilities and restrictions in the light of empirical research 50
Magdalena Grębosz, Jacek Otto: The application of perceptual mapping during realisation of co-branding strategy 59
Edyta Rudawska: Mass customization in relationship marketing – areas of marketing research 67
Stanisław Skowron: Approach to research of organizational network customer 77
Anna Rogala, Sylwester Białowąs: Effectiveness of internal communications process in the company 87
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Crowdsourcing as a tool to increase the innovation potential of enterprises and inclusive growth 96

Marcin Lipowski, Radosław Mącik: Possibilities and limitations of mobile applications' recommendations usage in marketing research 108
Radosław Mącik, Monika Nalewajek: Perceived privacy and consumer behavior in the virtual and physical sales channel – insights from empirical research 119
Artur Bejm, Marcin Gąsior: The sources of perceived risk, and the inclination of consumers towards on-line purchases – the results of own studies 128
Monika Nalewajek, Radosław Mącik: Determinants of product selection in an offline and online channel – based on the results of qualitative research 138
Marcin Lipowski: Determinants of distribution channels choice for financial services in light of the results of quantitative research 149
Małgorzata Bombol, Wojciech Sikora: The need for research and analysis of business awareness competencies among employees of sales department on the FMCG market in Poland – the assumptions and methodology of research 161
Bruno Schivinski, Przemysław Łukasik: The importance of gender in the process of purchasing store brands – a multigroup analysis 173
Barbara Mróz-Gorgoń: Brand extension – fashion brands perspective 182
Aleksandra Nizielska: The construction of research tools to the measurement of psychic distance in the process of companies' internationalization 192
Paweł Waniowski: Testing methods of the price sensitivity of buyers 204
Ilona Bondos: The evolution of methods of price research 215
Dariusz Oczachowski: Compatibility and conclusiveness in marketing research conducted in small organizations. Multiplicity and reliability of data 226
Dorota Potwora, Witold Potwora: Using qualitative research in identifying regional *smart specializations* 238
Agnieszka Smalec: Application of "mystery shopping" method for the research of services quality in the territorial self-government units 248
Bogusław Bembenek: The application of benchmarking in the research of clusters 260
Marcin Haberla: The marketing strategies of clusters in Poland in the light of own research 271
Magdalena Jaciow: Marketing research costs – towards changes 280
Beata Marciniak: Motivations and attitudes towards normative systems influencing market research 291

PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 337 • 2014

Badania marketingowe –
kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw i sieci organizacyjnych

ISSN 1899-3192

Małgorzata Bombol, Wojciech Sikora
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ANALIZA KOMPETENCJI ŚWIADOMOŚCI BIZNESOWEJ WŚRÓD PRACOWNIKÓW DZIAŁÓW SPRZEDAŻY NA RYNKU FMCG W POLSCE – WSTĘP DO BADAŃ

Streszczenie: W artykule omówiona została koncepcja badania poziomu świadomości biznesowej wśród pracowników działu sprzedaży na rynku produktów FMCG. W efekcie system kompetencji został poszerzony o nowy obszar, tzw. kompetencję twardą, jaką jest świadomość biznesowa. Może ona być wykorzystywana w przedsiębiorstwach w wielu obszarach. Głównym jednak założeniem jest diagnoza obecnego poziomu świadomości biznesowej i jej systematyczny rozwój, mający na celu wzrost realizacji stanowiskowych KPI.

Słowa kluczowe: świadomość biznesowa, zachowania w organizacji, rynki dóbr konsumpcyjnych.

DOI: 10.15611/pn.2014.337.15

1. Wstęp

Międzynarodowe koncerny z sektora FMCG, działające na polskim rynku od ponad dwudziestu lat, szkolą swoje kadry przede wszystkim z myślą o utrzymaniu i wzmocnieniu swojej pozycji oraz sprostaniu wyzwaniom związanym z nieustannym rozwojem technologicznym. Jest to także podyktowane zmianami otaczających firmy realiów gospodarczych. Zmiany otoczenia konkurencyjnego i regulacyjnego to tylko jedne z najważniejszych przyczyn nieustannego procesu szkoleniowego, jaki odbywa się w podmiotach rynku FMCG. Stąd też odpowiednio przeprowadzana diagnoza potrzeb szkoleniowych, trafnie dobrane tematy zajęć i profesjonalnie prowadzone warsztaty lub inne formy szkoleń pozwalają na utrzymanie kompetencji kadr na odpowiednio wysokim poziomie.

Jako cel przyświecający powstaniu niniejszego artykułu przyjęto opisanie badań świadomości biznesowej pracowników działów sprzedaży nie tylko na potrzeby podwyższania kompetencji tych pracowników, ale także jako element wewnętrznie stymulujący rozwój przedsiębiorstwa. Jak wynika z wielu doświadczeń rynko-

wych, nawet posiadanie najlepszej technologii lub produktów najwyższej jakości nie gwarantuje powodzenia w biznesie. Stąd też pojawia się orientacja na wysoki stopień kompetencji i umiejętności personelu, gwarantujący pozyskanie i utrzymanie klientów. W warunkach silnej konkurencji zaczyna się doceniać umiejętności pracowników, zapewniające efektywną sprzedaż, umiejętność prowadzenia negocjacji handlowych, jakość dokonywanych prezentacji i kontaktu z klientem (określanych potocznie jako kompetencje osobiste lub miękkie). Nie do pominięcia są tu także rosnące wymagania wobec umiejętności na stanowiskach kierowniczych, ze szczególnym uwzględnieniem ich społecznych (interpersonalnych) aspektów.

Zmieniający się dynamicznie rynek produktów FMCG w Polsce to także stawiane przed pracownikami działów sprzedaży coraz większe wymagania i oczekiwania. W ostatnich latach obserwuje się liczne deficyty wśród pracowników działu sprzedaży w innych obszarach niż te, które do tej pory były przedmiotem szkoleń i rozwoju kadr handlowych. Jednym z najczęściej występujących jest niski poziom tzw. twardych kompetencji, w tym świadomości biznesowej pracowników działów sprzedaży.

2. Zmiany na rynku FMCG w Polsce w kontekście świadomości biznesowej

Ostatnie lata, a szczególnie rok 2013, na polskim rynku handlowym to czas przemian. Do najistotniejszych przemian należy zaliczyć wzrastającą rolę marek własnych (*private label*), zatarcie się granicy pomiędzy dyskontami i supermarketami oraz słabszą dynamikę rozwoju hipermarketów. Istotnymi zjawiskami były także liczne przemiany kapitałowe na rynku i rozwój sieci franczyzowych. Z ostatniego raportu firmy badawczej Nielsen [*FMCG Market Research*…] wynika, iż rynek produktów FMCG w Polsce w 2013 roku, biorąc pod uwagę wartość sprzedaży, wyniesie 211,6 mld zł, wobec 201,6 mld zł w 2012 roku. Do 2016 roku rynek urośnie do niemal 250 mld zł, przy czym stopniowo będzie wzrastać udział handlu nowoczesnego kosztem niezależnych sklepów.

W 2012 roku hipermarkety, supermarkety i dyskonty, zaliczane do sektora handlu nowoczesnego, miały 53,6% udziału w rynku FMCG [*FMCG Market Research*…]. Do 2016 roku udział ten powinien wzrosnąć do ponad 65%. W 2014 roku wartość rynku FMCG urośnie do 223,5 mld zł, w 2015 roku rynek ten będzie wart 235,1 mld zł, a w 2016 roku – 247,3 mld zł. Jak pokazują prognozy, od 2006 roku stopniowo wzrasta udział handlu nowoczesnego kosztem handlu tradycyjnego. I tak w 2006 roku udział hipermarketów, supermarketów i dyskontów wynosił 42,8%, a w 2013 roku ma to być już 56,5%. W 2014 roku sieci handlowe powiększą dystans wobec handlu tradycyjnego, zwiększając udział w rynku FMCG do 59,5%. W 2015 roku udział ten wyniesie 62,5% [*FMCG Market Research*…].

Widocznym trendem w polskim handlu jest udział marek własnych w sprzedaży FMCG, który rośnie i według ocen ekspertów niedługo osiągnie wysokość 20%.

Należy podkreślić, że Polska należy do krajów europejskich o najniższym udziale marek własnych sprzedaży FMCG. Marki własne stanowią dużą szansę dla detalistów. W ostatnim czasie stały się one często pełnoprawnymi markami i przestały już oznaczać najtańsze produkty (z czym kojarzyły się jeszcze kilka lat temu), teraz obecne są w różnych segmentach cenowych. Pod markami własnymi sieci sprzedają żywność ekologiczną i organiczną, zdrową, a nawet produkty z segmentu premium (np. delikatesy Alma i marka Food & Joy). Coraz większa grupa konsumentów w naszym kraju kupuje produkty oferowane pod markami własnymi sklepów, doceniając lepszą jakość tej oferty oraz jej poszerzenie. Marki własne mają obecnie w ofercie nie tylko duże sklepy, ale także tradycyjny handel czy delikatesy. Klienci dostrzegają fakt, że kupowanie produktów z marką własną pozwala oszczędzić nawet do 20% -30% w stosunku do markowych odpowiedników. Oczywiście, jak w każdej grupie nadal zdarzają się tu produkty słabej jakości, ale jednym z najlepszych sposobów na wybór tych dobrych jest uważne czytanie etykiet, informacji nie tylko o składzie, ale i o producencie. Może się okazać, że to produkt tej samej firmy, której znacznie droższa oferta stoi na półce obok – podkreślają specjaliści. Z badań Deloitte [*Raport Konsument 2020*…] wynika, że 34% konsumentów uważa, że ich sytuacja finansowa jest gorsza niż w roku poprzednim. Znacznie mniej Polaków niż przed rokiem uważa także, że ich sytuacja poprawi się w ciągu nadchodzących 12 miesięcy. To główne powody, dla których polscy konsumenci nie tylko na co dzień, ale i przed świętami, kiedy to zwykle mniej liczyli się z kosztami zakupów, uważniej patrzą na etykiety z cenami i częściej porównują, szukając okazji i „tańszych zamienników" produktów, dostępnych nierzadko pod markami własnymi sieci handlowych [*Raport Konsument 2020*…].

Analiza danych wtórnych pozwala na stwierdzenie, że na polskim rynku jest miejsce do rozwoju nowych formatów sklepów. Dowodem jest choćby 200 sklepów sieci Freshmarket, ekologiczne delikatesy Free, nowa sieć *convenience* Małpka Express, licząca na razie kilkanaście sklepów. W wielu sieciach istniejące formaty poddawane są modernizacji, w planach są nowe przedsięwzięcia. Nowym formatem jest też handel internetowy, który powoli staje się standardem w ofercie największych sklepów. Widać więc wyraźnie, że polski handel znajduje się w fazie głębokich przeobrażeń. Przemianom kapitałowym towarzyszą modernizacja logistyki, systemów informatycznych i inwestycje marketingowe. Ubywa jednocześnie małych, niezależnych sklepów, które nie są w stanie zapewnić klientom atrakcyjnych cen i odpowiedniego standardu. Sieci, które chcą się w Polsce rozwijać i w perspektywie kilku lat zająć miejsce w czołówce, powinny opracować strategię rozwoju, uwzględniającą nowe warunki i zmiany w postawach konsumentów. Zróżnicowanie polskiego rynku jest zaś tak duże, że wciąż jest miejsce dla nowych przedsięwzięć.

W zmieniającym się bardzo szybko rynku FMCG w Polsce w ramach omawianych powyżej trzech istotnych obszarów, tj.: zmiany formatów sklepów, rosnącej siły marek własnych oraz silnej konsolidacji sieci handlowych, rynek detaliczny wy-

mógł na pracownikach działów sprzedaży producentów oraz dystrybutorów całkiem inne kompetencje niż te, które były wystarczające do realizacji celów i zadań jeszcze kilka lat temu.

3. Świadomość biznesowa w dziale sprzedaży – uwagi definicyjne

Do pełnego wykorzystania potencjału sprzedażowego pracowników działu sprzedaży, czyli przedstawicieli handlowych i menedżerów sprzedaży, nie wystarczają tylko kompetencje miękkie: dobra komunikacja, postawa asertywna w sprzedaży, radzenie sobie z trudnym klientem czy też inteligencja emocjonalna [Kwiatkowska-Ciotucha 2013, s. 27]. Integralną częścią albo inaczej mówiąc drugą składową skutecznego pracownika działu sprzedaży są kompetencje „twarde", czyli te, które decydują o jego efektach biznesowych w realizacji założonych wskaźników stanowiskowych (KPI – *key performance indicators*), a w konsekwencji o osiąganych wynikach w całej organizacji działu sprzedaży. Decydującym obszarem z zakresu tzw. twardych kompetencji są dwie cechy: staż pracy na rynku oraz wynikające z tego doświadczenie na zajmowanym stanowisku pracy. Truizmem jest stwierdzenie: im dłuższy staż pracy w dziale sprzedaży i wyższa pozycja w strukturze organizacyjnej, tym wyższy poziom wiedzy i umiejętności w ramach tzw. świadomości biznesowej. Im krótszy staż pracy i niższe stanowisko w organizacji działu sprzedaży, tym wspomniane deficyty są większe i mają bezpośrednie przełożenie na realizację założonych KPI stanowiskowych i dodatkowo przekładają się na gorsze wyniki finansowe osiągane przez dane przedsiębiorstwo.

„Świadomość biznesowa jest to umiejętność stosowania efektywnych działań sprzedażowych i osobistego wpływu pracownika na jej rozwój. Jest to znajomość trendów we własnej organizacji i jej otoczeniu rynkowym. Kompetencja ta przejawia się również w zrozumieniu zagadnień związanych z sytuacją konkurencyjną, relacjami z klientami, znajomością i wykorzystaniem marketingu w sprzedaży.

Ponadto „świadomość biznesową" [Murray, Robinson 2001, s. 139-144; Antczak (red.) 2013] należy rozumieć jako kompetencję. Jest jednym z tych obszarów, który ma decydujący wpływ na rozwój organizacji sprzedaży w ramach podejmowanych codziennych decyzji osób zajmujących stanowiska w dziale sprzedaży (przedstawiciel handlowy, menedżer sprzedaży) [*Badania potrzeb*…]. Świadomość biznesowa charakteryzuje się niezwykle istotną cechą: można ją rozwijać, dzięki czemu na organizację sprzedaży mogą wpływać lepsze wyniki ekonomiczne danego przedsiębiorstwa.

Dzięki świadomemu wykorzystywaniu w codziennej pracy wszystkich obszarów dotyczących świadomości biznesowej można zwiększyć efektywność funkcjonowania pracownika w organizacji sprzedażowej [Nabi, Bagley 1999, s. 184-193]. Warto zwrócić uwagę, iż w interesie każdej organizacji sprzedażowej jest posiadanie w swoich strukturach pracowników o jak najwyższym poziomie świadomości biznesowej.

W ramach świadomości biznesowej jako głównej kompetencji można wyróżnić trzy krytyczne obszary, wpisujące się jako podkompetencje świadomości biznesowej.

- *podkompetencja – świadomość sprzedażowa*, dotyczy rozumienia mechanizmów rynkowych, otoczenia funkcjonowania organizacji działu sprzedażowej oraz uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych,
- *podkompetencja – świadomość marketingowa*, dotyczy rozumienia zachowań konsumentów, pozycjonowania produktów oraz mechanizmów decydujących o wyborze danego produktu przez konsumentów,
- *podkompetencja – świadomość finansowa*, dotyczy szerokiego rozumienia aspektów matematyki handlowej, kosztów związanych z funkcjonowaniem regionu sprzedaży lub klienta vs. przychodowość wygenerowana z jego aktywności sprzedażowej.

4. Źródła i przyczyny badań nad świadomością biznesową pracowników

Podstawą rozpoczęcia badań nad poziomem świadomości biznesowej wśród pracowników działów sprzedaży na rynku produktów FMCG w Polsce były dwa obszary:

- zauważalny brak realizacji stanowiskowych wskaźników KPI (*key performance indicators*) w większości koncernów międzynarodowych z sektora produktów FMCG,
- coraz większe wymagania i oczekiwania rynku/klientów w stosunku do pracowników działu sprzedaży.

Zachodzące szybkie zmiany na rynku produktów FMCG w Polsce w ostatnich latach, w tym liczne konsolidacje sieci handlowych oraz hurtu dystrybucyjnego, wymagają obecnie od pracowników działu sprzedaży innych kompetencji niż te, które były wystarczające do realizacji stanowiskowych KPI jeszcze kilka lat temu. Rynek, klienci instytucjonalni producentów FMCG oczekują od pracowników działu sprzedaży innych kompetencji: takich, które pomogą im w realizacji ich celów i zadań stawianych przez przełożonych, w tym m.in.:

- strategicznego doradztwa w ramach silnej rywalizacji między danymi kategoriami produktów,
- pomocy w obniżaniu kosztów dystrybucji produktów,
- zwiększania marż handlowych,
- silniejszego wsparcia akcjami promocyjnymi kierowanymi do konsumentów, a co za tym idzie – zwiększenia sprzedaży produktów,
- silniejszej edukacji i rozwoju pracowników działów sprzedaży partnerów handlowych (hurt dystrybucyjny).

Powyższe oczekiwania były podstawą rozpoczęcia diagnozy deficytów tzw. twardych kompetencji wśród pracowników działów sprzedaży[1], czyli analizy poziomu świadomości biznesowej.

[1] Badania zrealizowane przez W. Sikorę w ramach działań firmy Marschall Polska Sp. z o.o., na próbie 1500 pracowników działów sprzedaży firm FMCG działających na terenie Polski.

Z punktu widzenia źródeł badania nad poziomem świadomości biznesowej pracowników działów sprzedaży można wyraźniej wskazać, iż inspiracją był sam rynek. Mamy tu na myśli potrzeby producentów z branży FMCG (w tym szczególnie *top management*), którzy od wielu lat zastanawiali się nad głównym źródłem i przyczyną m.in. braku realizacji stanowiskowych KPI przez pracowników działu sprzedaży. Kadra zarządzająca w koncernach międzynarodowych nie potrafiła sama określić obszarów, z których wynika nieosiąganie stawianych celów i nierealizowanie zadań pracowników działu sprzedaży. Odpowiedzią na zaistniałą potrzebę było rozpoczęcie prac nad określeniem, czym jest „świadomość biznesowa" na rynku produktów FMCG, jak należy ją rozumieć, jakie ma przełożenie na realizację stanowiskowych KPI i, co najważniejsze, jak można ją mierzyć i rozwijać.

Badania były realizowane w formie kwestionariusza. Jako metodę wyliczania wyników przyjęto skalę umowną od 1 do 3, gdzie:

- „Jeden" oznacza aspekt wiedzy – były to pytania o to, czy badana osoba/grupa stanowiskowa **zna** badane zagadnienie.
- „Dwa" oznacza aspekt rozumienia – były to pytania o to, czy badana osoba/grupa stanowiskowa **rozumie** badane zagadnienie.
- „Trzy" oznacza aspekt biegłości – były to pytania o to, czy badana osoba/grupa stanowiskowa **rozumie i porusza się w danym zagadnieniu** biegle na poziomie umiejętności.

W każdej z trzech badanych podkompetencji: świadomości sprzedażowej, finansowej oraz marketingowej, zostały nadane wagi dla każdego z trzech badanych aspektów:

1) aspekt wiedzy (pytanie o definicje) „w",

2) aspekt rozumienia (pytanie o umiejętność podstawową) „u_p",

3) aspekt biegłości (dwa pytania o umiejętność zaawansowaną) „u_{pz1}" i „u_{pz2}".

W przeprowadzonych badaniach przyjęty został następujący algorytm, sposób wyliczania wartości dla kompetencji:

Poziom kompetencji = 20% wyniku odpowiedzi dla poziomu wiedzy „w" + 30% wyniku odpowiedzi dla podstawowej umiejętności „u_p" + 50% wyniku odpowiedzi dla zaawansowanej umiejętności („u_{pz1}" i „u_{pz2}")

Dla określenia poziomu kompetencji zostały przyjęte cztery jego poziomy określone poniżej:

1) poziom zero – brak wiedzy (gdy wynik kompetencji jest w przedziale: od 0 do 0,39),

2) poziom uczący się (gdy wynik kompetencji jest w przedziale: od 0,4 do 0,6),

3) poziom samodzielny (gdy wynik kompetencji jest w przedziale: od 0,61 do 1,69),

4) poziom ekspert (gdy wynik kompetencji jest w przedziale: od 1,7 do 2,0).

Dobór próby w ramach przeprowadzonych badań poziomu świadomości biznesowej wśród pracowników działu sprzedaży został przeprowadzony w oparciu o wspólne cechy, zatem:

- wszystkie przebadane firmy działają w tym samym sektorze rynku produktów szybko zbywalnych, czyli FMCG na terenie Polski,
- badaniem objęci byli tylko pracownicy działów sprzedaży z trzech grup stanowiskowych: przedstawiciele handlowi, średnia kadra menedżerska oraz wyższa kadra menedżerska,
- wszystkie przebadane firmy są oddziałami międzynarodowych korporacji FMCG,
- wszystkie przebadane firmy są niekwestowanymi liderami w ramach oferowanych przez siebie kategorii produktów.

5. Analiza luk kompetencyjnych na podstawie przeprowadzonych badań i ich wpływ na brak realizacji stanowiskowych KPI wśród pracowników działów sprzedaży w branży produktów FMCG w Polsce

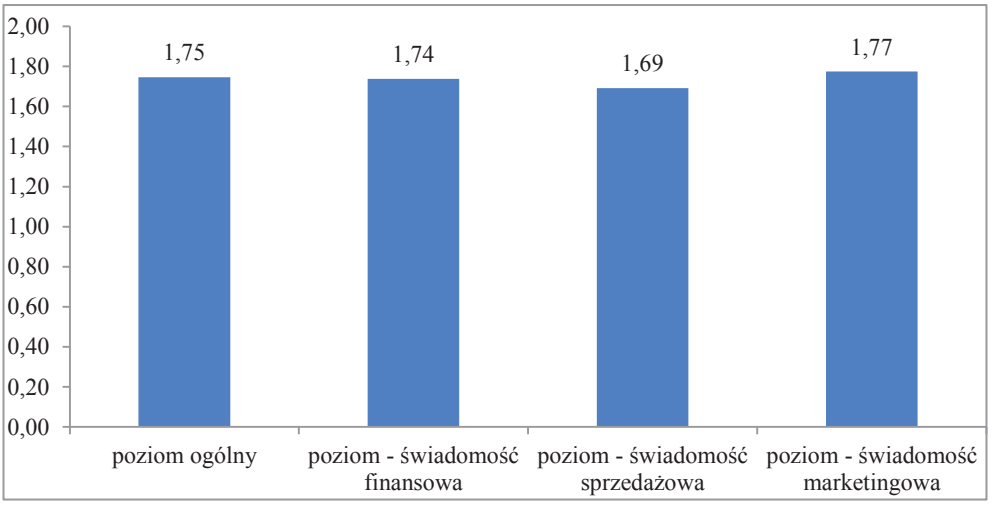
Z przeprowadzonych badań wśród pracowników działów sprzedaży[2] na rynku produktów FMCG w Polsce wśród niekwestionowanych liderów danych kategorii produktów, m.in.: słodycze, masło, oleje, piwo, alkohole oraz chemia i kosmetyki, wyraźnie wynika, jak duże dysproporcje istnieją w obecnym poziomie świadomości biznesowej. Przyczyn obecnego rozmiaru luk kompetencyjnych należy upatrywać w kilku obszarach:

- braku świadomości deficytów twardych kompetencji, w tym świadomości biznesowej przez *top management* każdej z organizacji FMCG działającej na rynku polskim,
- braku systematycznego procesu edukacyjnego z ramienia działu HR na wszystkich stanowiskach w strukturach działu sprzedaży, w ramach rozwoju tzw. twardych kompetencji wpływających na realizację stanowiskowych KPI,
- braku wpisania do sytemu kompetencyjnego każdego przedsiębiorstwa z branży FMCG kluczowej kompetencji, jaką jest świadomość biznesowa,
- braku nawyku oraz czasu dzielenia się przez kadrę kierowniczą średniego i wyższego szczebla wiedzą teoretyczną i rozwojem praktycznych umiejętności w ramach twardych kompetencji,
- wyraźnego braku dzielenia się przez kadrę kierowniczą wyższego szczebla wiedzą teoretyczną i zaniedbania rozwoju praktycznych umiejętności w dole struktur działu sprzedaży w ramach zagrożeń potencjalną utratą zajmowanego stanowiska pracy,
- braku budowania kultury świadomości biznesowej jako siły mającej znaczący wpływ na realizacje stanowiskowych KPI, Na podstawie przeprowadzonych

[2] Marschall Polska Sp. z o.o. – przeprowadzono badania testem świadomości biznesowej na grupie 1500 pracowników działów sprzedaży koncernów FMCG w latach 2011-2013.

badań trzech podkompetencji świadomości biznesowej, w tym: świadomości sprzedażowej, marketingowej i finansowej, zauważyć można znaczne różnice między przedsiębiorstwami FMCG[3]. Przedstawione założenia metodologiczne zostały zastosowane w badaniu empirycznym w firmie Carlsberg Polska ze względu na bardzo wysoki udział w rynku.

W ramach trzech podkompetencji (rys. 1) najniższy wynik odnotowano w poziomie świadomości sprzedażowej (1,69), co oznacza poziom samodzielny – stosuje umiejętność racjonalnie. Najwyższy wynik uzyskała podkompetencja świadomość marketingowa (1,77), co oznacza poziom eksperta – posiada racjonalną wiedzę i świadomie używa danej umiejętności.



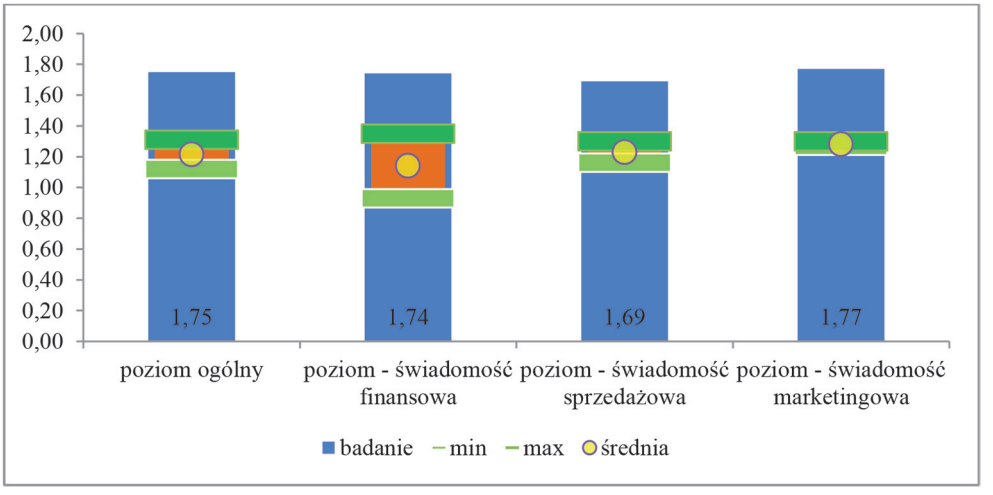
Rys. 1. Najwyższy wynik rynkowy w ramach trzech podkompetencji świadomości biznesowej

Źródło: badania firmy Marschall Polska Sp. z o.o., realizowane w latach 2011-2013.

Na bazie uzyskanych najwyższych wyników przez firmę Carlsberg Polska w obszarze świadomości biznesowej warto zwróć uwagę, jak kształtują się wymienione trzy podkompetencje świadomości biznesowej w tej korporacji na tle pozostałych przebadanych przedsiębiorstw działających na rynku FMCG w Polsce (rys. 2).

W ramach trzech podkompetencji firma Carlsberg Polska osiągnęła najniższy wynik wśród przebadanych firm z sektora FMCG w obszarze świadomości finansowej (0,92, co oznacza poziom samodzielny – potrafi dokonać obliczeń w ramach zagadnienia). Natomiast dla świadomości sprzedażowej najniższy wynik na rynku to 1,16, co oznacza poziom samodzielny – stosuje umiejętność intuicyjnie. Dla świa-

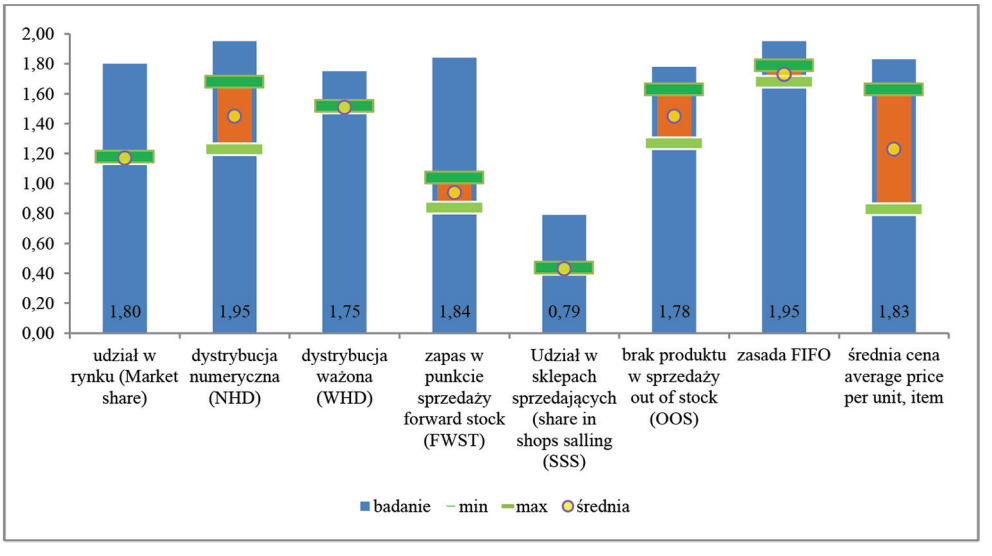
[3] Benchmarkiem na polskim rynku jest obecnie firma Carlsberg Polska, trzeci gracz w udziałach rynkowych w kategorii piwa.



Rys. 2. Najwyższy wynik na rynku vs. inne wyniki max i min

Źródło: badania firmy Marschall Polska Sp. z o.o., realizowane w latach 2011-2013.

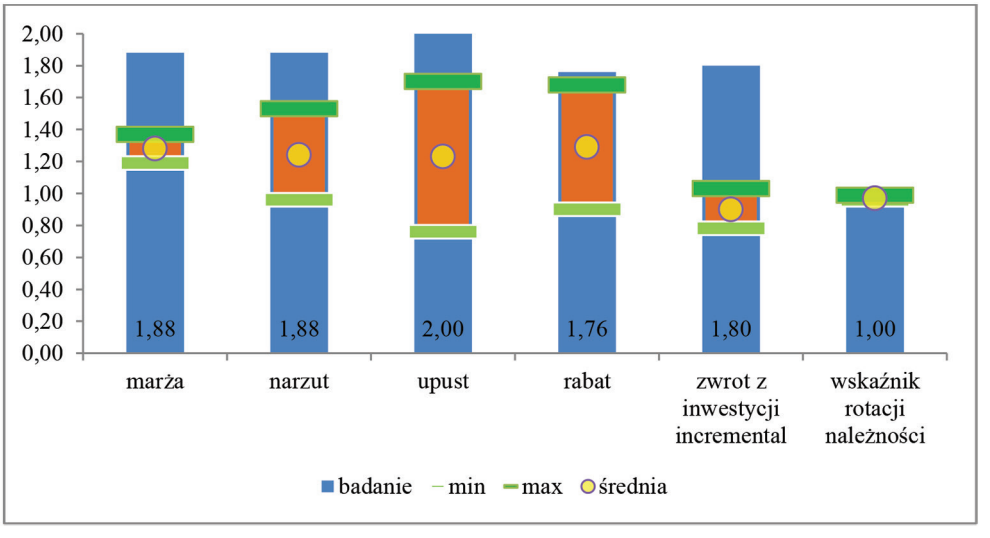
domości marketingowej wynik to 1,21, co z kolei oznacza poziom uczący się – ma wiedzę teoretyczną, ale nie potrafi jej zastosować.



Rys. 3. Najwyższy wynik rynkowy w ramach podkompetencji świadomości sprzedażowej vs. inne wyniki max i min

Źródło: badania firmy Marschall Polska Sp. z o.o., realizowane w latach 2011-2013.

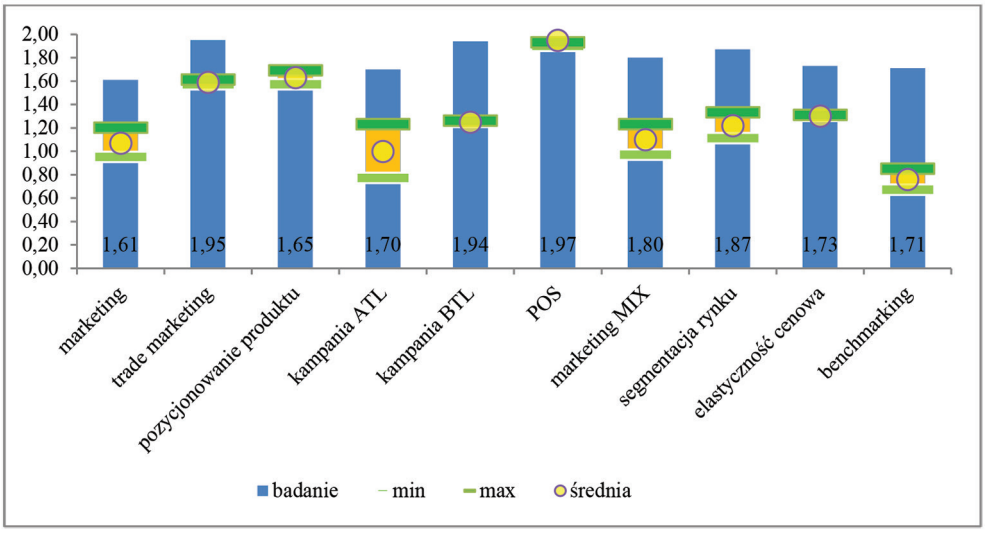
Braku realizacji stanowiskowych KPI wśród pracowników działu sprzedaży należy upatrywać w konkretnych składowych każdej z trzech podkompetencji świadomości biznesowej. I tak dla świadomości sprzedażowej najniższy wynik stanowi udział w sklepach sprzedających, który to wskaźnik mówi nam o zapotrzebowaniu konsumenta na daną markę produktów. W przeprowadzonych badaniach wszyscy pracownicy działów sprzedaży, oprócz firmy Carlsberg Polska, są na poziomie zero – nie mają wiedzy teoretycznej w danym obszarze tematycznym. Szczególną uwagę należy zwrócić na niski poziom podkompetencji świadomości finansowej, gdzie różnice uzyskane w stosunku do benchmarku rynkowego, jakim jest firma Carlsberg Polska, są jeszcze większe. Zastanawiający może być fakt wynikający z uzyskania wśród badanych przedsiębiorstw różnych wyników w ramach zagadnień dotyczących upustu i rabatu. Dla każdej z przebadanych organizacji wyniki dotyczące upustu były zawsze wyższe od wyników dotyczących rabatu. Różnicy należy upatrywać w fakcie, iż znacząca część pracowników działu sprzedaży twierdzi, że upust i rabat to dwie różne kategorie i w związku z tym podają inne definicje. Z drugiej zaś strony w wyższym poziomie wiedzy i umiejętności można upatrywać częstszego posługiwania się przez pracowników działu sprzedaży na rynku produktów FMCG sformułowaniem upust niż rabat.



Rys. 4. Najwyższy wynik rynkowy w ramach podkompetencji świadomości finansowej vs. inne wyniki max i min

Źródło: badania firmy Marschall Polska Sp. z o.o. – realizowane w latach 2011-2013.

Nad podkompetencją świadomość marketingowa badania prowadzone były tylko w dwóch obszarach: wiedzy i zrozumienia danego zagadnienia. Jak można



Rys. 5. Najwyższy wynik rynkowy w ramach podkompetencji świadomości marketingowej vs inne wyniki max i min

Źródło: badania firmy Marschall Polska Sp. z o.o. – realizowane w latach 2011-2013.

zauważyć, np. uzyskany wysoki wyniki (poziom eksperta) w obszarze hasła POS wynika z praktyki oraz codziennej pracy pracowników działu sprzedaży. Lecz już wiedza w obszarze różnic między narzędziami kampanii ATL i BTL jest znaczącą dysproporcją uzyskanych wyników na rynku.

6. Podsumowanie – uniwersalny wymiar zaproponowanej koncepcji badawczej

Zaproponowane w niniejszym artykule ujęcie przedstawia wąski wymiar podejścia do kompetencji biznesowych pracowników działów sprzedaży na rynku FMCG. Jednakże przyjęte założenia diagnostyczne mogą zostać zuniwersalizowane w innych segmentach rynku dóbr i usług konsumpcyjnych, także w segmentach bardziej luksusowych i wysublimowanych. Postępująca indywidualizacja oczekiwań odbiorców finalnych wymusza zmiany dostosowawcze po stronie oferujących dobra i usługi, przy czym im wyższymi kwalifikacjami i umiejętnościami oni dysponują – tym większa jest szansa sukcesu rynkowego.

Wypracowane, zweryfikowane empirycznie i wdrażane w praktyce założenia podnoszenia kompetencji biznesowych przekładają się na wynik finansowy przedsiębiorstw. Mają więc także wymiar ekonomiczny z punktu widzenia interesariuszy.

Literatura

Antczak Z. (red.), *Kapitał ludzki w strukturach wirtualno-sieciowych: nowe role pracowników i menedżerów wiedzy*, Difin, Warszawa 2013.

Badania nad rozwojem świadomości biznesowej na rynku FMCG w latach 2009-2013, Marschall Polska Sp. z o.o., www.marschall-polska.pl.

Badania potrzeb szkoleniowych w latach 2006-2013, Marschall Polska Sp. z o.o., www.marschall-polska.pl.

FMCG Market Research Report Nielsen – national account channel trends Poland, www.nielsen.com.pl.

Kwiatkowska-Ciotucha D., *Zewnętrzne instrumenty wspomagania rozwoju kompetencji pracowników w kontekście konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2013.

Murray S., Robinson H., *Graduates into sales – employer, student and university perspectives*, „Education and Training" 2001, vol. 43.

Nabi G.R., Bagley D., *Graduates perceptions of transferable personal skills and future career preparation in the UK*, „Education and Training" 1999, vol. 41, no. 4.

Raport Konsument 2020. Odczytywanie znaków, *Deloitte*, http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/uslugi/konsulting/3c0ed362055e7310VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm#

THE NEED FOR RESEARCH AND ANALYSIS OF BUSINESS AWARENESS COMPETENCIES AMONG EMPLOYEES OF SALES DEPARTMENT ON THE FMCG MARKET IN POLAND – THE ASSUMPTIONS AND METHODOLOGY OF RESEARCH

Summary: In the article a concept of testing the level of the business awareness amongst employees of a sales department on the market of products of FMCG is discussed. As a result, the system of competence is expanded for new so-called hard competence area that business awareness is. It can be used in enterprises in many areas. But the main idea is to diagnose the current level of business awareness and its systematic development aiming to increase the implementation of KPI bench.

Keywords: study of consciousness business, diagnosis of business awareness, development of business awareness, FMCG market in Poland, hard competence, key performance indicators – KPI.